

# СОЖГИ СВОЁ ПОРТФОЛИО!

ТО, ЧЕМУ НЕ УЧАТ  
В ДИЗАЙНЕРСКИХ ШКОЛАХ

МАЙКЛ ДЖАНДА

***From DesRes.us***  
***Лучшие ресурсы для дизайнера***

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

## «СОЖГИ СВОЕ ПОРТФОЛИО»

---

Секрет, который открывает всем книга Джанды «Сожги свое портфолио», большинство людей узнает, лишь отпахав в какой-нибудь компании несколько лет («да как он смеет выдавать ВСЕ наши секреты?!»). Надеюсь, что цена этой книги соизмерима со стоимостью одного года обучения в университете. А если серьезно, читайте и запоминайте практические советы, если хотите начать собственную карьеру, будь то ваша первая работа или семьдесят пятая попытка организовать свое дело. Спокойное отношение к работе и стиль руководства, о котором рассказывается в книге, — вот что делает работу с Майком и его сотрудниками в компании *Riser* приятной, поэтому мы с радостью съедем еще один торт за его и наш совместный успех.

— Мишель Салливан,  
*вице-президент Digital, Kids & Family Publishing and Media,  
National Geographic (aka 800-pound Gorilla Client)*

Эту книгу необходимо включить в список обязательной литературы для творческих... нет, для всех специальностей! Ее содержание выходит за рамки одной профессии; она повествует об извилистых путях в мире негласных правил и о том, как себя проявляют в работе разные типы личностей. Майк описывает это прекрасно. Его дружба со многими людьми и успех его бизнеса подтверждают, что он способен умело организовать всех и вся вокруг себя. Одного таланта мало, когда у вас нет характера. И если вы хотите закрепить себя в своей области, то эту книгу вам нужно прочитать во что бы то ни стало.

— Джейн Банг,  
*художник-постановщик и консультант  
студии Sony Pictures Entertainment*

Как бы мне хотелось шмякнуть по голове каждого дизайнера, с которым я работал, этой книжкой, а книжка тяжелая... После этого я велел бы им прочитать ее от корки до корки, потому что Майкл Джанда научит их избегать тех ошибок, которые в сфере дизайна делают практически все.

— Дэйв Креншоу,  
*автор книг «The Myth of Multitasking»  
(«Миф о многозадачности») и «The Focused Business»*

«Сожги свое портфолио» — это уникальное руководство для дизайнеров и программистов, рисующих для себя радужные перспективы в этом бизнесе. Ее должен прочитать каждый дизайнер. Майкл вовлекает читателя в этот процесс скорее примерами, чем рассуждениями. И ему удалось сделать книгу живой за счет того, что он рассказывает случаи из своего опыта. И хотя он обращается в первую очередь к дизайнерам, его повествование об оттачивании навыков общения будет невероятно полезным в любой сфере. Именно это и заставляет меня, клиента, перечитывать эту книгу снова и снова.

— Шерил Сабан, Ph.D,  
*автор книги «What Is Your Self-Worth?  
A Woman's Guide to Validation»  
и основатель Self Worth Foundation*

Я училась на дизайнера, а потом пошла к Майку Джанде, чтобы он научил меня дизайнерскому бизнесу. Он невероятный человек. Я еще не встречала никого, кто понимал бы все проблемы, с которыми я столкнулась после учебы. Индивидуальное предпринимательство, заключение контрактов, принятие оптимальных решений и работа с самыми разными клиентами — Джанда объясняет все, что нужно. Время на его занятиях летит незаметно, его объяснения понятны любому слушателю и настолько полезны, что вы будете пользоваться его советами каждый день.

— Лорили Рейджер,  
*директор Thrive Creative Group*

Я много лет проработала с Майклом и компанией *Riser*. Майкла и его команду отличает то, что они говорят на моем языке, а не на языке дизайнера. Майкл и его компания не только сверхкреативны — они абсолютно профессиональны. Общение — вот в чем причина успеха Майкла и его команды в своем деле. Они не только внимательно слушают клиента, который, не являясь дизайнером, пытается изложить детали своего проекта, но и сотрудничают с ним, чтобы работа была выполнена так, как надо, своевременно и без лишних затрат. Невозможно представить человека, который дал бы дизайнерам более дельный совет о том, как работать с клиентами.

— **Мелисса ван Метер,**  
*вице-президент по маркетингу и рекламе TV Guide Network*

Невероятно! Майкл Джанда дает нам неоценимые советы по поводу того, как стать звездой в креативной индустрии. Он приводит примеры из реальной практики и делится опытом, то есть тем, что не всегда узнаешь на веб-сайтах или в художественных школах. Полная запоминающихся деталей и написанная живым языком, эта книга послужит вам постоянным источником вдохновения.

— **Линда Ходж,**  
*свободный художник и графический дизайнер*

Майк Джанда знает, что на одном только таланте карьеру не сделаешь. Чтобы закрепиться в бизнесе, нужны определенные навыки. В этой книге он делится квинтэссенцией своего опыта, причем делает это кратко, с юмором, так, что это запоминается.

— **Лоренс Теренци,**  
*директор отдела разработок Crackle*

Чтобы добиться успеха в этой индустрии, одного таланта и узких джинсов маловато. Наконец-то появилась книга для креативщиков с реальными и опробованными на практике советами о том, как стать успешным дизайнером. Я работаю в этой области уже тринадцать лет, но, прочитав книгу, ощутил себя младенцем. Рекомендую ее всем дизайнерам и разработчикам.

— **Джош Чайлд,**  
*директор творческого отдела Riser*

Хотите, чтобы карьера дизайнера превратилась для вас в пытку? Не хотите? Тогда бросайте свой планшет и беритесь за книгу Майкла Джанды. Он дает четкие, понятные и практичные советы, которые позволят вам добиться успеха в дизайнерском бизнесе. Ваши клиенты будут счастливы, а ваши помощники начнут работать более эффективно. Даже если вы — индивидуальный предприниматель и сам себе хозяин, выводы, азбучные истины и юмор этой книги существенно дополнят ваш дизайнерский арсенал.

— **Марк Сири,**  
*вице-президент Media Products, NBC Universal*

«Сожги свое портфолио» — это круто! Это самое интересное, полезное и нескучное руководство для людей творческих профессий, написанное человеком, работающим в этой сфере. Джанда — просто гений, когда речь идет о том, как управлять ожиданиями клиентов, как строить творческий процесс, как руководить успешным дизайнерским бизнесом. Мы с Джандой работали в компании *Fox*, и моя карьера столь успешна благодаря ему и его прикольным методам работы.

— **Эллисон Эллис,**  
*директор Hopscotch Consulting*

Майкл Джанда — человек, к которому стоит прислушаться, если вы хотите добиться успеха на ниве творчества! Ни у кого из тех, кого я знаю, нет такого таланта, опыта и умения выживать. В этой книге читатель найдет блистательные профессиональные рекомендации и советы высшего качества.

— **Джеф Джолли,**  
*президент Riser*

Выражение «бедный художник» перестает быть актуальным, потому что книга «Сожги свое портфолио» дает художникам и дизайнерам ключ к успеху на столь конкурентном рынке, на котором те, кто полагались только на свой талант, зачастую терпели неудачу. Художники! ЧИТАЙТЕ ЭТУ КНИГУ!

— **Марк Лонг,**  
*основатель RetouchUp / Hollywood FotoFix*

Как профессиональный дизайнер с шестнадцатилетним опытом работы, я могу с уверенностью говорить о важности и мудрости изложенных в книге принципов. Они помогают не только дизайнерам, начинающим трудиться в этой области, но и тем, кто работает уже много лет.

Чтобы овладеть творческими навыками, таланта недостаточно. Эта книга поможет вам реально оценить свои способности и найти те ниши, в которых нужно себя совершенствовать. Используя советы Майкла на практике, вы заметите, как крепнут ваши творческие силы, как вы находите новые пути решения проблем, причем не обязательно связанные с дизайном, а еще и в таких сферах, как общение с клиентами, стратегия ведения бизнеса и этика деловых отношений. Все это связано. Я многое узнал о себе, когда стал следовать рекомендациям на практике, сумел выработать собственный план действий, который помог мне наладить контакты с клиентами и сотрудниками компании.

Я всегда относился с огромным уважением к Майклу Джанде как к опытному, творческому человеку и успешному бизнесмену. Прочитав эту книгу и услышав, как он рассказывает о том, чему научился за время работы, я еще больше проникся уважением к нему. Я рекомендую эту книгу всем людям творческих профессий, независимо от уровня подготовки или опыта.

— Джон Томас,  
*главный и креативный директор Blue Tractor Design*

Это больше, чем книга. Это аварийный комплект для занятых творческим трудом. На ее страницах вы найдете информацию о том, как одновременно творить и руководить бизнесом. Каждый раздел наполнен практическими советами из первых рук. Этими советами может воспользоваться любой, кто хочет сделать свой бизнес еще более успешным.

— Крис Кристенсен,  
*генеральный директор Global Learning и Alexion Pharmaceutical*

Я знаю Майка Джанду более тринадцати лет. Я наблюдала, как росла его фирма, начиная с маленького веб-агентства, как она стала ведущей компанией в своей отрасли. Я до сих пор помню, как познакомилась с Майком, когда он был нашим креативным директором, а я только закончил колледж. Мой начальник отправил меня забрать какой-то буклет у Майка. Я помню наш разговор: он был невероятно уважителен и искренен, хотя никто не заставлял его любезничать с новичком. И вовсе не потому, что знал, кем я являюсь в компании. Я считаю, что у Майка есть все качества, которые должен развивать в себе руководитель. Он честный, ответственный и, самое главное, получает удовольствие от своей работы. В этой быстро развивающейся отрасли трудно найти людей, которым можно полностью доверять, но я всегда знала, что Майк меня не подведет. Быть приятным человеком — не профессиональный секрет, а то качество, которое не купишь в компьютерном магазине!

— Туи (Тви) Тран,  
*старший производитель программного  
обеспечения компании ABC Family*

Мое знакомство с Майком произошло, когда я устраивался на работу. Он разнес мое портфолио в пух и прах, но при этом умудрился обнаружить у меня крупицы таланта (мельчайшие). А затем с ходу помог мне сформулировать мой бизнес-план. На работу меня все же приняли. У Майка я научился побеждать собственную лень и многим другим нужным вещам и навыкам, которыми пользуюсь по сей день. Как повезло всему дизайнерскому сообществу, что Майк сумел объединить все свои советы в одно руководство, причем сделал это с юмором и знанием дела!

— Рэй Вудс II,  
*директор подразделения по взаимодействию  
с пользователями NBC Universal*

# СОЖГИ СВОЁ ПОРТФОЛИО!

ТО, ЧЕМУ НЕ УЧАТ  
В ДИЗАЙНЕРСКИХ ШКОЛАХ  
МАЙКЛ ДЖАНДА

 ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск  
Киев · Харьков · Минск

2015

М. Джанда

## Сожги свое портфолио!

### То, чему не учат в дизайнерских школах

Перевел с английского С. Силинский

Заведующий редакцией	П. Щеголев
Руководитель проекта	А. Юрченко
Ведущий редактор	Ю. Сергиенко
Литературный редактор	А. Жданов
Художественный редактор	Л. Адуевская
Корректоры	К. Герцен, Н. Сидорова
Верстка	Л. Родионова

ББК 65.290 УДК 658.1

**Джанда М.**

Д40 Сожги свое портфолио! То, чему не учат в дизайнерских школах. — СПб.: Питер, 2015. — 384 с.: ил.

ISBN 978-5-496-01059-7

Эта книга даст гораздо больше для успешной карьеры в дизайне, чем профильное дизайнерское образование или впечатляющее портфолио. Вы познакомитесь с реалиями дизайнерского бизнеса, существующими практиками и неписаными правилами ведения дел, о которых большинство дизайнеров, фотографов и представителей других творческих профессий узнают, только окунувшись в реальную работу.

Автор книги, Майкл Джанда, владелец собственной дизайн-студии в утонченной юмористической манере делится сотнями советов, выстраданных за 10 лет, которые он провел в дизайнерском бизнесе. В удивительно смешной, но при этом чрезвычайно полезной книге собрана бесценная информация о работе в команде, построении отношений с заказчиками и коллегами, взаимодействии с клиентами и многим другим.

Вы узнаете, что от мозгового штурма зачастую больше вреда, чем пользы; что любой сотрудник в дизайнерской студии — заменяем, даже если это арт-директор; что «дизайнеры — с Марса, а заказчики — с Венеры»; что у вас есть всего 65 секунд, чтобы получить работу или заказ. Книга представляет 111 уникальных авторских советов, без понимания которых начало работы в дизайнерском бизнесе покажется вам сущим адом.

**16+** (Для детей старше 16 лет. В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-0321918680 англ.

© 2013 by Mychael C. Janda

ISBN 978-5-496-01059-7

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2015

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2015

Права на издание получены по соглашению с New Riders Publishing. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), д. 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12.000 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 17.11.14. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 30,960. Тираж 2000. Заказ А-3030.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в типографии филиала ОАО «ТАТМЕДИА» «ПИК «Идел-Пресс». 420066, Казань, ул. Декабристов, 2. E-mail: idelpress@mail.ru

*Эта книга посвящается моей семье — Джоди, Макс, Мэйсону  
и Майлзу. Спасибо за вашу удивительную поддержку и за то,  
что вы позволили мне осуществить мои мечты.*

*Я люблю вас больше своего джипа и команды  
Chicago Bears вместе взятых.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Сжечь портфолио? В самом деле?	17
Благодарности	19

## ЧАСТЬ I. ИНЖЕНЕРЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДУШ

*Поведение, трудовая этика и навыки социальных отношений имеют такое же значение для успеха, как и ваши навыки работы в Фотошопе, которые вы вспомните, даже если вас разбудят посреди ночи.*

1) Большой секрет	22
2) Не жалейте времени и сил	26
3) Впитывайте советы как губка	29
4) Вы и ваша работа — не одно и то же	31
5) Относитесь ко всем с уважением	33
6) Драма хороша для мыльных опер	37
7) Никаких полетов в одиночку!	39
8) Жалобы идут снизу вверх	42
9) Чаша терпения	45
10) Два таких разных деда	50
11) Поработайте маляром	53
12) Работать с огоньком можно на любой должности	57
13) Ведущий или ведомый?	60
14) Полпобеды	62
15) Ценность свободных минут	64
16) Я не писатель	67
17) Сам себя не похвалишь...	68
18) Не работайте в вакууме	71

19) Мегазорд графического дизайна	73
20) Жить и погибать вместе	75
21) Невозможно быть лучшим во всем	77
22) Вы — повелитель своего времени	79

## ЧАСТЬ II. ТОНКОСТИ ДИЗАЙНЕРСКОГО ИСКУССТВА

*Лучшие дизайнеры не полагаются на удачу. Умные действия, стратегии и приемы будут помогать вам раз за разом создавать шедевры.*

23) Одержимость — это диагноз	82
24) Черновая работа	86
25) Волосатые родинки	89
26) Это не Вербатимвиль	91
27) Шок и трепет	94
28) Умейте показать товар лицом	98
29) Для хороших идей всегда есть время	101
30) Заплатки	103
31) Через эту щель и слон пролезет!	107
32) «Композиционный» или «комплексный»?	109
33) Стремительный дизайн	111
34) Пишите быстрее	116
35) Как съесть слона	117
36) Инициатива Венеры	122
37) Мониторинг хаоса	127
38) Как выбрать правильный путь	131
39) Аврал в конце рабочего дня	142
40) Почему лопаются проекты	144
41) Бумажный «смартфон»	147
42) Вынос тела	150

43) Пошевели кусты — там может прятаться змея	154
44) Красные флажки и огнетушители	157
45) При мозговом штурме рождаются плохие идеи	169
46) Коллективный мозг	170

## ЧАСТЬ III. ДВА УША, ОДИН РОТ

*Иногда человеку творческой профессии стоит снять наушники и пообщаться с людьми.*

47) Формула электронной почты	173
48) Бойся красной точки!	178
49) Черные дыры электронной почты	179
50) Даже у Одинокого Рейнджера был Тонто	182
51) Шаблоны писем	184
52) Телефон на веревочке	192
53) Осторожнее с выражениями	195
54) Силы поддержки	198
55) Слова поддержки	201
56) Сроки поджимают	204
57) Большой брат	207
58) Эффект домино	209
59) Остерегайтесь W.W.W.!	212
60) Не спешите жать на кнопку отправки	215
61) Проблема часовых поясов	218

## ЧАСТЬ IV. ВАЖНАЯ ПТИЦА

*Все кому-то подчиняются. Боссу, или клиенту, или маме. Если вы научитесь правильно вести себя с людьми, от которых зависите, это откроет вам двери к успеху.*

62) Дизайнеры с Марса, а клиенты с Венеры	222
63) Пусть ваш клиент внесет свою лепту	226

64) Баллы лояльности	228
65) Позвольте клиенту диктовать правила	231
66) Ваше генеалогическое древо	233
67) Никаких домашних заданий клиенту	235
68) Не все же такие умные	238
69) Что лучше — прочные деловые отношения или одна выгодная сделка?	242
70) Странности в начале чреваты странностями в конце	245
71) Не становитесь брошенной девицей	248
72) Если уж вляпался, скорее выбирайся	250
73) Никогда не отказывали клиенту?	254
74) Слова «Мы пойдем другим путем» означают «Да пошел ты...»	256
75) Не задавай глупых вопросов	259
76) Против математики не попрешь	261
77) У вас есть 65 секунд, чтобы получить работу	264
78) Как убедить руководство повысить вам зарплату, не прося об этом напрямую	266

## ЧАСТЬ V. ЗАНИМАЙСЯ СВОИМ ДЕЛОМ

*Работать дизайнером без знания бизнеса — все равно что прыгать с парашютом без специальной подготовки. Может произойти несчастье.*

79) Делай, что любишь, а деньги придут	271
80) Бизнес любит порядок	275
81) Деньги любят счет	277
82) Расчет среднемесячных затрат	284
83) Фиксированная оплата — это игра в дартс	287
84) Постатейный учет затрат	292
85) «Бесплатно» не значит «без издержек»	296
86) Как оценить финансовые возможности клиента	299
87) Двадцать куриных нагетсов	302
88) Работаем бесплатно	306

89) Кодекс честного предпринимательства	309
90) Абракадабра в контрактах	314
91) Никаких «и т. д.»!	316
92) Вы не обязаны это подписывать	318
93) На черный день	322
94) Строка, которая меняет всё	324
95) Если не поддерживать бизнес, он умирает	326
96) Если я получу доллар, то и ты получишь доллар, но мы не партнеры	330
97) Чтобы победить в игре, следите за счетом	333
98) В бизнесе невозможно «просто поболтать»	336
99) Как подготовить презентацию возможностей	339
100) Наводнения случаются...	343
101) Свобода выбора — это не абсолютная свобода	346
102) Слова должны быть подкреплены документально	349
103) Повод для беспокойства	351
104) Не будьте мелочным	355
105) Только террористы берут заложников	357
106) Куда пропали мои сто тысяч?	359
107) Не берись за то, что за 10 долларов в час сделает любой желающий	365
108) «За будущую долю» обычно означает «бесплатно»	368
109) Трехмесячная «пожизненная» гарантия	372
110) «Сам себе хозяин»	376
111) Умей держать удар	377
<i>Об авторе</i>	383



# СЖЕЧЬ ПОРТФОЛИО? В САМОМ ДЕЛЕ?

---

Получив диплом университета, я затолкал свое толстое портфолио в папку из кожзаменителя и отправился на поиски работы. Я был уверен, что судьба приведет меня в какое-нибудь суперагентство, где я стану мегазвездой дизайнера, изумляя клиентов невероятными проектами, которые буду разрабатывать по заказу самых крупных мировых компаний.

Прошел месяц бесплодных поисков, походов по агентствам, собеседований, и наконец я занял свою первую должность — оператор препресс в местном полиграфическом центре *AlphaGraphics*. За девять долларов в час я действительно стал звездой дизайнера: никто лучше меня не мог отцентровать текст на визитной карточке и отправить ее на печать.

Мне потребовалось четыре года, чтобы привыкнуть к нравам, царящим на Среднем Западе, и к лозунгу «Одержимость работой — это норма». Я прошел длинный путь от моего замечательного полиграфического центра до должности главного креативного директора студии *Fox*. Там я овладел навыками дизайнера, разработки и редактирования веб-сайтов *Fox Kids* и *Fox Family*.

Ликвидация наших отделов в студии *Fox* привела к тому, что на четыре года я отправился в свободное плавание, а индивидуальное предпринимательство обеспечивало меня таким доходом, на который я и не надеялся, заканчивая обучение. Я мог позволить себе все, что хотел, и все, что мне нужно. Когда я перестал справляться с работой в одиночку, жена убедила меня, что пора искать помощников. И вот спустя десятилетие у меня в штате семнадцать сотрудников, а среди клиентов моего прославленного агентства *Riser* — компании *Google*, *Warner Bros.*, *Disney*, *NBC* и *National Geographic*.

За годы работы мне пришлось иметь дело с сотнями дизайнеров и программистов; я с ними беседовал, я их нанимал, я ими руководил. Одно я знаю точно: портфолио с образцами графического дизайна — это то, что поможет вам завести знакомства с потенциальными работодателями и клиентами. В школах дизайна это знают и тратят девяносто про-

центов времени, пытаюсь научить студентов еще во время обучения создавать из своих работ впечатляющие портфолио.

Однако мне известно и другое: хотя школы дизайна и тратят девяносто процентов времени на то, чтобы у выпускников были первоклассные портфолио, когда вы приходите наниматься на работу, девяносто процентов вашего портфолио для успешной творческой карьеры оказываются ненужными. Ваши портфолио даже рядом не стоят с тем, что действительно может принести вам успех.

Работа в команде, навыки общения, в том числе с клиентами, производительность труда и деловая смекалка — все это играет колоссальную роль и принесет вам успех в графическом дизайне независимо от того, занимаетесь вы индивидуальным предпринимательством, работаете на агентство или владеете собственной фирмой. Эта книга призвана научить вас всему тому, чему не учат в школах дизайна.

Сжечь портфолио? Согласен, сказано сильно. Но те уроки, которые я усвоил и описал в этой книге, не менее важны, чем ваши гениальные дизайнерские способности. Возьмите эти уроки на вооружение. Используйте их. Эти навыки плюс ваше первоклассное портфолио — и вы подниметесь на новый уровень в сложном деле графического дизайна.

# БЛАГОДАРНОСТИ

---

Вспоминая, что подвигло меня написать эту книгу, я вижу лица тех, кого мне посчастливилось встретить в жизни. О некоторых из них здесь нельзя не вспомнить.

В первую очередь, это моя жена Джоди. Я ценю, что ты неизменно поддерживала все мои устремления. В те редкие моменты, когда я не обращался к тебе за советом, ты умудрялась вести хозяйство и предоставляла мне свободу, столь необходимую для успеха. Без тебя я не стал бы тем, кто я есть. Сказать «спасибо» мало. Я люблю тебя.

Мои родители, Денис и Нэнси, спасибо вам за то, что научили меня быть принципиальным, привили стремление к успеху, поддержали мое желание зарабатывать на жизнь тем, что мне нравится.

Мои тесть и теща, Гэри и Конни Эллен, вы преподали мне уроки жизни, которые нашли отражение в этой книге. Спасибо за то, что поддерживали меня как собственного сына.

Алан Роджерс, вы стали для меня примером и наставником, когда мне было немногим за двадцать, научили быть лидером, преподавателем и руководителем. Большая доля моего успеха зиждется на том фундаменте, который вы помогли мне заложить.

Сара Робинс, мой преподаватель в колледже. Вы сделали искусство таким интересным предметом, что я выбрал его своей профессией.

Несколько коллег (бывших и нынешних), членов семьи и друзей, которых обязательно нужно упомянуть. Джеф Джолли, Рэйчел Эллен, Крис Кристенсен, Марк Сайри, Рэй Вудс, Туи Тран, дедушка Цвик, Эрик Ли, Дэрел Гоф, Дерек Эллис, Джон Томас, Джош Чайлд и Марк Лонг — вы вдохновляли меня и вели к новым высотам.

И все сотрудники компаний *Janda Design*, *Jandaco*, *Riser Media*, *Riser* — бывшие, настоящие и будущие, — спасибо вам за то, что вы пережили со мной непростые времена, когда нам только предстояло решать задачи, стоящие перед начинающей компанией. Простите меня, но я всегда действовал с лучшими намерениями.

Ник Джарвис, спасибо за потрясающие иллюстрации и за помощь в создании этой книги. Ты — редкий талант.

Дженна Митчел, спасибо за редактуру. Ты направляла работу над книгой в нужную сторону.

Джен Сеймур, редактор этой книги, ты великолепна. Ты — воплощение принципа «Одержимость работой — это норма».

И, наконец, всем сотрудникам компании *Peachpit Press* и лично Ники Макдональд спасибо за веру в меня и за то, что убедили-таки меня отказаться от названия «Как сделать из дерьма конфетку» :-)

ЧАСТЬ I

---

# ИНЖЕНЕРЫ ЧЕЛОВЕЧЕ- СКИХ ДУШ

---

ПОВЕДЕНИЕ, ТРУДОВАЯ ЭТИКА  
И НАВЫКИ СОЦИАЛЬНЫХ  
ОТНОШЕНИЙ ИМЕЮТ ТАКОЕ  
ЖЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ УСПЕХА,  
КАК И ВАШИ НАВЫКИ РАБОТЫ  
В ФОТОШОПЕ, КОТОРЫЕ ВЫ  
ВСПОМНИТЕ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВАС  
РАЗБУДЯТ ПОСРЕДИ НОЧИ.

# 1 БОЛЬШОЙ СЕКРЕТ

---

Поговорите с кем-нибудь из тех, с кем мне довелось работать все эти годы, и они, вероятно, скажут одно и то же: «Майкл Джанда, без всяких сомнений, является одним из самых талантливых в мире создателей заурядного графического дизайна». С этим я целиком и полностью согласен.

Когда дело касается дизайна, то здесь все в порядке. Я точно нахожусь где-то выше среднего уровня, но знаю многих дизайнеров, которые на порядок лучше меня (к счастью, некоторые из них работают в моей фирме). Тем не менее мало кому удалось добиться такого успеха, как мне. Почему же некоторым удивительно талантливым людям не удается воплотить в жизнь грандиозные планы, а посредственность становится знаменитой? Не хватает трудолюбия? Или умения вовремя оказаться в нужном месте? Или простого везения?

Дело в том, что в графическом дизайне (практически во всех его областях) творческие и профессиональные навыки не особо важны ни для клиента, ни для вашего начальства. В то же время нет никаких сомнений в том, что успех приносят навыки общения. Одна из моих любимых книг всех времен — шедевр Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», написанный в далеком 1936 году. Я искренне убежден, что эту книгу необходимо прочитать абсолютно всем. Многие уже сделали это; я сам покупал ее, читал и дарил бесчисленное множество раз.

По словам Карнеги, только пятнадцать процентов успеха в области финансов объясняются специальными знаниями, тогда как восемьдесят пять — это личные качества и способность руководить. Человек, стремящийся зарабатывать больше, должен не только иметь специальные знания, но и уметь выражать свои мысли, руководить людьми и внушать им энтузиазм.

Карнеги приводит известные слова Рокфеллера о том, что умение общаться с людьми — это такой же товар, как сахар или кофе, и он сам

готов платить за это больше, чем другие. Вот чему, по мнению Карнеги, нужно учить студентов. Но увы, он не слышал, чтобы такой курс читали хоть в одном университете.

Я уже признавался в том, что не считаю себя гениальным дизайнером. И мне хватит скромности заявить, что я не бог весть какой руководитель (и многие мои коллеги с этим согласятся). И я готов утверждать, что мой успех в графическом дизайне объясняется в большей степени моим умением ладить с людьми — начальниками, подчиненными, коллегами, — чем моими профессиональными и дизайнерскими навыками.

Это подтверждает и успех собранной в моем агентстве команды — она состоит из тщательно подобранных профессионалов. И учитывая книгу Карнеги, неудивительно, что больше всех получает не дизайнер, не программист и даже не руководитель проекта. Как это ни странно, самым высокооплачиваемым человеком является моя правая рука — «президент» компании. Возможно, правильнее было бы называть его «главный балабол».

Он похож на канатоходца, который идет по тонкой веревке, натянутой между нами и нашими клиентами. Без него не обойтись, наши клиенты его любят, а сотрудники уважают. У него нет ни одной акции компании, но я делюсь с ним изрядной долей доходов. И хотя он не способен нарисовать дорогу от своего гаража до дома, он — душа компании. Он отвечает за контакты с клиентами, что дает невероятные результаты.

Из труда Карнеги следует, что навыки межличностного общения имеют важное значение не только для моего собственного успеха как владельца агентства, но и для моих сотрудников.

Эта книга — не трибуна, с которой я буду делиться секретами управления и общения. Есть люди гораздо более квалифицированные, чем я, и они могут предоставить массу информации на данную тему. А формат этой книги позволяет донести до вас мысль о том, что прекрасные навыки в графическом дизайне — это только пятнадцать процентов успеха в профессии, но никак не девяносто, как вас убеждают в дизайнерских школах. Чтобы добиться реального успеха, начинайте работать над навыками общения с людьми уже сейчас.

Если вы собираетесь сделать карьеру графического дизайнера, вам нужно потратить усилия и время на развитие своей коммуникабельности. Чем проще вам находить общий язык с клиентами и коллегами, тем лучше для вас. Люди будут в восторге от тех прекрасных услуг, которые вы им оказали, а вы начнете пожинать плоды большого труда и хорошо сделанной работы.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ  
ПРЕУСПЕТЬ  
В ГРАФИЧЕСКОМ  
ДИЗАЙНЕ, ВАМ  
НУЖНО  
СОСРЕДОТОЧИТЬ  
УСИЛИЯ И ВРЕМЯ  
НА СВОИХ  
КОММУНИКАТИВНЫХ  
СПОСОБНОСТЯХ.

## 2

НЕ ЖАЛЕЙТЕ  
ВРЕМЕНИ И СИЛ

Когда я только начинал работать (а это «начинание» заняло два года), мне довелось на себе испытать, как легко продвинуться по карьерной лестнице, если сделать что-то такое, что превзойдет ожидания начальства. Шел 1998 год и одна компания из Финикса, выпускающая детские игрушки, игры и книги, пригласила меня разработать новый корпоративный веб-сайт.

Начиналась интернет-эпоха, и все наше население пребывало в возбуждении по поводу возможностей Интернета. Подобный ажиотаж наблюдался только во времена золотой лихорадки в Калифорнии 150 лет назад. Амбициозный директор фирмы, принявший меня на работу, имел большие планы по поводу первого интернет-плавания своего корабля. Он представлял себе, что человека, заходящего на сайт, будут встречать полки с книгами. Пользователь сможет наводить указатель мыши на нужную книгу, видеть ее содержание, а затем покупать ее прямо с виртуальной полки.

К счастью, я уже имел навыки работы с ранней версией Flash и трехмерной компьютерной графикой. Я полагаю, что в силу новизны технологии претендентов на мою должность было немного, но так или иначе, я был, несомненно, рад, что ее получил.

Не жалеть времени и сил было для меня нормой, поскольку, как мне кажется, я родился с желанием помогать другим. С первого же дня я начал делать больше, чем от меня ждал заказчик. Он хотел получить книжную полку — я смоделировал трехмерное пространство книжного магазина с книжными полками. Затем средствами Flash я сделал трехмерную модель интерактивной (на тот момент основной функциональностью Flash были разве что выпадающие меню).

После того как на экране появлялась комната, пользователь мог навести указатель на полку, и изображение увеличивалось. После этого пользователь наводил указатель на корешок книги, щелкал кнопкой мыши, и... книга падала с полки, причем некоторые ее страницы открывались,

позволяя увидеть содержание. К тому же в моем трехмерном магазине были небольшие интерактивные элементы, добавленные с целью заинтересовать пользователя. Когда пользователь щелкал мышью на каком-нибудь значке, по экрану начинал прыгать мяч. Когда пользователь наводил указатель на отдельные предметы, из книги выскакивал тигр со всплывающей подсказкой, рассказывающей, что делать дальше.

Я также создал простенькую систему покупок и загрузил ее в HTML-фрейм, так что когда пользователь щелкал мышью на товаре, он мог совершить покупку на сайте. В целом по сегодняшним стандартам все это было довольно примитивно, но в то время никто еще до такого не додумался.

Нужно ли говорить, что директор был в восторге, поскольку заказал полку, а получил целый виртуальный магазин. Он тут же повысил мне зарплату и предложил добавить еще один элемент — комнату, куда пользователь мог бы зайти, чтобы познакомиться с деятельностью компании. Я приступил к работе. Первым делом я соорудил дверь в виртуальный магазин. Пользователь наводил указатель на дверь, и она открывалась. Когда он щелкал на двери мышью, загружалась новая комната, в которой он мог получить информацию о компании. Однако я понимал, что удивить своего нового начальника я смогу только в том случае, если мне удастся превзойти его ожидания. Я сделал трехмерную модель улицы, и когда пользователь заходил на сайт, он видел вход в магазин — причудливый кирпичный фасад, явно способный заинтересовать потенциального покупателя.

Когда я показал все это директору, тот снова пришел в восторг. Он ожидал получить комнату, а я ему сделал целое здание. На этот раз он предложил мне привлечь к работе кого-нибудь еще и добавить к виртуальному магазину несколько новых комнат. Я нашел очень способного человека, и наша маленькая команда приступила к работе над целым городом (хотя директор ожидал всего несколько комнат!). Когда он попросил нас добавить несколько зданий, мы создали целый мир с разными климатическими зонами (Арктика, джунгли, тропики и пр.). Он попросил добавить новые климатические зоны, а мы сделали целую галактику.

За последующие полтора года, в течение которых я не переставал удивлять директора, мне удалось сколотить команду из приблизительно десяти человек, и мы работали над созданием сайта *oKID.com*. Этот интернет-сайт был одним из первых в своем роде. На нем были интернет-игры, мультфильмы, учебные материалы, информация для спонсоров,

интернет-клуб и, конечно, интернет-магазин (собственно, с него и началось создание этого мира). Его персонажами были замечательные и необычные дети, чьи имена начинались с буквы «О»: Оуэн, Оливия, Оскар, Орхидея, Оборот и пр.

Каждое утро около половины восьмого мне звонил директор и просил показать ему новые достопримечательности сайта. Наша команда даже вменила себе в обязанность проводить ежедневные презентации, чтобы показать, как мы опережаем его ожидания. Директор демонстрировал наш сайт заинтересованным лицам и получал миллионы долларов от инвесторов. Менее чем за два года моя зарплата выросла вдвое. Я набирался опыта, мое портфолио становилось все внушительнее, так что о своем будущем я мог говорить вполне уверенно.

Лучшие графические дизайнеры с каждым новым проектом и каждым клиентом стараются превзойти ожидания заказчика. Если клиент ждет от вас два компьютера, отправьте ему три. Если ваш начальник ждет от вас работу в три часа дня, будьте готовы к двум. Всегда старайтесь быть на шаг впереди в своей работе и превосходить ожидания заказчиков при каждом удобном случае.



## 3

ВПИТЫВАЙТЕ СОВЕТЫ  
КАК ГУБКА

Индустрия графического дизайна под завязку забита критиками и советчиками. Я отдаю себе отчет в том, что я, возможно, один из немногих, кто в такой обстановке преуспевает. Без консультаций я не могу работать над дизайном более пятнадцати минут и не припомню, чтобы за это время я не обратился за советом к справочнику или более опытному коллеге. Возможно, то, что вы читаете эту книгу, означает, что вы относитесь к меньшинству и находитесь в активном поиске путей самосовершенствования. Или же вы читаете ее, так как вам ее подсунул ваш начальник или преподаватель. Так или иначе, я рад, что вы ее взяли и начали читать.

Я часто говорю, что в колледже я учился учиться. Но я так и не научился тому, что необходимо для успешной карьеры, пока не закончил учебу и не приступил к трудовой деятельности. У меня никогда не было начальника, поэтому в основном на работе руководил я, а не мною руководили. Свои знания я главным образом приобрел из собственного опыта, действуя методом проб и ошибок. Я надеюсь, что, воспользовавшись советами из этой книги, вы сможете избежать многих ловушек, в которые попадал я, и сделаете хорошую карьеру.

Прочитав множество книг по дизайну и стратегиям в бизнесе, я пришел к заключению, что в большинстве из них много ценного, но много и пустого. Когда вы будете читать эту книгу, я предлагаю вам взять из нее то, что вам поможет, и выбросить то, что не нужно. Это всего лишь направления, общие идеи и опыт, которые помогли мне добиться успеха в графическом дизайне.



\* Совет

## 4

ВЫ И ВАША РАБОТА —  
НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Графические дизайнеры отличаются повышенной чувствительностью. Пожалуй, все художественные натуры — существа ранимые. В любом случае у человека с более развитым правым полушарием есть что-то общее с лекарством, отпускаемым по рецепту: «Осторожно! Плохо сочетается с бессонницей, конструктивной критикой, плохим кофе или непрошеным советом». Чтобы добиться успеха в индустрии дизайна, необходимо помнить, что вы и то, что вы сделали на работе, — это не одно и то же. Если вы воспринимаете критику своей работы как посягательство на себя лично, значит, вы занимаете оборонительную позицию, а это мешает вам совершенствовать свои дизайнерские навыки и адаптироваться к изменениям в творческой среде.

Как-то я проходил мимо рабочего стола одного нашего дизайнера и взглянул на проект, над которым он работал. Дизайн был явно сырой, да и вся работа шла по неверному пути. Мне было известно, что эта девушка достаточно чувствительна, поэтому я постарался выбрать нужные выражения. «Итак, вы начали работу над проектом X? Обязательно изучите образцы дизайнов, которые нам прислал клиент, поскольку из них вам станет понятно, что он хочет получить». Вот и все, что я сказал. Я ушел, уверенный в том, что исполнил все, как нужно. Но позднее в тот же день ее коллеги рассказали мне, что после моего ухода девушка убежала в туалет в слезах. И она не просто «плакала», а «рыдала».

Жаль, что она восприняла мое указание как упрек, а не как попытку подсказать ей нужное направление. Ведь я прекрасно знал, что она опытный и способный дизайнер. В противном случае я бы вообще не нанимал ее на работу!

Чтобы расти в своей области, нужно прислушиваться к критике и советам со стороны. Отзывы людей очень важны, если вы хотите совершенствоваться как дизайнер. Предположим, что коллега вам говорит: «А почему бы немного не уменьшить размер логотипа?» — не стоит воспринимать это как «И ты считаешь себя дизайнером? Ты полный отстой,

ты урод, ты воняешь, как свинья, так-растак!» Вы должны понимать, что ваша работа не определяет вашу личность, поэтому просто скажите: «Спасибо. Замечательное предложение, я попробую, посмотрим, что из этого получится». А затем принимайтесь за работу, и когда ваш дизайн отметят, вы будете признательны за подсказку, а ваш коллега доволен тем, что его забота и профессиональный совет помогли вашему проекту стать лучше.

Попробуйте воплотить совет в жизнь, а если ваша работа от него выиграет, пользуйтесь им и дальше. Один из ключиков профессионального роста — научиться не только воспринимать советы, но делать это с охотой. Самые известные дизайнеры стараются окружить себя людьми, которым они доверяют и чисто по-человечески, и как профессионалам в своем деле.



\* Ты ≠ работа

## 5

# ОТНОСИТЕСЬ КО ВСЕМ С УВАЖЕНИЕМ

---

Все мы знаем одно замечательное правило: обращайтесь с людьми так, как вам хотелось бы, чтобы обращались с вами. Это правило так или иначе можно найти у всех народов земли, во многих религиях и философиях.

## **Христианство**

*«Итак во всем, как хотите, чтобы люди поступали с вами, так с ними поступайте и вы; ибо это — Закон и Пророки».*

— Евангелие от Матфея, 7:12

## **Конфуцианство**

*«Никогда не требуйте от других того, чего не потребовали бы от себя».*

— Конфуций «Беседы и высказывания», XV.24

## **Индуизм**

*«Человек, относящийся ко всем существам, как к самому себе, и который ведет себя по отношению к ним, как к самому себе, отказываясь взяться за прут для порки и целиком подавляющий свой гнев, сумеет достичь счастья».*

— «Махабхарата», книга 13: Анусасана парва, раздел CXIII

## **Ислам**

*«Не причиняй зла никому, чтобы никто не причинил зла тебе».*

— Пророк Мухаммед

## **Греческие философы**

*«Не делай людям того, что вызвало бы твой гнев, если бы они это сделали с тобой».*

— Исократ

*«Какого отношения к себе ждешь от своих соседей, такое же прояви и к ним».*

— Секст Пифагореец

*«Не делай соседу своему того, что он мог бы тебе сделать со зла».*

— Питтак из Митилены

Меня научили этому золотому правилу в детстве, и я всегда старался ему следовать, но только в последние несколько лет понял, насколько важно соблюдать его в компании.

Я работал со многими замечательными людьми. Хорошо относиться к каждому из них, как казалось, очень просто. Лос-Анджелес знаменит тем, что там люди не тратят время на любезности. Все постоянно куда-то спешат. Мы с женой решили, что причиной этого культурного феномена стал бешеный ритм города, высокая стоимость жизни и мощный поток транспорта. Но я с гордостью могу заявить, что этот напор меня не сломил. Несколько лет назад, когда я был креативным директором компании *FoxKids.com*, произошел такой случай. Ко мне в дверь постучали, и в кабинет вошла Туи, стажер из отдела маркетинга, заканчивавшая учебу в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса. Ее прислал начальник забрать какие-то руководства по стилям.

Я, как обычно, решил перекинуться с ней парой слов. Я спросил ее, как идет учеба, нравится ли ей проходить стажировку и что-то еще подобное. После этого мы пересекались в холле несколько раз, но не помню, чтобы мы еще раз разговаривали.

Я вспомнил об этом только много лет спустя, когда Туи стала одним из моих первых важных клиентов. После окончания стажировки Туи получила работу в компании *ABC Family*. Это произошло приблизительно тогда, когда я организовал собственное дело. Она начала слать нам проект за проектом. В конечном итоге мне пришлось нанять несколько человек, просто чтобы справиться с объемом ее заказов. Как-то раз я решил прикинуть, сколько денег принесла Туи моей компании, и обнаружил, что за четыре года набралось не менее миллиона долларов. Однажды мы



с ней обедали и она сказала: «А ты знаешь, Майк, почему я тебя так поддерживаю?» — «Нет, но благодарен тебе за поддержку» — ответил я. «А ты помнишь тот день, когда я зашла к тебе в кабинет забрать руководства по стилям?» — «Помню». Тогда она просто сказала: «Ты был очень любезен и поговорил со мной».

По сей день у нас прочные связи с Туи, и я рад отплатить ей добром за ее любезность, я даю ей рекомендации и делаю интересные предложения. В тот день, когда она

заглянула в мой кабинет и я «был любезен», были посеяны семена деловых отношений, которые превзошли мои самые смелые ожидания.

Я — член деловой организации *Corporate Alliance*. Цель этого альянса — помогать руководителям компаний выстраивать деловые отношения на обедах, во время поездок за город, на прочих мероприятиях. Эти люди делают великое дело. Один из их лозунгов: «Общаться без высокомерия». Высокомерие в общении означает: вы предполагаете, что от общения непонятно с кем толк нулевой. Это распространенная ошибка, и я мог бы запросто допустить ее при встрече с Туи. (Подумайте только, я уже креативный директор, а ты — жалкий стажер.) К счастью, мне эта мысль в голову не пришла. А если бы пришла, то теперь я точно знаю, что она обошлась бы мне в миллионы долларов.

Разве можно знать заранее, что какой-нибудь начинающий дизайнер рядом с вами, держит ключи от вашего следующего громадного проекта! Или что секретарь в офисе вашего наименее значимого клиента может порекомендовать вас на новую работу! Знать это заранее невозможно. Поэтому единственное, что можно порекомендовать, — будьте любезны со всеми. По-моему, это важно не только для вашего профессионального роста, но и просто для того, чтобы каждый день приносил вам радость.



Вот несколько простых советов, как быть приветливым с людьми.

- Улыбайтесь.
- Благодарите.
- Обращайтесь к собеседнику по имени.
- Каждый день вступайте в разговор с незнакомыми людьми.
- Бескорыстно совершайте добрые дела.
- Будьте самим собой.

Крайне важно при этом вести себя естественно. Большинство людей способны понять, когда ваша любезность подлинна, а когда фальшива. В проявлении доброты к окружающим необходимо быть искренним, чтобы добиться нужного результата. Начните вести себя так уже сегодня, чтобы завтра подобное поведение вошло в привычку.

РАЗВЕ МОЖНО  
ПРЕДУГАДАТЬ,  
ЧТО СЕКРЕТАРЬ  
ВАШЕГО НАИМЕНЕЕ  
ЗНАЧИМОГО КЛИЕНТА  
ПОРЕКОМЕНДУЕТ  
ИМЕННО ВАС  
НА ВЕСЬМА  
ЗАМАНЧИВУЮ  
ВАКАНСИЮ!

## 6

ДРАМА ХОРОША  
ДЛЯ МЫЛЬНЫХ ОПЕР

Полностью согласен. Как-то летом, когда мне было четырнадцать лет, мы со старшим братом смотрели телесериал «Дни нашей жизни». Драматическое повествование о Бо и Хоуп, о коварном Викторе Кириакисе не могло оставить нас равнодушными. Там были гангстерские войны, любовные истории и все прочее, что должно быть в мыльной опере. Она переводила наши мысли из реальной жизни в область занимательных приключений. К сожалению, слишком многие люди переносят драматизм телесериалов на отношения с коллегами. И тогда — конец хорошим отношениям!

Однажды клиент рассказал мне об одном агентстве, услугами которого он пользовался. Он начал сравнивать наше агентство с тем другим и выразил свое удовлетворение тем, что мы не драматизируем ситуацию, тогда как предыдущее агентство этим грешило. Он привел пример: однажды ему понадобилось заменить текст на одном из его веб-сайтов, он позвонил в агентство, но получил ответ, который явно не соответствовал масштабу проблемы, не стоящей и выеденного яйца: «Вы хотите изменить текст? Нужно немедленно провести собрание. Там буду я, три программиста, президент компании, наш секретарь, и мы обсудим логику смены текста. Вас устроит, если мы соберемся в три часа?»



Хотя диалоги из сериалов звучат смешно, когда мы их смотрим сидя дома или обсуждаем с друзьями, в реальном мире подобное не терпят и не уважают. Вот некоторые приемы, помогающие не впасть в излишний драматизм в рабочей обстановке.

- Сделайте паузу, если почувствуете, что становитесь излишне эмоциональным. Часто ситуацию лучше наблюдать со стороны, в особенности когда вы смотрите на вещи свежим взглядом.
- Пусть кто-нибудь прочитает ваши излишне эмоциональные электронные послания, прежде чем вы их отправите. Я пишу

и переписываю письма, пока не пойму, что тон выбран правильно. Вы же не хотите, чтобы ваш клиент начал читать что-то между строк, делая неверные умозаключения!

- Приглашайте на беседы и встречи только заинтересованных лиц. Для обсуждения каких-то элементарных правок по тексту толпа не нужна.
- Лучше обсудить тот или иной волнующий вас вопрос с коллегой, вместо того чтобы посвящать ему целую диссертацию и отправлять ее по электронной почте. Когда ваш клиент впадает в излишнюю эмоциональность, попробуйте пожаловаться на него своему коллеге, выпустив пар и дав волю чувствам. Это поможет вам прийти в себя и затем подготовить взвешенный ответ.

Когда вы чувствуете, что начинаете гнать волну, глубоко вдохните, сосчитайте до десяти, выпейте чашку кофе — короче, сделайте то, что позволит вам прийти в себя и удержит от ненужной эмоциональности.



## 7

# НИКАКИХ ПОЛЕТОВ В ОДИНОЧКУ!

---

Недавно я обедал со своими знакомыми по социальным сетям. В нашей группе приблизительно тридцать человек, и мы встречаемся раз в месяц. Эти ежемесячные посиделки дают нам возможность узнать больше друг о друге, тем более что многие работают в сферах, весьма далеких от моей. Но на этот раз, оглянувшись вокруг, я ощутил симпатию ко всем сидящим за столом. Это были не просто члены одной социальной сети — это были тридцать хороших друзей. С каждым из них нас связывали личные отношения. Многие из них посылали клиентов в мою компанию, я в ответ делал то же самое. Эти люди — как армия независимых предпринимателей, рекламирующих мой бизнес. Именно в этот момент я понял, что друзья охотно помогут тебе продвигать твоё дело, поэтому так выгодно иметь много друзей.

Мой бизнес строится на взаимоотношениях. Изначально некоторые мои коллеги, перешедшие в другие компании, начали посылать мне заказы, поскольку были моими друзьями.

Один из лозунгов нашей компании: «Вчера клиенты — сегодня друзья». За годы работы мои клиенты:

- ссылались на меня в своих резюме;
- просили меня дать им рекомендательные письма;
- обращались ко мне за помощью в поиске новой работы;
- обращались ко мне за советами в трудных ситуациях, возникавших у них на работе;
- приглашали меня к себе в кабинет, закрывали дверь и изливали душу, рассказывая о проблемах на работе;
- говорили мне: «Ты мне как брат».

Уж если слова «Ты мне как брат» не являются признанием в дружеских чувствах, то я не знаю, что это такое. Вот несколько советов, как уста-

навливать дружеские отношения, как создавать и поддерживать дружескую атмосферу в компании.

- Вступайте в профессиональные сообщества.
- Присоединяйтесь к социальным сетям, охватывающим сферу вашей деятельности (многие из них бесплатны).
- Станьте членом местных коммерческих объединений.
- Заведите аккаунт в социальных сетях, таких как LinkedIn, Facebook и пр.
- Приглашайте кого-нибудь перекусить с вами во время перерыва.
- Приглашайте клиентов и тех, кто с вами сотрудничает, на спортивные мероприятия.
- Приглашайте знакомых поиграть в футбол.

Вращайтесь в деловых кругах как можно больше, насколько вам позволяют время и место (чем больше, тем лучше). Укрепление деловых связей в неделовой обстановке весьма важно, поскольку именно в этой обстановке люди обычно расслабляются и именно там может завязаться настоящая дружба. Но помните о необходимости быть искренним. Люди легко распознают, когда вы хотите завязать действительно дружеские отношения, а когда просто используете их в своих целях.

ДРУЗЬЯ ОХОТНО  
ПОМОГУТ  
ПРОДВИГАТЬ  
ТВОЕ ДЕЛО,  
ПОЭТОМУ МНОГО  
ДРУЗЕЙ – ЭТО  
ВЫГОДНО.



## 8 ЖАЛОБЫ ИДУТ СНИЗУ ВВЕРХ

---

Моя теща — один из самых позитивных людей, которые мне известны. Когда некуда деться от жаркого солнца, она может сказать: «Сегодня самый прекрасный день!» Когда льет дождь, она говорит: «Вот это дождь! Совершенно великолепный!» Я как-то начал ее поддразнивать на этот счет, а она просто ответила: «Все дело в том, что я себя именно так и чувствую». И в самом деле, все, кто знают мою тещу, согласятся с тем, что ее оптимизм заражает других.

Но если оптимизм порождает оптимизм, то и негатив порождает негативное отношение. Я не знаю почему, но в области графического дизайна масса угрюмых и раздражительных людей. Возможно, постоянное напряжение из-за сроков сдачи работы порождает раздражение. Или же оно является следствием нескончаемого потока критических замечаний, которые приводят к тому, что у людей возникает негативное восприятие жизни. Или людям просто нравится ныть? Какой бы ни была причина, одно я знаю точно: негатив переходит от одного человека к другому, и так далее, пока вся команда не окажется зараженной. Мы такое наблюдали у себя несколько раз. Один член команды впадает в пессимизм, и через какое-то время приходится менять весь ритм работы.

Возможно, самая главная причина распространения негатива — жалобы. Они порождают недовольство. Поймите меня правильно, могут быть ситуации, когда недовольство вполне оправданно: например, если ваш клиент вносит какие-то уродливые изменения в дизайн. Или совершенно неожиданно назначается новый срок выполнения проекта, и вы вынуждены сидеть на работе допоздна. Или у вас неудобное кресло. Или ваш компьютер работает слишком медленно. Или ваш босс — придурок. Или в здании отключили электричество. С этими и многими другими проблемами дизайнер сталкивается каждый день. Но раздражение по их поводу может превратиться в постоянную привычку, как курение. Эта привычка обостряет проблему, а не исправляет ее.

Я дам вам три совета, как наилучшим образом выходить из такой ситуации. Во-первых, вместо того чтобы быть на работе одним из источников негатива, попытайтесь сохранять положительное отношение к ситуации в своем мире дизайна. Негатив, причиной которого было раздражение, почувствуют ваши клиенты, коллеги и начальство. Язык тела, тональность в разговоре сразу выдадут вас, и было бы глупо предполагать иное. Кроме того, следует понимать, насколько заразны негативное замечание или негативно настроенный человек. Как лесной пожар, раздражение и раздоры могут погасить пламя творчества, вызывая недовольство и жалобы, которые будут нарастать с удивительной скоростью.

Во-вторых, необходимо понять, что иногда причину чьего-то раздражения можно найти и устранить быстрее, чем начнутся жалобы. Если, к примеру, у вас жесткие сроки окончания работы, то принимайтесь за дело. Время, которое вы потратите, жалуясь коллеге на клиента и на нереальные сроки, можно потратить с большей пользой, чтобы завершить работу в срок и порадовать заказчика.

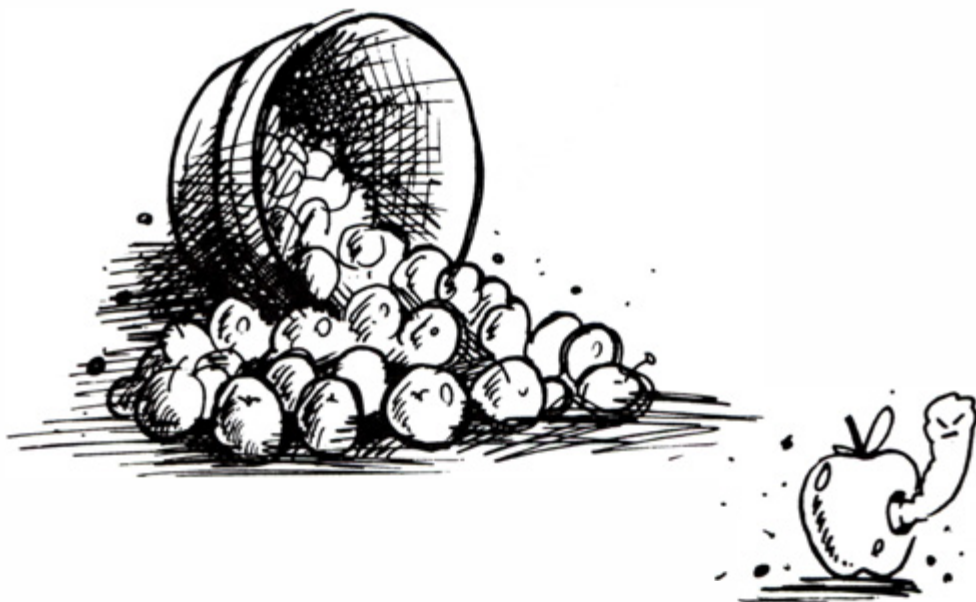
Третий совет, который пойдет на пользу и вам, и вашей компании, состоит в том, чтобы занять активную позицию и начать действовать без промедления с целью исправить ситуацию, порождающую проблему. Если у вас тормозит компьютер, сообщите об этом начальству, чтобы оно помогло решить проблему. Если клиент настойчиво требует срочно внести какие-то изменения или устанавливает нереальные сроки, сделайте свое дело, а нереализованные задумки воплотите в следующем проекте. Вместо того чтобы жаловаться своим коллегам, начинайте работать и предложите своему начальству то, что, по вашему мнению, нуждается в исправлении. Ваша задача — сделать все для того, чтобы, уходя, вы оставили свою должность в лучшем состоянии, чем она была до вашего прихода. Вы должны быть маяком позитивного отношения в беспокойном море недовольства и раздражения.

Блокбастер «Спасти рядового Райана» показывают по телевизору чуть ли не каждую неделю, и меня это радует. Я смотрю его с неугасающим интересом. Некоторые сцены из фильма запечатлелись у меня в голове, а короткий диалог между капитаном Миллером, героем Тома Хэнкса, и его подчиненным рядовым Райбеном оказал на меня большое влияние. В этом диалоге рядовой спрашивает капитана, почему он никогда не слышал от него никаких жалоб. Капитан Миллер отвечает: «Жалобы идут снизу вверх, а не наоборот». Другими словами, капитан может

пожаловаться вышестоящим офицерам, но никогда не пожалуется подчиненным.

Возможно, эта история выдумана, но совет правильный. Выплескивание жалоб и раздражения на коллег только усугубляет ситуацию. А вот если выходить с жалобами к начальству, это может изменить ситуацию к лучшему.

В моей компании мы совершенно нетерпимы к проявлениям раздражения и негатива. Как только мы замечаем в ком-то недовольство, вызываем этого человека на разговор. Мы пытаемся докопаться до причин недовольства и вместе стараемся решить проблему. Раньше мы этого не делали, в результате недовольство и раздражение выходило из-под контроля. Я видел, как одно «гнилое яблоко» в корзине портило все остальные «яблоки». Не допускайте гнили!



## 9

## ЧАША ТЕРПЕНИЯ

Нью-Йорк, Мэдисон-авеню, кафе «Старбакс». Я уже год обдумываю раздел «Чаша терпения». Но чтобы ко мне пришло вдохновение и я приступил к работе, потребовалось какое-то время. И здесь, в Нью-Йорке, я дождался своего часа. В этом городе автомобили повсюду, люди спуют, словно муравьи. Большинство жителей Нью-Йорка с видимой легкостью справляются со стрессом жизни в большом городе, но иногда приходится сталкиваться с людьми, потерявшими контроль над собой. Как-то мне встретился парень, с выпученными глазами кричавший жене, что он «сыт по горло». Похоже, этот парень спекся. Не знаю, из-за чего это случилось, но было очевидно, что чаша его терпения переполнилась.

Вы, несомненно, знаете выражение «последняя капля», которая переполняет чашу терпения. Всем знаком (а кто-то, вероятно, даже переживал нечто подобное) такой переломный момент в жизни, когда простая вещь выводит из себя даже самого спокойного человека. Как вы думаете, откуда пошло выражение «лить слезы над пролитым молоком»? Очевидно, чаша терпения у детей не очень вместительна, поэтому для них потерять контроль над собой так же легко, как опрокинуть чашку молока.

Графические дизайнеры вращаются в эмоционально напряженном мире и часто зависят от сроков сдачи проекта. По мере того как росла моя компания, у нас с каждым годом удваивались счета и персонал. Я был на грани отчаяния! Спросите любого из моих близких или из работавших в то время сотрудников. Большинство из них поделится с вами страшными историями о моих налитых кровью глазах (я называю такое состояние «режимом Сайлона Рейдера» из популярного в 1970 годах телесериала «Звездный крейсер „Галактика“», где обитали свои «сайлоны» с красными глазами). Я весь был, как натянутая пружина.

На работе важно держать напряжение под контролем, не допуская переполнения чаши. Если вы этого не сделаете, то окружающие будут вынуждены осторожничать, чтобы ни словом ни делом вас не спровоцировать. Когда речь идет о способности подавлять раздражение, у вас

есть два варианта. Либо надо чтобы чаша терпения была очень вместительной, либо надо ее регулярно опорожнять. Вот ряд приемов, которые я освоил на практике, пытаюсь контролировать собственную чашу терпения. Имейте в виду: это ни в коей мере не научное исследование и не проверялось ни на какой фокус-группе, это всего лишь то, что я делаю в попытке не расплескать свою чашу терпения.

- Сделайте перерыв. Встаньте из-за стола и пройдитеесь. Сделайте несколько глубоких вдохов, чтобы почувствовать приток кислорода.
- Приберите свое рабочее место и стол, так как беспорядок способствует росту напряжения. Порядок и чистота на рабочем месте его снимают.
- Сортируйте электронные письма. Мой почтовый ящик — мой хлеб. Если он переполнен сотнями сообщений, я начинаю беспокоиться, что что-то упустил. Перемещайте входящие сообщения из почтового ящика в папки, пусть он будет пустым. Быстро реагируйте на письма, чтобы они не способствовали наполнению чаши и не добавляли лишнего напряжения.
- Смело беритесь за работу. Иногда можно ослабить напряжение от предстоящей задачи, просто начав ее решать. Если вам предстоит разработать дизайн, потратьте несколько минут и создайте в Фотошопе новый файл с нужными параметрами. Разместите требуемые части проекта на отдельных слоях, а затем сохраните файл. Эта простая задача займет всего пару минут и при этом снимет напряжение, убрав те несколько капель, которые могли бы переполнить чашу терпения.
- Возьмите лист бумаги и запишите все задачи, которые вам необходимо решить. Этот прием часто показывает, что у вас меньше дел, чем вы думаете. И даже если дел у вас больше, чем вы думаете, организация информации поможет снять часть бремени.
- Следите за состоянием финансов. К сожалению, стресс часто связан с деньгами. Будучи владельцем бизнеса я регулярно вижу, как сотни тысяч долларов приходят на банковский счет компании, а затем тут же куда-то уходят. Это меня очень напрягает! Я обнаружил, что часто напряга можно избежать, просто посчи-

тав деньги. Подытожьте свои финансы, а затем прикиньте, насколько их хватит (детали см. в разделе 103).

- Пишите своим клиентам по электронной почте. Иногда неясность в отношениях с ними может породить напряжение. Потратьте несколько минут и напишите письмо со словами любезности. Коротенькое сообщение типа «Просто хочу вам сказать, что нам приятно работать с вами и мы ценим проекты, которые вы у нас заказываете. Вы — замечательный клиент. Спасибо». Скорее всего клиент ответит, что он тоже доволен работой с вами. Такой обмен доброжелательными письмами поможет снять напряжение.
- Во время становления моего бизнеса был год, когда я в огромных количествах пил диетическую колу. Сейчас я называю этот год «Тревожное расстройство — 2006». Не претендую на научность, а говорю только про свой личный опыт: кофеин ведет к стрессу, по крайней мере у меня. Можете поискать исследования, в которых анализируется, какой эффект кофеин оказывает на организм.
- Регулярно занимайтесь спортом. Я не просто трудоголик, я выматываю себя работой. И тем не менее хожу в спортзал как минимум пять дней в неделю по утрам, прежде чем отправиться на работу. Я знаю, что регулярные физические упражнения помогают ослабить стресс.
- Спите семь-восемь часов в сутки. Дайте телу отдохнуть столько, сколько ему необходимо. Это поможет уберечь вашу чашу терпения от переполнения.
- Питайтесь правильно. Опять же, я не привожу никаких научных исследований, только те простые истины, которые основаны на моем собственном жизненном опыте. Употребление здоровой пищи помогает организму функционировать должным образом и способно снять стресс.
- Возобновите старые отношения, которые вы, возможно, испортили. Избавившись от этого груза, вы добьетесь того, что чаша терпения будет заполнена лишь до половины. Придумайте способы навести мосты и сделайте первый шаг.

Чаша терпения — вполне реальная вещь, и если она переполнится, это станет серьезной проблемой в мире графического дизайна, полном стрессов, в частности из-за сжатых сроков. Лучший способ не допустить этого — иметь наготове арсенал приемов для борьбы со стрессом всякий раз, когда в этом возникнет необходимость.



ЧАША ТЕРПЕНИЯ –  
РЕАЛЬНА.

ПЕРЕПОЛНИВШИСЬ,  
ОНА СТАНЕТ  
ПРОБЛЕМОЙ  
В ГРАФИЧЕСКОМ  
ДИЗАЙНЕ С ЕГО  
СТРЕССАМИ,  
В ЧАСТНОСТИ ИЗ-ЗА  
СЖАТЫХ СРОКОВ.

# 10 ДВА ТАКИХ РАЗНЫХ ДЕДА

---

Плохие вещи случаются и с хорошими людьми, это факт. Даже если вы талантливый и целеустремленный, с вами могут происходить мелкие неприятности на профессиональной почве.

- Вас могут сократить, и вы не сможете сразу найти новую работу.
- Вашим боссом окажется самоуверенный и наглый идиот.
- Вы можете потерять деньги, много денег.
- У вас могут не сложиться отношения с клиентами, и заказы уплывут от вас.
- Вас могут «кинуть» клиенты без всяких на то оснований.
- Вас могут надуть со счетом или с двумя, или с тремя...
- Вам иногда придется работать допоздна.
- Вашу систему могут взломать, операционка может рухнуть, так что вы за ночь посидеете.
- Ваши клиенты будут постоянно требовать что-то добавить или изменить в проекте, причем не собираясь повышать плату за вашу работу.
- Вам поступит команда выбросить лучшие из созданных вами вариантов дизайна на помойку и начать все заново.
- Вы станете козлом отпущения, и не раз.

От этого не уйти. Такое случается почти со всеми (во всяком случае, со мной происходило все из перечисленного). С неизбежностью бороться практически невозможно; единственное, что вы можете сделать, — это управлять своими эмоциями. Вы можете держать себя в руках. А в зави-

симости от того, как вы это делаете, вы становитесь либо дедом № 1, либо дедом № 2.

Деда № 1 все знают и втайне боятся. Возможно, когда вы были ребенком, он жил на одной с вами улице. Этот старый брюзга сидел на крыльце дома, и каждый раз, проходя мимо, вы чувствовали, что сейчас он начнет орать, чтобы вы не топтали его траву. Или он мог понапрасну обвинить вас в том, что именно вы помяли его цветы. А еще он мог сидеть с духовым ружьем, поджидая, когда на его лужайку «хоть одной ногой» ступит соседская собака. Дед № 1 — это сварливый старик, недовольный абсолютно всем. Все, что попадаетея ему на глаза, — плохо. По его мнению, мир катится в преисподнюю.

Дед № 2 другой, его знают почти все. У него есть ответы на все вопросы. Он может всех успокоить, и старших и младших, вплоть до праправнуков. Его обожают, его уважают. Он многое видел в жизни, поэтому может помочь вам хорошим советом. Он — мудрец, он — капитан, испытанный и настоящий лидер. Когда кажется, что все вокруг рушится, дед № 2 спокойно говорит: «Еще не вечер, все будет нормально».

Возможно, жизнь у деда № 1 и у деда № 2 была похожей. У обоих, как впрочем и у всех других, в жизни хватало неприятностей. Но разница в том, как они реагируют на неприятность. А это во многом связано с тем, что они говорят самим себе в трудные времена.

Дед № 1 в моменты, когда казалось, что мир рушится, говорил что-то вроде:

«А кто в этом виноват? Уж конечно, не я!»

«Кошмар! Еще что-то подобное, и с меня хватит!»

«Этот гад делает все, чтобы помешать моей карьере!»

«Мой босс — полный кретин».

Дед № 2, по всей вероятности, воспринимал ситуацию иначе и задавал себе такие вопросы:

«Какой вывод можно из этого сделать?»

«Что мне следует изменить в себе, чтобы подобное не повторилось?»

«Что нужно, чтобы уберечь других от такой ошибки?»

«Что мне сделать, чтобы исправить эту ситуацию?»

Эта разница в отношении означает, что дед № 1 за годы жизни превратился в невероятного брюзгу, а дед № 2 научился терпению и мудрости. То, кем мы становимся в жизни, связано с тем, как мы реагируем на неизбежные трудности и проблемы.

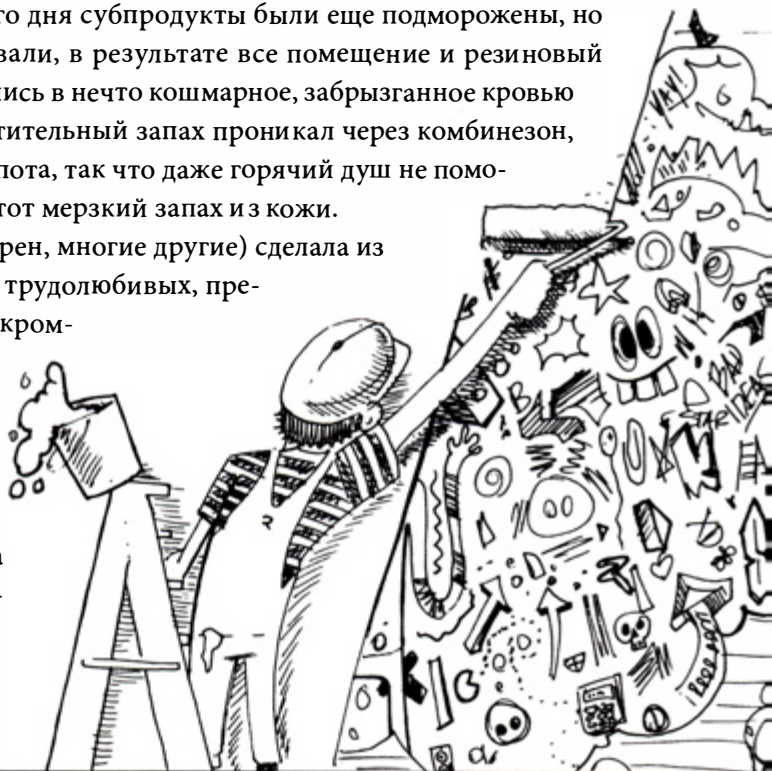
Обратите внимание на то, что вы скажете себе в следующий раз, когда босс вернет ваш проект на доработку или клиент устроит вам разнос. Кем вы будете, дедом № 1 или № 2?

# 11 ПОРАБОТАЙТЕ МАЛЯРОМ

В начале моей трудовой деятельности, когда к нам приходил новый сотрудник, он обычно проставлялся, и мы коллективно обедали, празднуя приход нового человека. В то время у нас была традиция рассказывать новичку всякие страшные небылицы о работе. А он должен был поделиться рассказом о том, что ему меньше всего нравилось на старой работе, после чего победитель импровизированного конкурса страшилок рассказывал «самую страшную историю» из профессиональной жизни.

Нэйт, один из первых, кто пришел к нам на работу, до сих пор удерживает звание чемпиона по таким рассказам. Никому еще не удалось потеснить его с пьедестала. Что же он рассказал о «наихудшей работе»? Его обязанностью было готовить корм для собак. Для этого он надевал резиновый комбинезон и проводил целый день в холодильной комнате, швыряя замороженные куски мясных субпродуктов в огромную мясорубку. В начале рабочего дня субпродукты были еще подморожены, но постепенно они оттаивали, в результате все помещение и резиновый комбинезон превращались в нечто кошмарное, забрызганное кровью и кусками мяса. отвратительный запах проникал через комбинезон, смешивался с запахом пота, так что даже горячий душ не помог Нэйту вытравить этот мерзкий запах и из кожи.

Эта работа (и, я уверен, многие другие) сделала из Нэйта одного из самых трудолюбивых, преданных своему делу и скромных сотрудников, с которыми мне доводилось работать. Хотя в нашей компании он выполняет обязанности дизайнера и художника производства, если возникает



какое-то непредвиденное дело, он почти всегда откликается первым. Он берет за него без жалоб, и я часто представляю, как он сравнивает свою работу в удобном кабинете с креслом перед компьютером с тем, что он имел, когда был вынужден готовить корм для собак. Нэйт первым в нашей компании получил приз «Лучший работник года», а его добросовестное отношение к работе делает его бесценным для нас.

Недавно я смотрел документальный фильм о Рэе Кроеке, основателе закусочных «Макдоналдс». Меня поразило факт, что каждый восьмой американец работал в этих закусочных. Если вы — один из этих счастливых, я скажу: «Мои поздравления». Может быть, благодаря этой работе вы стали лучше.

Иногда я в шутку говорю своим коллегам: «Если клиенты потребуют, мы будем чистить их сортиры». Это шутка, но на самом деле я бы так и поступил. Я не гордый.

Я благодарен за те уроки, которые получил, работая на самых непрестижных должностях. Вот, что я делал:

- обрывал верхние листья с кукурузы на полях;
- нянчил детей;
- был воспитателем в дневном лагере Ассоциации молодых христиан;
- косил траву у соседей;
- был спасателем в дневном лагере Ассоциации молодых христиан;
- был инструктором по плаванию и нырянию в дневном лагере Ассоциации молодых христиан;
- был инструктором по фитнесу в дневном лагере Ассоциации молодых христиан;
- работал капельдинером в театре *Wagon Will*;
- был грузчиком в *Walmart*, работал в ночную смену;
- временно работал переплетчиком;
- трудился официантом в ресторане *Ponderosa*\*;
- стриг газоны в школе;
- готовил сэндвичи в закусочной *Arbis*\*;
- был кровельщиком;

- работал воспитателем в детском саду для детей рабочих — иммигрантов из Латинской Америки;
- был контролером на стадионе футбольной команды Индианского университета;
- был библиотекарем (представьте себе) в библиотеке при общности Индианского университета;
- продавал товары по телефону;
- работал оператором препресс в компании *AlphaGraphics* (это была моя первая работа после окончания колледжа);
- был младшим дизайнером в компании *Reynolds Graphics*;
- работал графическим дизайнером в маркетинговом агентстве *Market Direct*;
- исполнял обязанности креативного директора в компании *Futech/oKID*;
- исполнял обязанности старшего креативного директора на студии *Fox*, занимаясь дизайном, разработкой и редактированием сайтов *Fox Kids* и *Fox Family*;
- в компании *Riser* я являюсь основателем, генеральным директором, уборщиком и маляром\*.

Звездочками я пометил те свои должности, занимая которые периодически занимался уборкой общественных туалетов. Я не считаю, что эклектичный список мест моей работы выделяет меня среди других. Однако знаю, что, если бы я не получил такого разнообразного опыта, вряд ли я стал бы лучше. Я ценю то, чем зарабатываю на жизнь, и знаю, что многие (если не большинство) не могут позволить себе роскошь превратить хобби в работу.

Я горжусь тем, что у меня нет никаких предрассудков... за исключением одного. Я считаю, что если вы когда-либо работали уборщиком общественных туалетов, вы лучше других. Эта черная работа дает много уроков, среди которых готовность делать все, что потребуется. Много раз я убеждался, что люди, готовые делать больше, чем надо, и выполнять все, что от них требует начальник, или клиент, или служебный долг, являются самыми ценными сотрудниками в компании.

В истории нашей компании много наград, одну из них, от штата Юта, — «Лучшая компания штата», — мы завоевывали уже не раз и гордимся этим. Каждый год на получение этой награды выдвигаются компании в разных категориях бизнеса, а мы, как и можно было бы ожидать, участвуем в категории «Графический дизайн». Для некоторых графических дизайнеров может оказаться удивительным то, что эта категория отнесена к разделу «Сфера услуг». Словари определяют слово «услуга» как действие по оказанию помощи, содействие в чем-либо, как акт обслуживания различных лиц.

Для того чтобы добиться абсолютного успеха на своем поприще, основной целью графического дизайнера должна быть услуга. Ваша задача — облегчить жизнь клиентов. Они обращаются к вам, потому что нуждаются в вашей помощи. Они сами не могут спроектировать то, что им нужно. На них давят внешние обстоятельства, и в ваших силах снять с них этот груз. В конечном счете, уборка общественных туалетов в начале карьеры — не единственный способ познать, что такое благодарность и смиренное служение другим. Многие, к счастью, получают такие уроки у себя дома. Кое-кто рождается с готовностью услужить другим. Независимо от того, как вы стараетесь научиться умению оказывать содействие, старайтесь и старайтесь хорошо. Графический дизайн является сферой услуг, а это требует терпения с вашей стороны и соблюдения трудовой этики.

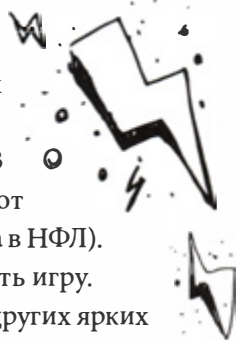
## 12 РАБОТАТЬ С ОГОНЫМ-КОМ МОЖНО НА ЛЮБОЙ ДОЛЖНОСТИ

---

Три вещи на свете я люблю больше всего: свою семью, команду *Chicago Bears* и мой джип. В каком порядке их расположить, решайте сами. Девин Хестер — возвращающийся в *Chicago Bears*. В 2006 и 2007, два года подряд, он был рекордсменом НФЛ по количеству возвратов за сезон. В своих двух первых сезонах в НФЛ у него было 11 полных возвратов, что лишь на два меньше, чем за всю историю НФЛ, а рекордные 13 принадлежат Брайану Митчеллу (чтобы установить этот рекорд, Брайану Митчеллу понадобилась вся его карьера в НФЛ). Девин Хестер — человек, который способен переломить игру.

Теперь давайте пробежимся по списку и вспомним других ярких игроков в истории НФЛ (на ум приходят Пейтон Мэннинг, Барри Сандерс, Рэнди Мосс, Уолтер Пэйтон и Джо Монтана). Для тех из вас, кто немного отстал от футбольной статистики, напомню, что в список входят квотербек, бегущий и принимающий. Обычно на эти роли назначают игроков, которые могут задавать тон и влиять на ход игры. В сезоне 2006 года Девин Хестер из *Chicago Bears* проявил себя как самый потрясающий игрок в НФЛ за все годы ее существования, а он был всего лишь ВОЗВРАЩАЮЩИМ! А сейчас подумайте еще минутку и постарайтесь вспомнить других возвращающихся в НФЛ. Может быть, припомнили одного или двоих... (и это из 31 команды). История не видывала такого, чтобы любой другой возвращающийся сделал то, что сделал Девин Хестер в двух первых сезонах.

Так к чему это я?



**Выражаясь языком футбола:** в НФЛ необязательно быть квотербеком, чтобы войти в историю. Пример Девина Хестера показывает, что возвращающий может сделать для команды не меньше, чем самый лучший квотербек, бегущий или принимающий. Девин Хестер действовал так, что заставлял своих соперников менять тактику игры. К концу сезона 2007 года многие игроки команд-соперников старались держать от него мяч подальше, чтобы он не переломил игру в свою пользу.

**Выражаясь языком графического дизайна:** не обязательно быть художественным или креативным директором, техническим директором или вице-президентом какого угодно агентства, чтобы вас считали ключевой фигурой. Любая роль и любая должность в любой организации может оказывать огромное влияние на ее деятельность. За все годы работы мне довелось видеть младших программистов и младших дизайнеров, определявших успех всей компании. Стремясь приумножить свой вклад в работу компании, вы приносите ей пользу независимо от занимаемого положения.

Предлагаю вам ответить на несколько вопросов, которые помогут вам работать с огоньком.

- Что сделать, чтобы работать еще лучше?
- Что в этой компании нуждается в усовершенствовании и чем я могу помочь?
- Чему мне нужно научиться, чтобы улучшить свои навыки?
- Чем я могу помочь своим коллегам?
- Могу ли я что-то сделать, чтобы рабочая обстановка в нашей компании стала лучше?
- Какие предложения я могу внести, чтобы усовершенствовать производственный процесс в нашей компании?
- Есть ли у меня особые качества, которые я могу применить где-либо еще?
- Задумываюсь ли я каждый день о том, как привнести в свою работу что-то новое? Или же я просто выполняю то, что мне поручено?

Задайте себе эти вопросы и ответьте на них серьезно. Это путь к тому, чтобы стать ведущим игроком в команде своей компании.



НЕОБЯЗАТЕЛЬНО  
БЫТЬ  
ХУДОЖЕСТВЕННЫМ,  
КРЕАТИВНЫМ,  
ТЕХНИЧЕСКИМ  
ДИРЕКТОРОМ  
ИЛИ ВИЦЕ-  
ПРЕЗИДЕНТОМ  
КАКОГО УГОДНО  
АГЕНТСТВА, ЧТОБЫ  
ВАС СЧИТАЛИ  
КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ.

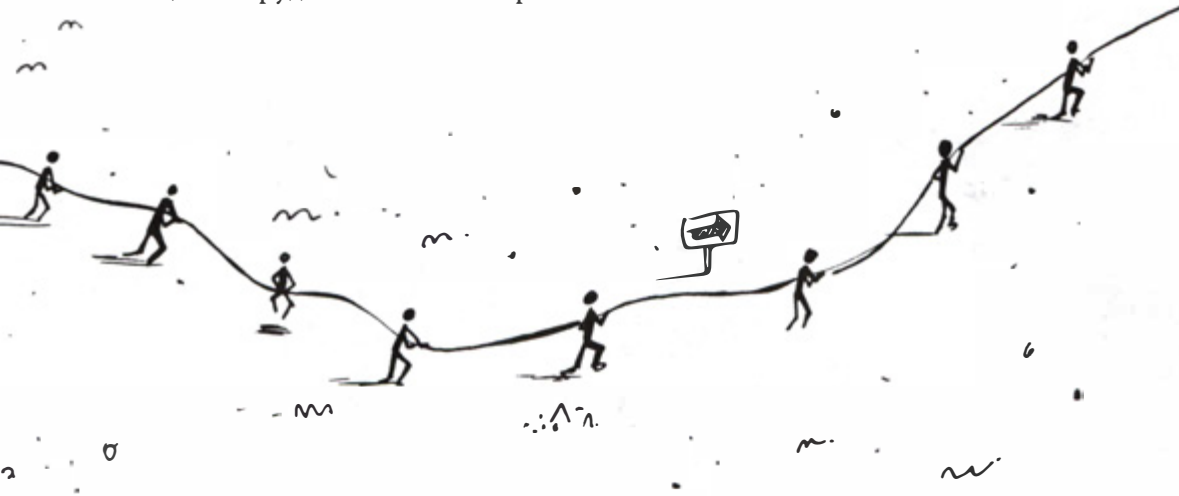
## 13 ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?

---

Недавно я присутствовал на собрании, где выступающий говорил о программе подготовки бойскаутов. Он что-то рассказывал о новом вожатом отряда скаутов, с которым ему предстояло работать, и вот что меня удивило. Вожатому скаутов дали несколько инструкций по руководству деятельностью отряда, и он спросил: «А что из этого мне нужно прочитать». Ответ был таков: «Все зависит от того, кем вы хотите быть — ВЕДУЩИМ или ВЕДОМЫМ?».

Этот ответ мне очень запомнился. Из разнообразных качеств, которыми должен обладать лидер, нужно отметить, что лидер должен максимально владеть информацией по данному вопросу, лидер должен вести других и принимать решения на основании того, как подчиненные понимают соответствующую информацию.

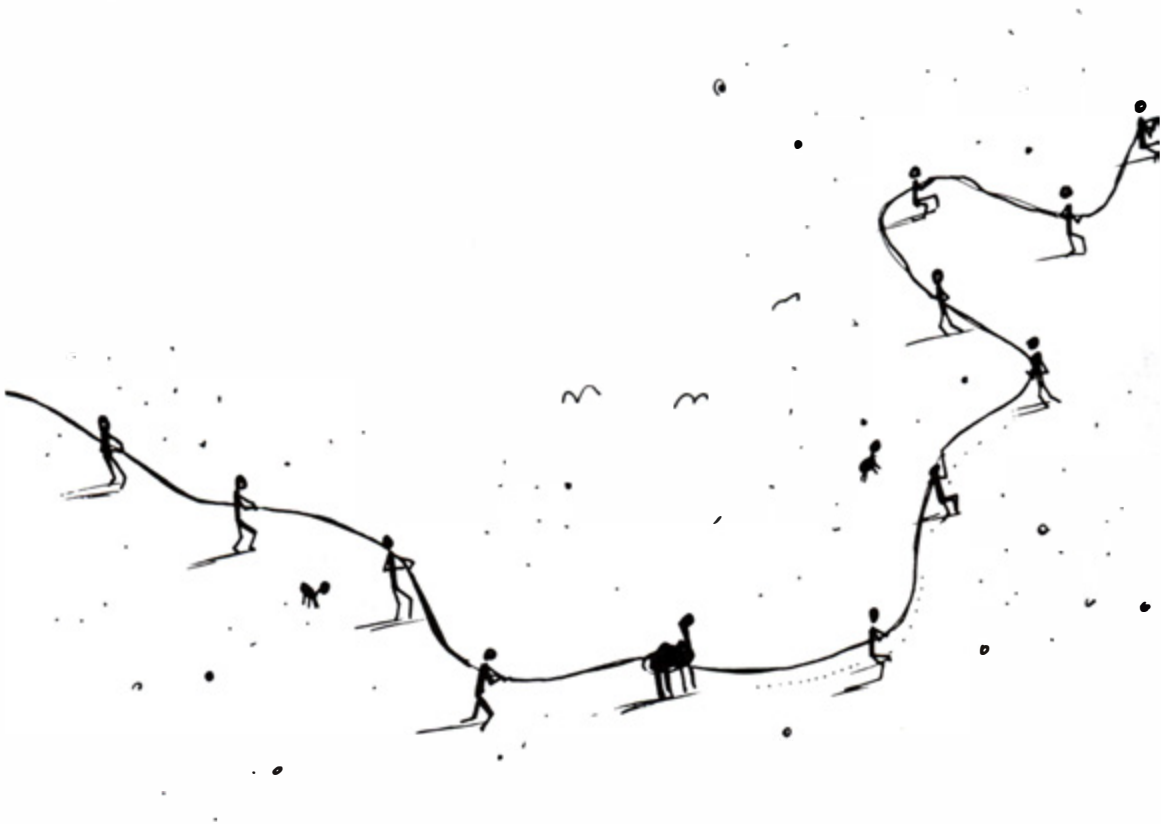
Если вы хотите быть лидером, вы должны к этому готовиться и быть способным принимать решения и вести за собой людей. Все годы работы я всегда стремился получать знания, без которых невозможно сделать карьеру. Закончив колледж, я овладел языком HTML и затем стал ведущим сотрудником в моей первой компании. Там же я освоил Flash 2.0



и программу трехмерного моделирования, что помогло мне получить следующие две работы. На них меня несколько раз повысили в должности и там же я освоил Flash 3.0 и 4.0. Это позволило мне заняться созданием онлайн-компьютерных игр. А уже эти знания дали мне возможность получить новую работу в компании *Fox*, где я руководил большой группой программистов, дизайнеров и редакторов.

Там я занимался своим образованием в области управления персоналом и проектами, что необходимо для занятия руководящей должности. Впоследствии, когда я уже был бизнесменом, я прочитал массу книг по управлению бизнесом. Эта жажда знаний и помогла мне двигаться вперед и добиться успеха в выбранной области.

Если вы хотите быть лидером, вам необходимо определить, чего вы не знаете, и предпринять необходимые шаги, чтобы восполнить этот пробел, независимо от того, что это за область и что для этого потребуется.



## 14 ПОЛПОБЕДЫ

---

Молодого дизайнера легко узнать по тому, как робко он сидит на собрании и не смеет ничего сказать присутствующим. Это одна из серьезных ошибок. Немного скромности не помешает, она даже приветствуется. Но даже скромных начинают уважать, если они вносят стоящие предложения.

Некоторые люди рождаются с даром выступать на публике. У других этот навык развивается естественным и органичным образом с годами. А третьим приходится над этим работать, как работают, развивая в себе талант. Если это не происходит естественным образом, то следует заняться развитием в себе навыков выступления перед аудиторией. Эти навыки помогут вам получить работу графического дизайнера и привлекать клиентов.

Мой старший сын — бойскаут. Он хочет получить «Орла»<sup>1</sup>. Поскольку я вместе с сыном участвовал во многих мероприятиях, мне известен лозунг бойскаутов «Будь готов!». Какой простой, замечательный и мудрый совет! Нам всем стоит применять его в жизни.

Не только бойскауту он помогает выжить в полевых условиях, он может помочь и дизайнеру преуспеть в своей профессии. В следующий раз, когда вас позовут на совещание, не сидите, сжавшись от робости в комок, а приготовьтесь заранее.

- Принесите все необходимое для записи. Блокнот, записная книжка, лэптоп — неважно, что это, важно, чтобы вы своим видом продемонстрировали интерес и готовность записывать информацию.
- Узнайте заранее, о чем пойдет речь на совещании. Если вы встречаетесь с клиентом впервые, разузнайте все про его компанию, покопайтесь в Интернете и изучите его веб-сайт.
- Запишите несколько умных вопросов и наберитесь смелости, чтобы задать их. Гораздо легче подготовить умные вопросы заранее, чем делать это впопыхах.

---

<sup>1</sup> Высший знак отличия у бойскаутов. — *Примеч. перев.*

- Поделитесь советом. Поделитесь недавним опытом с присутствующими, которые могут счесть его полезным. Если вы сделаете это тактично, то создадите себе образ опытного и знающего специалиста.
- Приготовьтесь сделать какой-нибудь комплимент. Вам понравилась торговая марка или товар вашего клиента? Скажите ему, при этом будьте конкретны. Ваш коллега помог вам закончить проект в краткие сроки? Расскажите об этом человеке на следующем совещании.
- Высказывайте свое мнение. Сделайте разумное замечание по поводу чьего-то дизайна. Не сидите и не ждите мнения окружающих. Высказывайте свое.

Любое действие лучше, чем бездействие. Если вы немного подготовитесь к совещанию, то этим сможете изменить впечатление окружающих о себе, и о вас станут думать не как о бессловесном существе, а как об опытном и компетентном профессиональном дизайнере.



# 15 ЦЕННОСТЬ СВОБОДНЫХ МИНУТ

---

В тот день, когда я закончил колледж и получил долгожданный диплом бакалавра в области дизайна, я был на седьмом небе. Университет Индианы — отличное учебное заведение, но я помню, что тогда с радостью подумал: «Больше никогда не буду учиться». К сожалению, потребовался приблизительно месяц, чтобы меня нашла моя первая работа и я понял, что диплом не гарантирует трудоустройства. Я также понял, что потенциальные работодатели без всякого восторга просматривают мое студенческое портфолио и резюме с пустой строкой об опыте работы. Наконец, наступил день, когда я получил свою первую «настоящую» работу оператора препресс в местной фирме *AlphaGraphics* с зарплатой чуть выше минимальной.

*AlphaGraphics* — хорошая компания, но никак не предел мечтаний амбициозного выпускника, мечтающего о карьере в области графического дизайна. Я был рад, что вообще нашел работу, и понял, что диплом бакалавра только научил меня учиться, но не дал мне всех навыков, необходимых, чтобы стать настоящим графическим дизайнером.

И тогда с одержимостью, свойственной Майклу Джанде, я взял на себя обязательство изучить все, что только можно, о тонкостях дизайна. В каждой компании, в которой я когда-либо работал, я стремился к этой цели — получить новые навыки. В середине 1990-х я многому научился самостоятельно, и это открыло мне двери в новые компании, куда меня приглашали на должность креативного директора (включая студию *Fox*). Я также постоянно слежу за новинками в журналах и галереях дизайна, чтобы быть в курсе современных направлений в дизайне. Когда я стал владельцем компании, то начал штудировать книги по бизнесу и прошел курс делового администрирования не в аудитории, а в реальной обстановке. Я использовал каждую свободную минуту, чтобы овладеть необходимыми навыками. Это открыло для меня бесчисленные профессиональные возможности, и я сделал удачную карьеру.

Я очень часто наблюдал, как сотрудники компаний, в которых я работал (да и в моей собственной), тратили драгоценное время на игры, просмотр видеофильмов и посещение социальных сетей. Постыдились бы тратить доллары работодателя! Но еще более стыдно им должно быть за то, что эти бесценные свободные минуты они могли бы потратить с пользой для своего профессионального роста.

Я хочу всем вам задать вопрос: а что делаете вы, когда у вас возникают паузы в работе? Какие у вас профессиональные планы? Что вы изучаете, чтобы эти планы осуществить? Я призываю вас осваивать новые навыки, делать все, что в ваших силах, чтобы идти в ногу с современными технологиями и тенденциями дизайна. Большинство работодателей рады, когда сотрудники по своей инициативе изучают что-то новое, поскольку эти навыки будут способствовать успеху их бизнеса.

Осмотрите свое рабочее место. Что в нем нуждается в улучшении? Что вы можете сделать? По своему опыту знаю, что даже самые плохие начальники, как правило, вознаграждают стремление и предложения сотрудников о путях решения той или иной проблемы, если это идет на благо компании. Можете помочь создать рекламу компании в Интернете? Можете внести предложение по улучшению деятельности компании и затем способствовать его внедрению? Да просто вынесите мусор, если уж на то пошло. Свободное время, за которое вы получаете деньги, должно использоваться, чтобы приносить пользу компании, которая оплачивает ваши счета и обеспечивает вас горячими бутербродами.

ЧЕМ ВЫ  
ЗАНИМАЕТЕСЬ,  
КОГДА ВОЗНИКАЮТ  
ПАУЗЫ В РАБОТЕ?  
У ВАС ЕСТЬ ПЛАНЫ?  
ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ДЛЯ  
ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ?

## 16

## Я НЕ ПИСАТЕЛЬ

Не так давно ко мне на собеседование пришел человек, желающий работать дизайнером в нашей компании. Отвечая на один из вопросов, он наивно выдал: «Я не писатель». Я тут же подумал (но вслух не сказал): «Хочешь стать графическим дизайнером? Тогда ты должен быть дизайнером, писателем, программистом, фотографом, а иногда и иллюстратором».

Дизайнеру часто приходится латать дыры за заказчика, потому что клиент не может сделать это сам. Кроме того, если вы хотите получить повышение, вам надо работать за двоих, удовлетворяя нужды клиентов; вам надо включить весь арсенал своих талантов и навыков, чтобы превзойти остальных выпускников художественных колледжей. Так что будьте готовы оттачивать свои навыки в каждой сделке, связанной с графическим дизайном, потому что они вам понадобятся.

Мало того — графический дизайнер, нанимающийся в небольшую компанию, должен понимать, что ему придется ремонтировать компьютер, отвечать на телефонные звонки, быть торговым представителем и маляром, двигать мебель, уметь повесить на стену картину и собрать письменный стол, выносить мусор... Понимаете, что я имею в виду? Чем больше ролей вы сможете исполнять, тем выше будет ваша ценность как члена команды. Сотрудники и начальство будут вас больше ценить, так как ваш вклад в успех компании не ограничится только вашими потрясающими дизайнерскими работами.

Мы, люди, созданы, чтобы идти по жизни, постоянно усваивая новую информацию, и наша способность расти, переваривать новое и все время пополнять наши природные навыки — это то, что отличает нас от животных в зоопарке, на которых мы ходим поглазеть в выходные. Было бы глупо думать иначе. Поэтому крайне важно, что мы стремимся к совершенству во всем, а не только в своей специальности.



## 17 САМ СЕБЯ НЕ ПОХВАЛИШЬ...

---

Мое детство прошло на озере в северной части штата Индиана, и с ним связаны мои первые уроки. Среди них всем известная истина — дерьмо не тонет. И действительно, на поверхности озера плавали такие богатства, как мертвая рыба, мусор и морские водоросли. Несомненно, в озере было и кое-что получше — на глубине обитали великолепные окуни и другие рыбы, но на поверхность они всплывали, только когда дохли и начинали гнить.

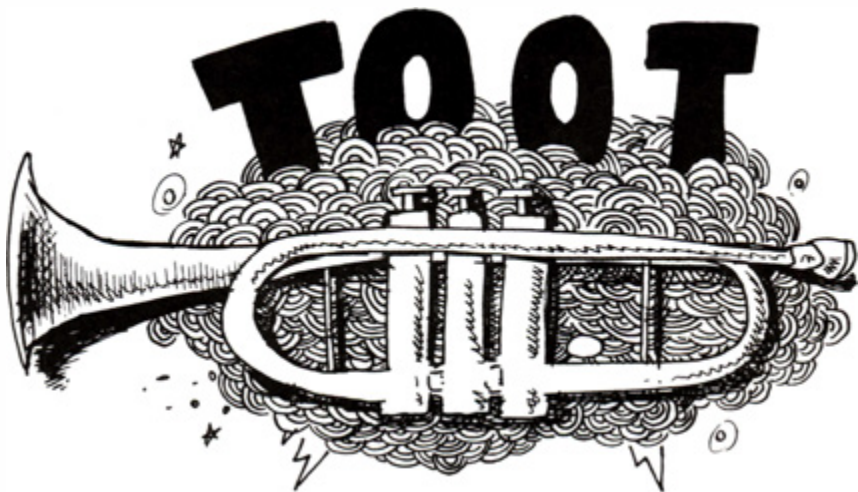
Организовав и возглавив собственное дело в сфере графического дизайна, я понял: истина о том, что «дерьмо не тонет», справедлива и в бизнесе. Если не ладится проект, слухи об этом идут снизу вверх по всей цепи инстанций. Если клиент недоволен, эта новость неизбежно дойдет до вашего босса. Если пропущен срок сдачи проекта, весть разлетится в момент. В дизайнерском агентстве «дерьмо» естественным образом всплывет на поверхность, и все его увидят. Нечасто клиенты звонят вашему начальству со словами благодарности за хорошую работу, а вот когда вы наломаете дров, они позвонят непременно.

К сожалению, чтобы люди узнали о «хороших вещах», требуется прикладывать усилия, тогда как «дерьмовые вещи» сами волшебным образом становятся известны всем. Поэтому нужно стараться, чтобы все то хорошее, что вы делаете, выполняя проекты, стало известно коллегам и руководству.

Предположим, клиент присылает вам по электронной почте комплимент относительно вашей хорошей работы. Это — та самая «хорошая вещь», для распространения которой в компании вам надо приложить усилия. Чтобы комплимент стал достоянием гласности, обычно достаточно просто разослать сообщение от клиента по электронной почте, снабдив письмо словами: «Только что получил это от клиента. Спасибо всем, кто приложил руку к этому проекту!».

В нашем агентстве мы время от времени проводим собрания под названием «Пятница откровений». По мере надобности мы выделяем приблизительно час в пятницу и даем каждому члену нашей команды несколько минут, чтобы рассказать о проектах, над которыми он работает. Это не только позволяет «хорошей вещи» всплыть на поверхность, но и дает возможность всем познакомиться с прекрасной работой, которую делают товарищи по команде. Такие встречи — отличное средство обнародовать положительные инициативы, и сотрудники чувствуют, что их ценят.

Ваш начальник, вероятно, очень занятой человек и, если вам повезет, нечасто будет вмешиваться в ваши проекты. Если вы хотите, чтобы весть о ваших заслугах дошла до него, скорее всего, вам придется постараться и взять все в свои руки. Мой тесть всегда говорил: «Сам себя не похвалишь — никто не похвалит». Если вы сами не продумаете систему информирования, чтобы подать товар лицом, то до вашего босса, вероятно, будут доходить только отрицательные отзывы о вашей работе. Действуйте не спеша, демонстрируя свою значимость, а ваша хорошая работа будет говорить сама за себя.





# 18 НЕ РАБОТАЙТЕ В ВАКУУМЕ

Не я выдумал эту фразу, но когда я начал употреблять ее на работе, то представьте себе, некоторые сотрудники почему-то решили, что речь идет об уборке<sup>1</sup>. Но это не так — я хочу, чтобы вы представили себе космическую пустоту: вот он, последний рубеж. Многие из нас смотрели фильм, где героя затягивает из космического корабля в космос, словно пылесосом. Его возлюбленная остается на корабле и не может ему помочь. Она прижимается лицом к иллюминатору и смотрит, барабаня пальцами по стеклу. По ее лицу текут слезы. Ее парень погибает. Пути назад нет, поговорить не с кем, дышать нечем. Он совсем один в пустоте безвоздушного пространства.

Вот и я пребывал три года в пустоте, сидя в подвальном помещении один-одинешенек. Ни поговорить, ни посоветоваться, ни узнать ничего новенького — штампую какую-то ерунду. Конечно, все то, что я делал и считал ерундой, вполне удовлетворяло моих клиентов и даже больше — они приходили ко мне снова и делали новые заказы. Они даже рекомендовали меня другим. Но я-то знаю, что способен работать гораздо лучше, когда делаю работу не один.

Когда я начал приглашать в свою компанию сотрудников, то вспомнил, как важно работать в коллективе — от этого качество дизайна только выигрывает. Время от времени я получаю подтверждение тому, что работа в коллективе помогает превратить просто хороший дизайн в отличный.

Простейший способ выбраться из пустоты — развернуть свое кресло и спросить коллег: «А что вы думаете об этом?» Если вы работаете в компании, то наверняка рядом с вами есть кто-то, кто откликнется на ваш вопрос. Не становитесь в позу и не считайте, что дельный ответ может дать только дизайнер. При таком отношении вас хватит только на то, чтобы сверстать справочник «Желтые страницы». Любой человек может

<sup>1</sup> По-английски vacuum — это не только «вакуум», но и пылесос (vacuum cleaner). — *Примеч. ред.*

дать вам совет. И наиболее ценные советы я получал от людей, которые были далеки от дизайна, но которые могли оценить мою работу с точки зрения потребителей.

Что касается производительности труда, то немалое значение имеет то, как часто вы интересуетесь мнением людей о своей работе. Ведь может случиться так, что вы попросили кого-то оценить сделанное только тогда, когда проект уже почти завершен. И выясняется, что вы упустили что-то очень важное, и теперь поздно что-то исправлять. Или вы не воспользовались чьей-то идеей, которая могла кардинально изменить всю картину. Поэтому я всегда обращаюсь к тем, кто находится рядом, и спрашиваю: «Вы не могли бы взглянуть на мою работу? Может быть, что-то нужно добавить или изменить?».

Из пустоты нужно выбираться не только дизайнерам. У нас в компании существует правило: советоваться с коллегами по любым вопросам. Если кто-то отправляет клиенту важное письмо, то перед отправкой он читает его коллеге, чтобы тот указал на возможные ошибки. Каждое ваше предложение перед отправкой читает кто-то еще. Обсуждению подлежат такие вопросы, как стоимость проекта и его сроки.

Конечно, время от времени в ответ вы будете получать порцию критики. Когда такое случается, улыбнитесь и скажите: «Спасибо». Помните, что девяносто процентов мозговых штурмов дают в результате полную ерунду. Но лучше получить плохой отзыв и не отреагировать на него, чем не получить никакого отзыва, в особенности в том случае, если десять процентов могут предложить вам что-то совершенно потрясающее.

Наконец, лучшие дизайнеры прячут свою гордыню подальше и признают, что их замыслы не всегда хороши, поэтому они готовы сотрудничать с другими дизайнерами, чтобы их работа стала лучше, а их ошибки остались там, где им место.

19

# МЕГАЗОРД ГРАФИЧЕСКОГО ДИЗАЙНА

---

Мне навсегда запомнилось время, проведенное в компании *Fox Kids*: там я нашел замечательных друзей и получил возможность работать над потрясающими проектами самых известных фирм. В то время мои дети были малышами, а «Могучие рейнджеры» были тогда одним из хитов, выпущенных *Fox Kids*. Я был буквально завален всякой всячиной с эмблемами «Могучих рейнджеров» — футболки, коробки из-под видеокассет, блокноты, книги, костюмы, — мой кабинет и дом трещали по швам от всего этого. Сыну тогда было три года и он не мог оторваться от этого мультсериала.

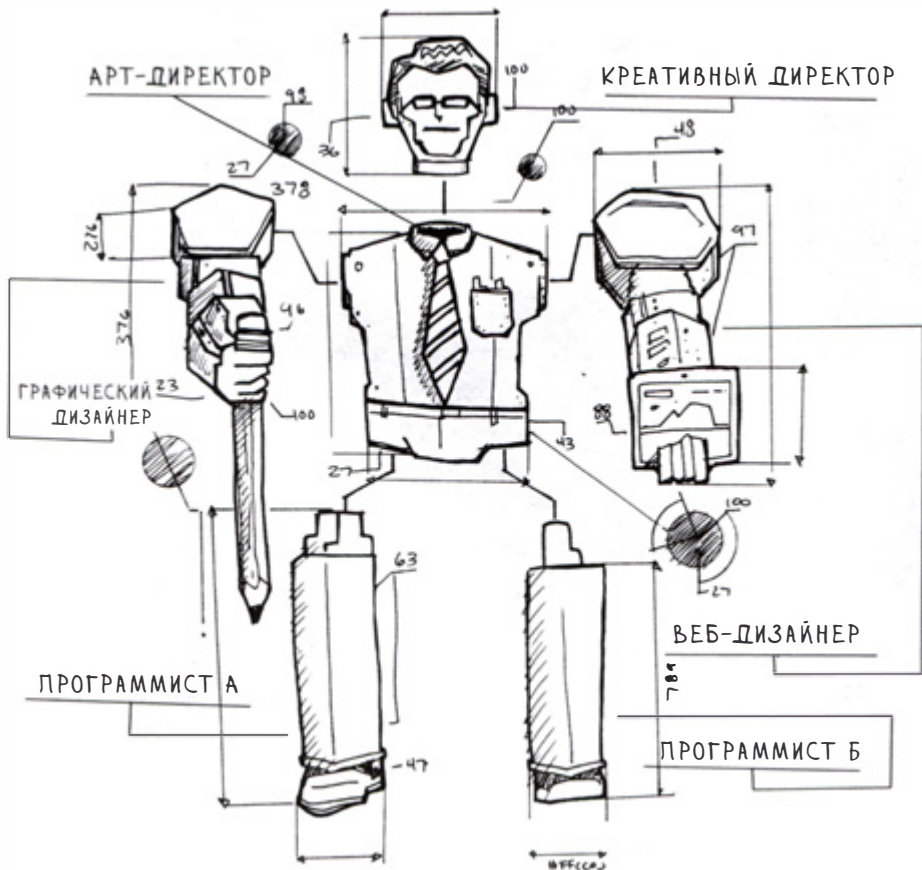
Формула, использованная во всех сериях «Могучих рейнджеров», такова: каждую неделю их чуть не уничтожает отрицательный герой. Этот персонаж превращается в гигантского монстра (типа Годзиллы), и рейнджеры начинают понимать, что в одиночку с этим монстром им не справиться. Поэтому они забираются в свои машины и образуют гигантского робота Мегазорда. Корабль красного рейнджера составляет тело. Корабли синего и желтого рейнджеров становятся ногами робота, а корабли розового и зеленого превращаются в его руки. У него по волшебству появляется огромный меч, после чего Мегазорд готов сразиться со злодеем и снова спасти мир.

Мир графического дизайна похож на мир «Могучих рейнджеров». Вроде бы кажется, что одного вашего таланта и навыков хватит, чтобы в одиночку решить самые жуткие проблемы дизайна. Но даже самые великолепные дизайнеры чувствуют себя увереннее в коллективе. В нем, работая слаженно, вы можете решать задачи, которые не под силу одному человеку.

Концепция Мегазорда графического дизайна состоит в следующем: некий коллектив получает задание. Коллектив состоит из руководителя

проекта, старшего дизайнера, младшего дизайнера, программиста и специалиста по контролю качества. В разных проектах и компаниях состав коллектива может быть разным. А смысл в том, что коллектив способен на большее, нежели один исполнитель: ведь в сутках только двадцать четыре часа, и один человек не в состоянии за это время поработать и дизайнером, и руководителем проекта, и креативным директором, не напортачив в чем-то.

А потому, рейнджеры, объединяйтесь в Мегазорда и создавайте свои шедевры в коллективе!



## 20 ЖИТЬ И ПОГИБАТЬ ВМЕСТЕ

---

Пять лет спустя после начала собственного дела я начал понимать, насколько мы зависим друг от друга в бизнесе. Эта мысль пришла мне на ум, когда мы проводили наш первый корпоратив в «Лагуне» — парке аттракционов. Каждый сотрудник с семьей пришел на обед в арендованный павильон. Мы впервые собрались таким составом. Я начал считать собравшихся по головам и даже смутился от мысли, что владею компанией и даю работу своим сотрудникам, то есть даю им возможность содержать семьи (дюжина моих сотрудников плюс их семьи — всего 52 человека).

Но я быстро понял, что и мое благополучие, и благополучие моей семьи — все это зависит от каждого из моих сотрудников и от их добросовестной работы. И не только я — каждый сотрудник зависел от других сотрудников. Если проект пойдет наперекосяк, то мне придется принимать неприятные решения и выбирать, кто останется работать в компании, а кому придется уйти.

Реальность такова, что каждый должен нести ответственность за успех каждого проекта независимо от того, участвует этот человек в проекте или нет, потому что если Джейн наломает дров и мы потеряем клиента, то работы может лишиться Джон.

Когда финансы начинают «петь романсы», приходится принимать непростые решения. А когда работодателю нужно понять, кто чего стоит, он учитывает нижеследующие факторы.

### **Стоимость**

Во что вы обходитесь компании и сколько денег вы ей приносите? Чем больше выгоды вы приносите, тем больше шансов на то, что вас оставят, исключая случаи, когда дела у компании совсем плохи.

### **Сокращение штата**

Если в вашей компании работают три дизайнера и один программист, то в силу финансовых обстоятельств вероятнее всего уволят одного из дизайнеров, даже если вина за провал проекта лежит исключительно на программисте.

### **Пригодность и соответствие**

Когда в начале 2009 года страна вступила в период рецессии, нам пришлось принимать нелегкие решения. Нужно было сокращать людей, причем когда мы взвешивали, во что обходится каждый сотрудник нашей компании в сравнении с тем, какую прибыль он приносит, то во многих случаях эти цифры оказывались равными. Поэтому приходилось учитывать, насколько каждый сотрудник нужен компании и насколько он вписывается в ее атмосферу. Ваша компания будет взвешивать все «за» и «против» точно так же, как это делали мы.

Ситуация такова, что ни один из нас не хочет быть в роли судьи или подсудимого. Чтобы успешно решить задачу, мы все должны осознать роль и ответственность каждого человека и каждого проекта. Если какой-нибудь дизайнер из команды Салли плохо справляется с работой, может случиться так, что совсем другому дизайнеру из команды Ральфа придется обновлять свое резюме и искать новую работу.

## 21

НЕВОЗМОЖНО БЫТЬ  
ЛУЧШИМ ВО ВСЕМ

Когда мне было двадцать с небольшим, я жил какое-то время на северном побережье Колумбии. Мое сердце и по сей день там, так как там у меня появились замечательные друзья, и я полюбил культуру этой страны. Там я получил незабываемые уроки жизни. Один такой урок мне преподдал мой дорогой друг из Боготы.

Однажды мы с ним разговаривали, и я вспомнил одного нашего общего знакомого, с которым у нас возникли некоторые трения. Мне казалось, что причина в нем, поскольку прежде всего мы склонны подмечать недостатки в окружающих. Это приводит к сложностям в отношениях и мешает коллективной работе, что срывает успешную деятельность в области графического дизайна.

Мой колумбийский друг дал мне совет, который я хорошо запомнил. Он сказал: «Невозможно быть лучшим во всем». Затем он пояснил, что, знакомясь с новым человеком, он пытается найти в этом человеке что-то «особенное», чтобы затем попытаться выработать это качество в себе. Такой подход изменил мои взгляды и восприятие окружающих, и я начал пользоваться этим методом.

Когда я чувствую, что выискиваю недостатки в других, то просто пытаюсь понять, что же тот или иной человек делает лучше меня. И я всегда что-то нахожу. Надо признать, что у одних найти эти особенности проще, чем у других, но всегда находится что-то, что этот человек делает лучше меня.

Выберите минуту и оглянитесь вокруг. Посмотрите на своих сотрудников. Если бы вы могли позаимствовать у них хотя бы одно качество, что бы это было? Что касается меня, то долго искать мне не пришлось.

- Если бы я владел компьютерными программами так, как Нэйт, то допечатная подготовка отнимала бы у меня меньше времени.
- Если бы у меня были такие же организаторские способности, как у Рэйчел, то я избежал бы многих стрессовых ситуаций в жизни.

- Если бы я знал программу ActionScript так, как наш программист Brent, то цены бы мне не было.
- Если бы я мог общаться с клиентами так же, как мой заместитель Джеф, то я был бы гораздо лучшим руководителем проектов.
- Если бы я мог рисовать, как наш иллюстратор Кристиан, то из меня получился бы прекрасный графический дизайнер.
- Если бы я работал так же быстро, как наш креативный директор Джош, то каждый день я приходил бы домой вовремя.
- Если бы я был таким же хорошим и добрым, как наш художественный директор Эндрю, то никто не захотел бы уходить из нашей компании, и клиенты всего мира стремились бы работать со мной.

Это упражнение дает три результата. Во-первых, вы не демонстрируете превосходство над другими. Во-вторых, это помогает вам оценить окружающих по достоинству и, в свою очередь, ведет к созданию продуктивной атмосферы в коллективе. В-третьих, вы получаете список того, что вам нужно улучшить в себе и как в дизайнера, и как в человеке.

## 22

ВЫ — ПОВЕЛИТЕЛЬ  
СВОЕГО ВРЕМЕНИ

Каждый успешный дизайнер (или дизайнерское агентство) знаком с ситуациями, когда приходится работать допоздна и даже в выходные. Такие ситуации неизбежны и, увы, являются неотъемлемой частью нашей работы. Если вам повезло, то ваши руководители сделают так, чтобы вам не пришлось работать по вечерам, и вы сможете попадать домой вовремя.

У нас несколько лет подряд наблюдалось двукратное увеличение числа заказов. Как оказалось, при таком финансовом росте управлять людьми очень трудно. Чтобы справиться с ситуацией, я нанимал дополнительных работников, прибегал к услугам внештатных сотрудников, менял режим работы, поощрял сотрудников, покупал им обеды, раздавал бонусы, но ничего не помогало. В результате мы заканчивали ближе к полуночи, что, честно говоря, меня очень угнетало. Я очень ценил своих сотрудников, с уважением относился к их семьям и их личному времени. Такие условия труда в моей компании меня не устраивали.



В течение одной недели мне довелось поговорить за закрытыми дверями один на один с двумя сотрудниками. Оба помогли мне увидеть, в чем причина нашей сверхурочной работы, но каждый из них сделал это по-своему.

Первый сотрудник вошел в кабинет, закрыл дверь и сел на стул. Накануне он надолго задержался на работе и начал разговор таким образом: «Наш боевой дух на нуле. Люди устали работать по ночам. Как вы собираетесь решать этот вопрос?» Ему был нужен человек, который мог решить проблему. Он же никаких решений не предлагал. Я тут же задумался о том, что уже делал (нанимал новый персонал, повышал оклады, давал премии, менял режим работы). Мне нужна была его помощь, но он ничего не посоветовал. Он просто еще раз дал понять, что дела с боевым духом в нашей компании плохи. Короче говоря, ответственность за сверхурочную работу он возлагал на меня.

Через пару дней ко мне на личную встречу напросился второй сотрудник. Накануне он тоже работал допоздна, чтобы в срок выполнить заказ крупной голливудской студии. Я мысленно приготовился к очередному нытью. Но второй сотрудник начал разговор так: «Я хочу, чтобы вы знали, что я люблю свою работу. Мне действительно нравится работать у вас, и я делаю все, что в моих силах». Вместо того чтобы винить кого-то за работу во внеурочные часы, он винил себя! Он боялся, что его уволят, если он не будет работать быстрее. Он видел свои недоработки, назвал их и сказал, что постарается их исправить. Я испытал облегчение и благодарность по отношению к этому сотруднику за его дополнительные усилия. Он это понял. Его желание лично поучаствовать в решении нашей проблемы позволило мне увидеть, что каждый сотрудник может найти баланс в работе.

Первый мой собеседник не задержался в нашей компании. Он и еще несколько человек перешли на другую работу, что неудивительно при такой нагрузке. А второй и по сей день продолжает успешно у нас трудиться.

Я многое узнал о людях и руководстве людьми во время этих трудностей. Один из полученных уроков состоит в том, что вы — хозяин своего времени. Прежде чем винить других за то, что приходится работать дольше, взгляните на себя. А все ли время вы используете эффективно? Вы нашли возможность исправить ситуацию на своем рабочем месте? Вы попросили коллег помочь вам? Вы передали часть задания вашим менее занятым сослуживцам? Ваше время — в ваших руках. Решайте проблему, а не становитесь частью этой проблемы.



ЧАСТЬ II

---

# ТОНКОСТИ ДИЗАЙ- НЕРСКОГО ИСКУССТВА

---

ЛУЧШИЕ ДИЗАЙНЕРЫ  
НЕ ПОЛАГАЮТСЯ НА УДАЧУ.  
УМНЫЕ ДЕЙСТВИЯ, СТРАТЕГИИ  
И ПРИЕМЫ БУДУТ ПОМОГАТЬ  
ВАМ РАЗ ЗА РАЗОМ  
СОЗДАВАТЬ ШЕДЕВРЫ.

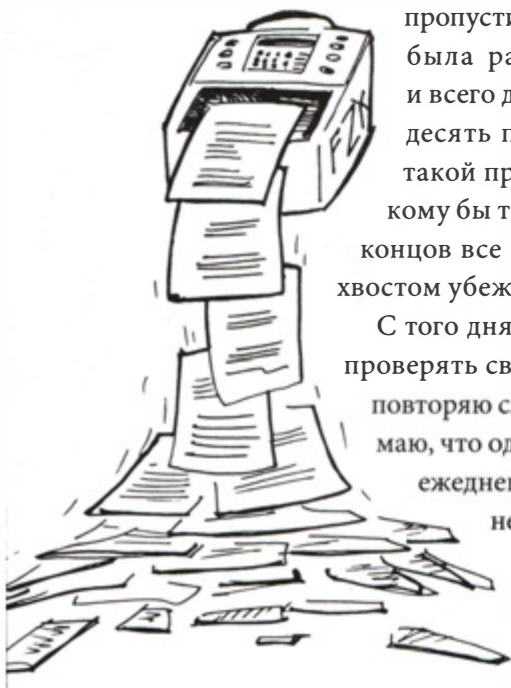
## 23 ОДЕРЖИМОСТЬ — ЭТО ДИАГНОЗ

Я навсегда запомнил, как моя работа первый раз пошла в печать. Я разработал брошюру для клиента из маркетингового агентства в Финиксе. Признаюсь, я был на седьмом небе от того, что у меня получилось. Я был настолько возбужден, что полтора часа езды от Тусона пролетели как один миг. Я был как ребенок, которого родители взяли на море и который с нетерпением ждет встречи с неизведанными чудесами. Работник типографии тепло поприветствовал меня и повел показывать мою брошюру. В типографии решили сразу отпечатать все копии, бумага была хорошей, а фальцовка безупречной. Работа была выполнена замечательно!

К несчастью, в моей работе присутствовал изъян. Я это понял, как только пробежал глазами текст на первой странице. Вот он, мой первый урок: вместо ФАКС было написано ФУКС! Я заметил опечатку уже после того, как все было готово. Я не хотел в это верить. Как я мог ее

пропустить? Как она от меня ускользнула? На обложке была размещена фотография, логотип клиента и всего десяток слов (ФУКС — одно из них). Итого — десять процентов брака. Насколько мне известно, такой процент опечаток вряд ли способен принести кому бы то ни было лавры в области дизайна. В конце концов все пришлось перепечатывать, а я с поджатым хвостом убежал из типографии.

С того дня я как одержимый начал проверять и перепроверять свою работу и работу других. Я как молитву повторяю слова: «Одержимость — это диагноз». Я понимаю, что одержимость — огромная проблема, с которой ежедневно сталкиваются многие, и я ни в коей мере не недооцениваю ее. Я просто пытаюсь показать, что в области графического дизайна



надо быть одержимым и заикливаться на деталях. Размещение каждого пикселя должно быть оправдано. Ни одну деталь нельзя оставить без внимания. Надо исправлять каждую опечатку. Если текст хоть чуть-чуть сместится относительно центра, он будет смотреться отвратительно.

Мы живем в мире, где компьютерные программы позволяют создавать идеальные проекты — от мельчайших пикселей и вплоть до самых крупных печатных форматов. Безупречный дизайн — не только возможность, но и первоочередное требование, предъявляемое к вашей профессии и к качеству вашей готовой продукции.

Маститые дизайнеры, как правило, с ходу видят все ошибки. В процессе правки надо обращать внимание на следующие основные элементы: разметка, тексты и цвет. Вот лишь несколько вопросов, которые надо задать себе при рассмотрении любого графического дизайна.

- Можно ли улучшить разметку?
- Как глаз охватывает композицию? В правильном ли порядке читаются все элементы?
- Проверьте тексты на наличие опечаток, орфографических и пунктуационных ошибок. Тщательно проверьте расстояние между буквами, разрядку и межстрочный интервал. Текст выровнен по краю? Нет ли коридоров, висячих строк или предлогов?
- Все элементы, которые должны быть однородными, действительно однородны? В порядке ли колонтитулы? Кнопки? Шрифты?
- Проверьте выравнивание. Что-то выпадает из сетки?
- Какие-то перекосы? Какие-то элементы налезает друг на друга или выходят за поля?
- Что с цветовой палитрой? Может, что-то лучше заменить?
- А как обстоит дело с качеством иллюстраций? Вы почистили их с помощью Фотошопа?
- Какие-то фотографии или рисунки получились зернистыми или некачественными?

Такая самопроверка, в ходе которой вам, возможно, придется ответить и на другие вопросы, должна войти у вас в привычку. Вы должны смотреть на свой дизайн и видеть недостатки почти автоматически. И как

РАЗНИЦА МЕЖДУ  
ХОРОШИМ  
И ВЕЛИКОЛЕПНЫМ  
ДИЗАЙНОМ  
ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ,  
НАСКОЛЬКО  
ВЫ ВНИМАТЕЛЬНО  
ОТНОСИТЕСЬ  
К МЕЛОЧАМ.

во всем остальном, в чем вы хотите добиться успеха, нужна практика и еще раз практика.

Я превратил критическую оценку работ по графическому дизайну в постоянную игру. Я оцениваю критическим взглядом почти каждый журнал, меню в ресторане, газету и рекламное объявление. Вам я могу показаться занудой; возможно, так оно и есть. Но нет ничего более занимательного (хотя порой это портит настроение), когда вы находите опечатку в меню или замечаете нечеткую фотографию в газетной рекламе. Как интересно подметить ошибку в работе дизайнера, которого вы не знаете! Вот на ком можно отыграться, причем вам за это ничего не будет! Используйте каждую возможность, чтобы дать волю своей одержимости, и помните, что разница между хорошим и отличным дизайном заключается в том, насколько вы внимательны к мелочам.

## 24 ЧЕРНОВАЯ РАБОТА

---

Создание качественного продукта — задача номер один для дизайнера. Вы должны стремиться к тому, чтобы делать его лучше и лучше. Каждый проект — это новый шанс создать нечто, что будет вызывать восхищение и явно украсит ваше портфолио.

Хотя большинство дизайнеров приступают к работе над проектом именно с такими грандиозными планами, к сожалению, наша область деятельности — это в основном черновая работа, а не создание второй «Моны Лизы». Позвольте привести пример.

Клиенту X, представляющему компанию, занимающуюся ландшафтными работами, требуется логотип. Вы начинаете листать любимые книги по дизайну в поисках идей. Вы заходите на сотни сайтов, посвященных ландшафтному дизайну, пытаетесь понять, чего же хотят ваш клиент и его заказчик. Вы идете дальше и даже покупаете целую пачку журналов по ландшафтному дизайну, пытаетесь разобраться в особенностях этого направления. И всеми фибрами души вы чувствуете, что создадите такой логотип, равных которому не будет!

Ваши эскизы выглядят прекрасно, пора готовить макет. Вы с гордостью демонстрируете его коллегам, и те благоговеют от ваших дизайнерских способностей. И вы начинаете думать о себе как о лучшем дизайнере на земле.

Вы отправляете эскизы клиенту X. Конечно, вы считаете, что вариант 4 — самый лучший и клиент явно выберет его. Вы с нетерпением ждете ответ — он наверняка придет в восторг и признает ваш несомненный талант. Раздается звонок — клиент X на проводе:

*«Мы изучили ваши эскизы и должны сказать, что они не произвели на нас впечатления. Один из наших сотрудников показал нам шрифт на компьютере, называется Comic Sans. Так вот, это действительно круто. И достаточно непринужденно, что отражает характер нашего дела. Может, вам попробовать его в ваших следующих эскизах?»*

У вас руки опускаются, но дух соперничества не позволяет признать поражение, и вы решаете, что докажете свое превосходство в следующей порции работ. Вы делаете целую серию потрясающих логотипов, причем один из них выполняете шрифтом Comic Sans, чтобы потрафить клиенту. Все ваши коллеги не перестают восхищаться вашими эскизами, пока не наталкиваются на вариант с Comic Sans. Тут они начинают хохотать и тыкать пальцами. Вы пытаетесь объяснить, в чем дело, но хохот не прекращается. Вы отправляете эскизы клиенту X в надежде, что на этот раз сделали все как надо и даже лучше. Раздается звонок от клиента X:

*«Сейчас лучше. Похоже, мы идем в нужном направлении. Мы выбрали вариант логотипа № 8 — попробуйте поработать в этом направлении».*

Вы пытаетесь припомнить, что это за вариант 8. Открываете почту, находите нужную страницу, и вас охватывает полное недоумение, когда вы понимаете, что им понравился логотип именно со шрифтом Comic Sans! Клиент X продолжает:

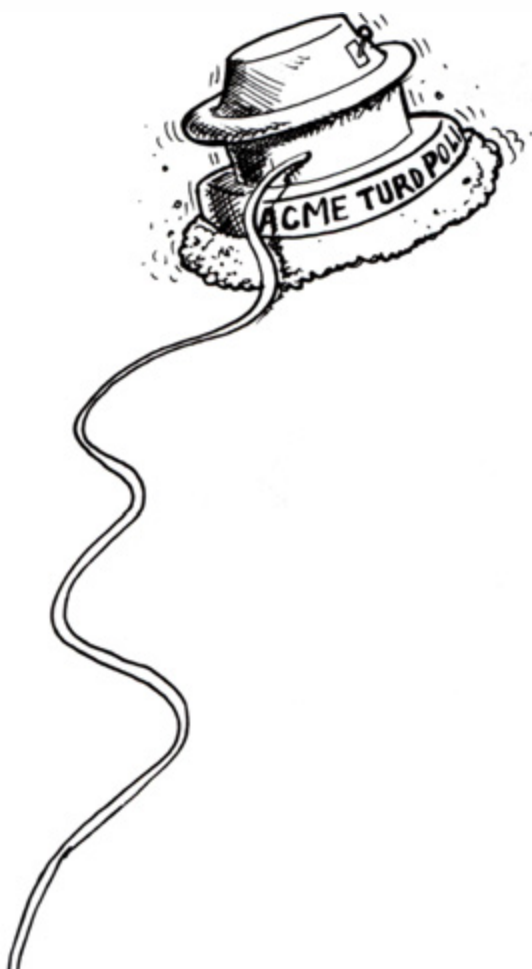
*«На совещании мы также решили, что будет лучше, если значок с травой станет розовым, а не зеленым. Моей жене нравится розовый цвет, и она подумала, что в этом случае логотип будет выделяться лучше. Да, и еще мой брат рассказывал, что в Фотошопе есть фильтр, который позволяет делать объекты с гранями... что-то вроде 3D. Нам показалось, это было бы круто».*

Вот момент истины, когда вы понимаете, что занимаетесь не творчеством, а поденной работой. Ясно, что в выдуманном мною примере клиент требует от вас заняться черновой работой. Ваша задача сводится к тому, чтобы сделать из дерьма конфетку, а затем как можно скорее забыть, чем вы занимались. Вам лучше не думать о гордости. Не тратьте время попусту, пытайтесь убедить клиента, почему ваши идеи лучше. Примите как данность, что этот вариант дизайна не станет шедевром, поэтому просто сделайте его как можно лучше.

Сделайте то, о чем вас просят. Выполните эту черновую работу. А затем поблагодарите звезды за то, что проект закончился, что вы свободны и можете переходить к другому проекту (который, будем надеяться, не противоречит вашим дизайнерским вкусам и убеждениям).

Но помните: черновая работа не означает, что вам позволено забыть о своих принципах. Если клиент хочет, чтобы на его логотипе трава была розовой, то примените все свои знания из области колористики и сделайте наилучшую из всех розовых трав. Если Comic Sans — это именно тот шрифт, который он хочет видеть на логотипе, сделайте так, чтобы все строки и все пробелы были безукоризненны. Если клиент хочет, чтобы были грани и рельеф, то сделайте их совершенными. Сделайте из поденщины самую замечательную поденную работу и помните, что не каждое ваше творение должно быть шедевром.

И наконец, несмотря на то что ваша цель — создавать лучшие в мире дизайны, реальность в индустрии такова, что часто вам придется создавать свои лучшие дизайны исходя из того, что хочет и заказывает клиент, даже если это идет вразрез с хорошим, как вы считаете, вкусом.



## 25 ВОЛОСАТЫЕ РОДИНКИ

Бородавки, веснушки, родимые пятна — это все есть в нашей жизни. Почти у каждого встречается какой-то дефект кожи. Так уж создан человек. В некоторых случаях родинка на лице считается даже украшением — достаточно вспомнить Мэрилин Монро или Синди Кроуфорд. В то же время волосатая бородавка — зрелище не слишком приятное. Сомневаюсь, что Синди Кроуфорд вызывала бы такое же восхищение в модельном бизнесе, если бы ее лицо украшала такая штукovina! И хотя в свое время она считалась самой красивой женщиной в мире, большая волосатая родинка на ее лице привлекала бы такое внимание, что даже самые похотливые мужчины не смогли бы ее не заметить.



Вы скажете, что такая точка зрения не имеет оснований? Возможно. Но если бы вы провели собственное исследование, то, несомненно, убедились бы, что это так.

«Волосатые родинки» встречаются не только в кабинете врача-дерматолога, но и в дизайнерских бюро. Когда они появляются, неважно, насколько прекрасен ваш дизайн: внимание вашего клиента всегда будет приковано к «бородавке». Давайте рассмотрим некоторые из подобных дефектов.

- Клиент просит вас что-то изменить, а вы забываете это сделать. Вот отличный способ поспорить с заказчиком. Убедитесь в том, что вы проверили и внесли все исправления, о которых вас просил клиент, прежде чем отправить ему работу.
- На некоторых фрагментах веб-сайта отсутствует изображение. Ваш клиент теряет к вам доверие. Даже если это единственный дефект, он подумает: «Так, а что же будет дальше?»
- В дизайне присутствует уродливый логотип. Это может вызвать цепную реакцию, и весь дизайн начнет восприниматься как урод-



ливый. Представьте «Мону Лизу» с небрежным мазком кистью в правом нижнем углу.

- Все тексты в дизайне выполнены плохо. Висячие строки. Коридоры. Опечатки. Разметка может быть прекрасной, но если текст никудышный, то весь ваш труд напрасен.
- Вы нарушили срок выполнения заказа, не поставив в известность клиента. Даже если вы задержались на несколько минут, заставив клиента ждать, — это серьезная проблема. Такая маленькая, но волосатая родинка портит общее впечатление клиента от работы с вами.

Остерегайтесь дефектов в работе. Тщательно проверяйте сделанное. В графическом дизайне детали имеют важное значение. Если вы решите, что и так сойдет, то весь проект может оказаться под угрозой.



## 26 ЭТО НЕ ВЕРБАТИМ-ВИЛЬ

---

Вербатимвиль<sup>1</sup> — это город, где бесцельно бродят зомби-дроны, которые, как роботы, делают в точности то, что им говорят. Слишком многие графические дизайнеры живут в Вербатимвиле. Когда клиент просит их внести какое-то изменение, они делают в точности то, что им говорят, не пытаясь пропустить это через принципы дизайна и не пользуясь дизайнерской интуицией. Вам не удастся добиться успеха в своей профессии, если вы застрянете в Вербатимвиле. Вы не сможете реализовать в проектах свой потенциал, если будете просто выполнять команды начальства или клиента. Вам нужно выбраться из Вербатимвиля и перебраться в страну Творчества и Таланта.

Одним из самых неудачных проектов моей компании был проект, выполненный так, как это делают в Вербатимвиле. Мы работали над рекламными баннерами для студии *Warner Bros.* Это был замечательный проект, и выполнять его выбрали именно нас. Заказчик привез исходник, и нам поручили использовать его в баннерах. До сих пор я не понимаю, как мы могли отослать заказчику на просмотр то, что мы сделали. Из-за требований к размеру файла при разработке баннеров качество JPEG-изображения пришлось снизить до 10 или 15% от оригинала. В результате получились баннеры с огромными пикселями и искажениями: трудно было понять, что на них изображено. Эти кошмарные баннеры мы отослали в студию *Warner Bros.* без каких-либо объяснений или комментариев. Могу себе только представить, что подумал наш заказчик: «Что это за бред?». Но некоторые из наших сотрудников, мысленно пребывающие в Вербатимвиле, думали: «Вы же сами сказали, чтобы размер файла баннеров был строго определенным. Вы также попросили, чтобы мы использовали готовые черно-белые оригиналы. Поэтому нам пришлось снизить качество JPEG-изображений. Надеемся, вам понравится».

Но ведь можно же было поступить иначе, привнеся в проект элементы творчества и при этом не ущемляя права начальника или заказчика.

---

<sup>1</sup> От латинского *verbatim* (дословный, буквальный). — *Примеч. перев.*

Сделайте версию точно в соответствии с требованиями заказчика, а затем сделайте еще одну версию, которая будет лучше. Вот как пойдет разговор, когда вы представите обе версии дизайна:

*«Вот вариант дизайна А. Мы следовали вашим предложениям и внесли в точности те поправки, которые вы прислали».*

(Заказчик удовлетворен, что вы выполнили его инструкции без нарушений. Это версия Вербатимвиля.)

*«А вот вариант Б. Когда мы работали над вашими предложениями, нам в голову пришли некоторые идеи. В этом оригинале мы воплотили некоторые из этих идей и считаем, что это очень хорошая альтернатива первому варианту, поскольку... (вставьте аргументы в пользу своего грандиозного варианта)».*

(Заказчику по-прежнему нравится вариант А, но он доволен, что вы пошли дальше и предложили свое решение. Понравится заказчику ваше предложение или нет, вы в любом случае зарабатываете дополнительные очки.)

Может быть, ваш заказчик или начальник предпочтет вариант А. Тогда см. раздел 24 и двигайтесь дальше, зная, что вы отнеслись к работе максимально творчески.

Есть еще два порока, от которых зомби из Вербатимвиля никак не могут избавиться. Они:


- **не читают текст:** они просто копируют и вставляют текстовый оригинал. В следующий раз прочитайте оригинал и внесите предложения, как его улучшить. Это поможет дизайнеру оформить текст так, чтобы выделить ключевые фразы;
- **не работают с иллюстрациями:** дизайнеры просто используют фотографии в том виде, в каком они их получили. В следующий раз откройте Фотошоп и внесите необходимые изменения в цветовую гамму, в контрастность изображения, в слои, в линии и т. д. Не поленитесь потратить минуту или две, чтобы улучшить качество снимка, и результат будет впечатляющим.

Чтобы двигаться вперед в искусстве дизайна и в своей работе, постоянно задавайте себе вопрос: «Как сделать это лучше?» Не стойте на месте и не думайте, что предложенные вам идеи — всегда самые лучшие, а других не существует. Проявляйте творческое начало во всех проектах и помните, что это не Вербатимвиль.

ВАМ НЕ УДАТСЯ  
ДОСТИЧЬ УСПЕХА  
В ПРОФЕССИИ, ЕСЛИ  
ВЫ ЗАСТРЯНЕТЕ  
В ВЕРБАТИМВИЛЕ.

## 27

## ШОК И ТРЕПЕТ



Среди клиентов любого дизайнера всегда найдутся такие, которые принимают в штыки самые замечательные дизайнерские работы несмотря на все попытки их переубедить. Поэтому чтобы победить убогий дизайн, как и в любом бою, годится принцип штурма и натиска, шока и трепета. Нет, я не сторонник массированных бомбовых атак на клиентов (как бы они нас ни раздражали), но я отстаиваю массированное наступление на них с применением блистательных дизайнерских навыков и мастерства, которые лишат их желания сражаться с вами. Если штурм и натиск ведутся правильно, то из ваших клиентов можно будет веревки вить, они беспрекословно подчинятся вашей воле и вынуждены будут сложить оружие перед вашим опытом.

Выражение «Шок и трепет» принадлежит Харлану Ульману и Джеймсу Уэйдю. В своей книге «Шок и трепет: как достичь быстрого превосходства» (Национальный университет министерства обороны, 1996, позднее переиздано Министерством обороны США) Ульман и Уэйд называют четыре характерных признака быстрого военного превосходства.

- Практически полное или абсолютное знание и понимание самих себя, противника и обстановки.
- Быстрота и своевременность.
- Безупречность.
- Искусное руководство и практически полный контроль над оперативной обстановкой.

Давайте рассмотрим каждую из названных характеристик применительно к области творчества.

**Практически полное или абсолютное знание и понимание самих себя, противника и обстановки.** Вы должны поразить своих клиентов техническими знаниями и пониманием их деятельности. Они должны быть уверены в том, что вы понимаете их запросы, и что вы — именно те люди, которые сделают то, что им нужно.

**Быстрота и своевременность.** Клиентов должно поразить то, как быстро вы реагируете на их запросы и как скоро вы запускаете проект. Скорость во всем означает, что вашим клиентам не придется ждать и что вы будете держать проект под контролем с самого начала и до конца.

**Безупречность.** Каждый раз, когда вы отправляете свою работу клиенту, вы должны сразить его наповал и показать ему что-то, чего он не ожидал. Ваша работа должна быть безупречной с точки зрения дизайна и технического исполнения.

**Искусное руководство и практически полный контроль над оперативной обстановкой.** Ваши действия должны быть выверенными и методичными. Ваши организаторские способности должны успокоить клиента и убедить его в том, что вы полностью контролируете ход работы, что вы выполните задание в срок.

Шок и трепет должны становиться целью всякий раз, когда вы встречаетесь с клиентом на каждом этапе проекта. Вот список рекомендаций, которые помогут вам сделать так, чтобы ваш клиент был в восторге от вашей работы.

**Если вы хотите закрепить клиента за собой или получить добро на осуществление потенциального проекта, то:**

- пошлите клиенту какие-нибудь сувениры, что будет для него приятным сюрпризом;
- пришлите ему свои предложения раньше, чем запланировано;
- пригласите клиента на обед или посмотреть игру;
- доставьте лично свои предложения в печатном и сброшюрованном виде (вместо того чтобы отправлять эти предложения в формате PDF);
- сопроводите свое предложение пояснениями;
- сделайте скидку для благотворительной организации, для друзей или исходя из объема заказа;
- если вы работаете в большой компании, сделайте так, чтобы кто-то из ваших руководителей отправил этому клиенту письмо от себя;
- если проект запущен, что влечет за собой ряд мероприятий, то прекрасным началом будет стартовое собрание с сотрудниками, задействованными в проекте.

### На творческом этапе проекта

- предложите клиенту больше оригинал-макетов, чем он от вас ждет. Это могут быть вариации на заданную тему или же что-то в совершенно новом ключе. Например, если заказчик ждет от вас пять вариантов логотипов, отправьте ему десять;
- если проект заключается в создании логотипа, то вы можете разместить лучший из них на каком-то фоне (на грузовике или на стене дома). Можно также дать вариант оформления визитной карточки с данным логотипом в качестве предложения использовать этот дизайн в маркетинговых целях;
- когда проект будет готов на бумаге, приложите для наглядности также оригинал-макет — так будет легче представить, как все выглядит в реальности;
- при личной встрече с заказчиком сделайте распечатки ваших макетов, прикрепите их к паспорту и оставьте ему. Не помешает принести ему какой-нибудь сувенир или коробочку конфет;
- если вы делаете проект для веб-сайта и заказчика почти все удовлетворяет на промежуточных этапах, то вместе с окончательным вариантом представьте ему отдельные страницы с гиперссылками.



### Когда проект создания веб-сайта идет полным ходом

- если заказчик предоставил вам необходимую информацию, то уже в самую первую рабочую версию сайта включите контент, который максимально отражает все пожелания клиента;
- подготовьте функциональные интерактивные или видеоэлементы раньше оговоренной с клиентом даты. Почти на всех клиентов производят приятное впечатление движущиеся картинки. Интерактивные и движущиеся материалы помогают продвижению проекта;
- можете добавить что-то неожиданное к программе и к веб-сайту.

### Когда проект подходит к концу

- Отправьте клиенту счет с меньшей суммой, чем та, о которой шла речь изначально. Кому не понравится, что расходы оказались ниже!
- Не выставляйте клиенту счет за дополнительные требования, даже если он планировал их оплачивать.
- Отправьте клиенту подарок или сделайте какой-то жест благодарности.

И конечно, на каждом этапе проекта пытайтесь выполнять работу раньше назначенного срока и произведите на заказчика впечатление тем, что делаете больше того, что он ждет, — пусть заказчик пребывает в состоянии шока и трепета!




## 28 УМЕЙТЕ ПОКАЗАТЬ ТОВАР ЛИЦОМ

---

За свою жизнь я понял следующее: торт значительно лучше, если его украсить взбитыми сливками. Расплавленный сыр улучшает многие блюда. Картина, вставленная в раму, заиграет всеми красками.

Недавно пока я ждал, когда освободится столик в ресторане, рассматривал фотографии на стене. По правде говоря, фотографии были так себе. Снимки на моем мобильнике и то лучше. Но эти фотографии были вставлены в причудливые деревянные рамы с белым матовым стеклом. Сами фотографии тоже были застеклены, и стекло было идеально чистым, а на матовом стекле фотограф поставил свою элегантную подпись.

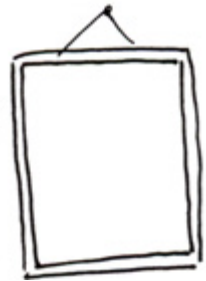
Хоть раз в жизни большинство из нас были в художественном музее. Я тоже бродил по многим галереям, когда проходил в колледже историю искусства. Там часто выставляются такие «произведения искусства», которые даже на барахолке мало кто купит. Но если вы оформите это «произведение искусства» в изысканную оправу, выставите в музее и поместите внизу причудливую табличку, подберете подсветку, то его можно будет продать за миллионы долларов.



Возникает закономерный вопрос: как такое возможно? Вероятно, вам знакомо выражение «вещь надо уметь подать». В графическом дизайне умение подать играет самую важную роль. Допустим, вы разработали самый замечательный проект в своей жизни, но если вы просто прикрепите его в формате JPEG к электронному письму и щелкнете на кнопке «Отправить», у вашего клиента не будет возможности оценить ваш дизайн в полной мере. Эту ошибку совершают очень многие хорошие дизайнеры. Не допускайте эту ошибку, обязательно прислушайтесь к критическим замечаниям коллег и сделайте так, чтобы умело преподнести свою работу заказчику.

Легче всего подать товар лицом при личной встрече. Распечатайте свой дизайн. Закрепите на черном листе. Сделайте небольшую табличку с персональным логотипом и названием проекта. Прикрепите ее на обороте. Сложите все в красивую папку — и вперед!

Оригинал-макеты, отправляемые через Интернет, подать в нужном свете несколько сложнее. Правило номер один: никогда, никогда не отправляйте их по электронной почте. Когда вы высылаете дизайн, у вас нет возможности продемонстрировать его клиенту. Некоторые клиенты могут вообще не получать электронных писем с вложениями из-за соответствующей настройки их почтового сервера. Условия, в которых вы представляете свои проекты заказчику — это зона вашей ответственности. Для каждого проекта мы создаем веб-страницу, которая служит демонстрационной площадкой наших оригинал-макетов (например, с активируемыми мышью формами в случае проекта веб-сайта). Мы оформляем главную страницу в приятной цветовой гамме, размещаем наш логотип и контактную информацию. Каждый раз, когда мы посылаем что-то клиенту для рассмотрения, мы загружаем материал на сервер и обновляем ссылку на главной странице. Затем мы отправляем клиенту ссылку на главную страницу с уведомлением, что там появились обновления, которые он может рассмотреть. Это первый шаг к тому, чтобы держать под контролем презентацию продукта.



Вот несколько подсказок по поводу того, как представлять новый дизайн клиентам.

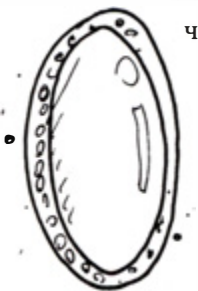
- Оригинал-макеты веб-сайтов надо размещать на HTML-странице с фоном. Отцентрируйте их, если требуется. Растяните фон по всей ширине экрана, если это не противоречит замыслу. Добейтесь того, чтобы макет смотрелся как можно более естественно; не стоит просто загружать JPEG-файл и отправлять клиенту ссылку на него.
- Печатные проекты сложнее отправлять в цифровом формате, чем проекты веб-сайтов, поэтому по мере возможности я рекомендую высылать их в форматах PDF и JPEG. Например, PDF-версия сложенной втрое брошюры может быть использована для представления печатной брошюры с несколькими страницами. Клиент может увеличить PDF-документ, прочитать текст и рассмотреть мельчайшие детали во всех подробностях.
- Для версии проекта в формате JPEG разместите титульный лист брошюры и ее разворот с тенью, и чтобы они были похожи на фотографию настоящей брошюры. Не забудьте сделать простую маленькую ссылку на нижнее поле страницы, где расположится

ваш логотип, название проекта и дата. Формат JPEG поможет вашему клиенту понять, как будет выглядеть готовое изделие. Одномерный формат PDF не позволит клиенту получить визуальное представление о продукте в готовом виде. Этот же принцип применим и к другим материалам печатного дизайна: визиткам, бланкам, годовым отчетам и многому другому.

- Обязательно высылайте отдельный PDF-файл на каждый вариант логотипа, то есть каждый логотип должен быть на отдельной странице. Если их все разместить на одной странице, то заказчики будут их сравнивать и сопоставлять, а так каждый логотип будет рассмотрен индивидуально.
- Интереснее всего разрабатывать и оформлять логотипы. Включите фантазию и, используя навыки работы в Фотошопе, разместите их в реальной среде. Мы создавали разные логотипы и помещали их на грузовике, на футболке какой-нибудь звезды, на шляпе, на зданиях и даже на автобусе. Я брал интервью у одного дизайнера, который создавал логотип для хоккейной команды. Он нанес логотип на фото ледовой арены клиента — там логотип классно смотрелся! Благодаря этому клиент может легко представить себе, как будет выглядеть логотип в реальной обстановке.

Крупные компании до этого уже додумались. В следующий раз, когда вы будете покупать продукцию компании *Apple*, обратите внимание на упаковку. Вы, вероятно, заметили, что она уже сама по себе — произведение искусства! И без того отличная продукция компании в такой упаковке становится более желанной, чем все остальные пакеты под новогодней елкой. Это подтверждает простую истину о том, что для конечного пользователя важно, как подается товар. Если вы хотите,

чтобы ваши дизайнерские наработки выгодно отличались от других и привлекали клиентов, чтобы заказчики ахали при виде ваших проектов, не жалейте времени и сил на то, чтобы показать товар лицом.



29

# ДЛЯ ХОРОШИХ ИДЕЙ ВСЕГДА ЕСТЬ ВРЕМЯ

---

Когда я создал собственную компанию, одним из наших наиболее ценных и постоянных заказчиков первые шесть лет была киностудия *Warner Bros*. Мы этим гордимся и всегда стараемся откликаться на их просьбы. Как-то наши дизайнеры подготовили к отправке в студию несколько макетов для веб-проектов. Чирикающая птичка Твиттера стал гвоздем обсуждения, и дизайн был безупречен. Но когда мы изучили дизайн внимательнее, пытаясь определить, насколько он удобен для пользователя, стало ясно, что там была проблема с навигацией. Я указал на эту проблему и предложил решение ведущему дизайнеру проекта. Думаю, для того чтобы внести изменения, хватило бы часа, но он ответил:

*«Согласен, эта идея лучше, но мне кажется, она возникла слишком поздно, поэтому лучше мы отправим макет таким, какой он есть».*

Я не поверил своим ушам. Подводить студию *Warner Bros*. (да если на то пошло, любого клиента), предлагая им второсортное решение, недопустимо. Если появилась идея лучше прежней, ее просто необходимо реализовать. Время и сроки — жалкое оправдание плохого дизайна. Я вмешался и велел переделать макет.

Конечно, сроки учитывать тоже необходимо. Если назначен срок выполнения заказа, то его нужно соблюдать, причем иногда даже ценой какой-то жертвы в дизайне. В приведенном примере разумным решением вопроса было бы простое письмо по электронной почте, вроде такого:

*«При последнем анализе дизайна, буквально перед отправкой в установленные ранее сроки, мы нашли дополнительное решение в системе навигации. Нам хотелось соблюсти сроки заказа, поэтому мы отсылаем вам то, что у нас имелось на момент внутреннего*

*анализа. Завтра утром у нас будет альтернативный вариант. В основном макет останется неизменным за исключением системы навигации. Хотелось бы услышать ваше мнение об отосланном макете и об альтернативной версии, которую вы получите завтра».*

Такое письмо устроит клиента и даст понять, что сроки будут соблюдены. Это удобно и для дизайнера, поскольку у него появляется время для внесения изменений. Ваши заказчики платят вам и ожидают получить оптимальное решение; чтобы добиться успеха в графическом дизайне, вы всегда должны проявлять в проектах творчество и опыт.

Конечно, в ходе осуществления проекта наступает момент, когда вернуться назад и переделать дизайн уже невозможно. Например, когда закончен этап макетирования и запущено производство, вам остается придерживаться того, что есть, и следовать плану.

Я хочу подчеркнуть, что согласованные усовершенствования, родившиеся в ходе анализа, должны иметь приоритетное значение при выполнении заказа. Вы всегда должны стремиться сделать свою работу как можно лучше и принимать предложения по усовершен-

ствованию, когда бы и откуда бы они ни поступали. Никогда не поздно рассмотреть хорошую идею, если она помогает усовершенствовать дизайн. Как, например, в случае с чирикающей птичкой — часовая доделка, и все стало на свои места.



## 30 ЗАПЛАТКИ

---

Дизайнерам зачастую приходится создавать дизайны еще до того, как получена вся необходимая информация от заказчика. При этом используются так называемые подстановочные элементы (For Placement Only, FPO), назначение которых — служить временной заменой будущим «настоящим» элементам дизайна. Понятно, иногда случается, что подстановочный элемент попадает в окончательную версию. Если это печатная продукция — то в печать. А если это веб-сайт, то на действующий сервер. Такое бывает, в конце концов, ведь все мы люди.

Я в этом деле получил хороший урок. Уже год я работал дизайнером и как-то готовил рекламный текст для одного веб-сайта, который сам и смастерил. Я был тогда молод и пребывал в отчаянии: мне нужен был какой-то подстановочный текст, поэтому я решил немного дать волю эмоциям: «Почему я пишу эту рекламу? Клиент не снабдил меня нужной информацией, чтобы я мог закончить проект. Надеюсь, когда-нибудь это все же случится». Затем скопировал то, что написал, и начал заполнять этим текстом все те места в дизайне, для которых клиент должен был прислать текст. Естественно, перед тем как заливать контент на сайт, я собирался этот текст заменить.

На следующий день раздается звонок. Звонит заказчик и говорит: «Сам дизайн хорош, но что там за текст? „Почему я пишу...“ и т. д.» Он зачитал текст, который, как я был уверен, он никогда не увидит. Затем он устроил мне разнос и отчитал за непрофессионализм. Все, что я мог сделать в этой ситуации, — понурить голову как побитая собака. С того дня я никогда не допускал такой ошибки с подстановочными элементами.

Не буду вам рассказывать, как один из моих сотрудников вставил ругательство на одном весьма посещаемом сайте для детей, который мы готовили для компании Fox. К счастью, наши сотрудники вовремя заметили ошибку и исправили ее. Думаю, этот дизайнер больше никогда не допускал такого.

Смысл заключается в том, что в работе с подстановочными элементами лучше перестраховаться. В какой-то момент клиент может прочитать замещающий текст, даю гарантию. Вот несколько соображений в отношении того, как избежать неприятных ошибок при работе с такими заплатами.

**Используйте реальный текст.** Если можно, используйте реальные тексты и изображения. Если клиент не снабдил вас контентом, взгляните на их материалы, бумажные и электронные публикации и посмотрите, нельзя ли найти какую-нибудь информацию, чтобы использовать в качестве подстановочных элементов. Мы также рекомендуем особо сосредоточиться на заголовке, если клиент не предоставил ничего своего. Много раз наша команда предлагала заголовки и слоганы, которые сразу же нравились клиенту и потом использовались в окончательном проекте.

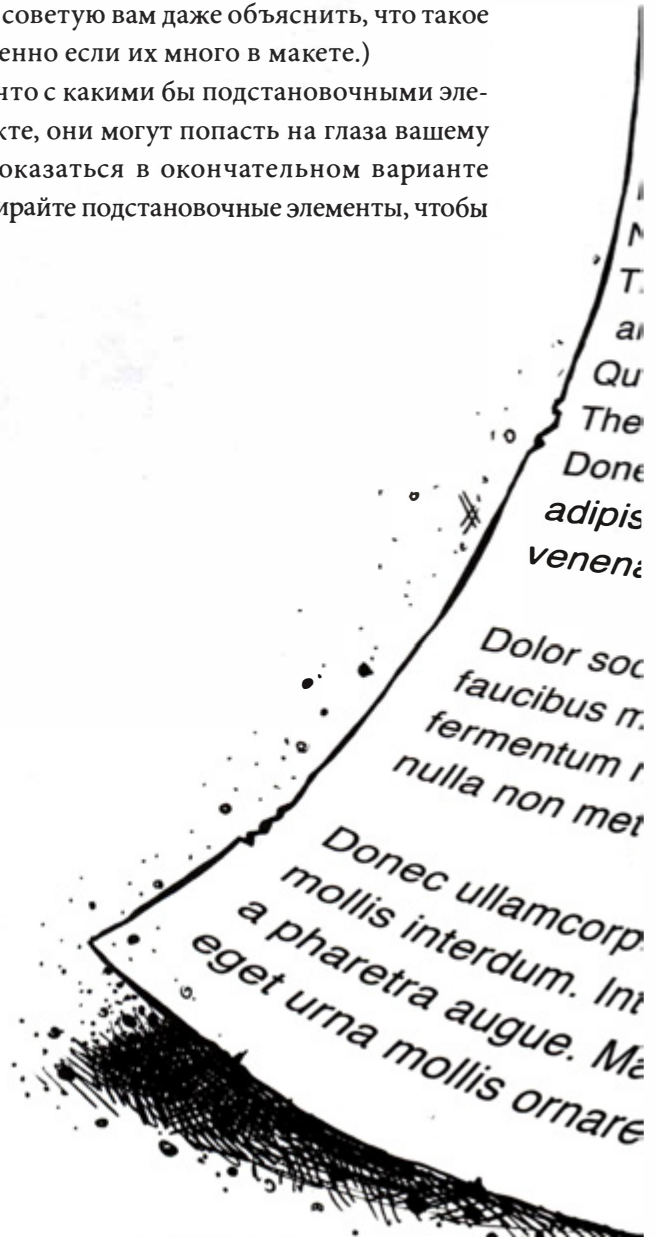
**Используйте «рыбу».** Если вы не получили никаких шаблонов от заказчика, то используйте «рыбу» (замещающий текст), применяемую в печати и в графическом дизайне. Я предпочитаю брать ее на сайте [www.lipsum.com](http://www.lipsum.com). Но помните, что использование замещающего текста не означает, что вы не должны заниматься его версткой. Проверьте пробелы, отступы, висячие строки и т. п., то есть все то, что вы делаете, работая с текстом. А чтобы «рыба» не выглядела везде одинаково, копируйте разные ее куски и вносите в дизайн.

**Используйте подходящий материал.** Используя подстановочные изображения, выбирайте то, что подходит для данного бренда. Я недавно видел, как наш сотрудник взял подстановочный элемент из видеорекламы одного крупного университета, которую мы делали какое-то время назад, и поместил все это в новый дизайн. Это просто недопустимо, поскольку подстановочные изображения, пригодные для рекламы университета, совершенно не годятся для других проектов. Другими словами, подстановочные изображения должны готовиться отдельно для каждого проекта. Убедитесь в том, что они правильно кадрированы и подогнаны по контрасту. Плохо подобранные подстановочные элементы могут испортить весь дизайн, и ваш заказчик не оценит великолепие вашей работы, даже если эта работа — величайшее из того, что создано после изобретения iPhone.

**Используйте пустую рамку.** Если у вас нет никаких идей относительно изображений, то используйте пустую рамку с едва заметной надписью: «Только для подстановки».

Кроме того, обязательно объясните заказчику, что вы используете подстановочные элементы. У нас был клиент, который задал вопрос: «А что это за текст на рисунке? Я никак не могу его прочитать!» Вы не должны ждать от клиента, что он знает, что перед ним подстановочный текст. Потребуется разъяснить это в электронном письме. (Возможно, это кажется вам перебором, но я советую вам даже объяснить, что такое подстановочные элементы, особенно если их много в макете.)

И последнее. Имейте в виду, что с какими бы подстановочными элементами вы ни работали в проекте, они могут попасть на глаза вашему заказчику или, что еще хуже, оказаться в окончательном варианте дизайна. Поэтому тщательно выбирайте подстановочные элементы, чтобы не получить потом по шапке.



ТЩАТЕЛЬНО  
ВЫБИРАЙТЕ  
ПОДСТАНОВОЧНЫЕ  
ЭЛЕМЕНТЫ,  
ЧТОБЫ НЕ ПОЛУЧИТЬ  
ПОТОМ  
ПО ШАПКЕ.

# 31 ЧЕРЕЗ ЭТУ ЩЕЛЬ И СЛОН ПРОЛЕЗЕТ!

Если сложить вместе те часы, которые я провел, удаляя лишние пробелы после точки, то получится, что я потратил на это занятие несколько дней своей жизни. Честно говоря, мне бы хотелось вернуть все это время назад, поэтому я и обращаюсь ко всем с официальной жалобой.

## **Точка — пробел — пробел — новое предложение<sup>1</sup>**

Возможно, именно так вас учили писать на уроках машинописи в начальной школе. Но пора наконец забыть эти уроки. И это нужно сделать немедленно. Вы тратите мое время.

## **Точка — пробел — новое предложение**

Делать надо вот так, и неважно, чему вас там учили. Вы — графический дизайнер. Ваша задача делать так, чтобы текст смотрелся красиво. Два пробела после точки обязательно вызывают визуальный диссонанс.



<sup>1</sup> Речь идет в первую очередь о зарубежных правилах набора. Но и в России дизайнеры не любят убирать лишние точки. — Примеч. ред.

Как говорится в Википедии, два пробела пришли к нам из XIX века, когда одного пробела, сделанного на пишущей машинке, было мало, чтобы визуально отделить одно слово от другого и чтобы текст было удобнее читать. Для решения этой проблемы машинистки просто добавляли еще один пробел. И с той поры повелось отделять предложения двумя пробелами. В XX веке печатать учили таким же образом, и хотя время шло, забыть этот урок оказалось нелегко.

Сегодня, когда выбор шрифта гарантирует необходимые интервалы, двойной пробел создает избыточное пространство. Но проблема остается, поскольку машинистки продолжают пользоваться двумя пробелами то ли по привычке, то ли из упрямства.

Дело усугубляет дискуссия о том, что правильно — один пробел или два, — причем сторонники той и другой точек зрения утверждают, что так понятнее и удобнее читать. Были даже проведены исследования и сделаны выводы относительно неубедительности доводов каждой из сторон.

Честно говоря, меня не очень интересуют исторические причины, по которой люди при печати следуют шаблону «точка — пробел — пробел — новое предложение». В графическом дизайне визуальные решения имеют приоритет практически перед всеми прочими. А это — достаточное основание для графического дизайнера. Два пробела после точки, и вот в тексте образовались пустоты. Эти два пробела после точки создают впечатление, что поля не выровнены. Текст — это зрительный ряд. И он должен соответствовать всем другим зрительным элементам дизайна. Поэтому прошу вас перестать делать два пробела. (Посмотрите, как уродливо смотрятся все эти странные пустоты!)

# 32 «КОМПОЗИЦИОННЫЙ» ИЛИ «КОМПЛЕКСНЫЙ»?

В индустрии графического дизайна существует непонимание того, что стоит за словом «оригинал-макет» (по-английски — *comp*). Вероятнее всего, каждый графический дизайнер будет подразумевать под ним черновую версию, или макет.



Я провел не очень строгий и выборочный анализ, который показывает, что большинство из вас, читающих эти строки, ошибочно предполагают, что оригинал-макет — это «композиция».

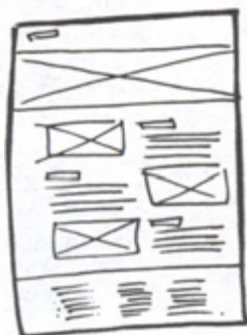
Хотя в основе слов «композиционный» и «комплексный» — один и тот же латинский корень, между ними есть небольшая разница, которая может привести к большим различиям в вашем проекте. И разница в значениях слов «композиционный» и «комплексный» объясняет, почему графические дизайнеры во всем мире делают плохие макеты.

Словари определяют слово «композиционный» как созданный из отдельных частей или элементов, как единое целое в художественной форме.

Слово «комплексный» употребляется, когда речь идет о подробном предварительном макете рекламы, включающем в себя фотографии, иллюстрации и текст.

Когда речь заходит о синонимах, то для слова «композиционный» можно предложить такие более или менее близкие по смыслу слова, как «составной», «сложный», «образованный из частей».

Близкими по смыслу к слову «комплексный» являются такие слова, как «полный», «включающий в себя все элементы», «обширный».





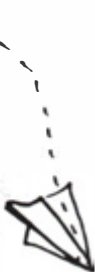
Представьте на минуту, какая неразбериха может возникнуть из непонимания. Неудивительно, что так много дизайнеров делают сырые макеты, над которыми нужно работать и работать.

Каждый макет, который дизайнер отправляет заказчику, должен быть выверен и отточен настолько, насколько это вообще возможно. Необходимо учитывать каждую деталь, чтобы помочь заказчику увидеть в макете готовый продукт.



## 33 СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ ДИЗАЙН

---



На днях позвонил один наш клиент и попросил внести изменения в веб-сайт, который мы делали для него несколько лет назад. Наш коммерческий директор связался с сотрудником из соответствующего отдела и спросил, сколько на это может потребоваться времени. «Около часа, но все следующие шесть недель я занят другим проектом», — таков был ответ. Мы переглянулись в недоумении: целых шесть недель, и не найти одного часа, чтобы внести одно небольшое изменение! Шесть недель — это 14 400 минут, из которых коммерческий директор просил выделить шестьдесят! Этот ответ показал, что наш сотрудник не понимает, что в течение дня мы все не сидим без дела. Пять секунд на одно, пять секунд на другое, а в целом за неделю накапливается немалое время.

Если вы сэкономите 5 секунд из каждой минуты, тогда у вас получится 300 секунд (или 5 минут от одного часа). Это 200 минут (или 3,33 часа) из расчета одной 40-часовой рабочей недели или 173,16 часа (или 7,215 дня) в год, состоящий из 52 недель, а это равно недельному отпуску с поездкой в любую точку по своему желанию! (Или же еще лучше, если каждый из 12 сотрудников отдела дизайнера сэкономит эти ценные секунды, а мы умножим эти секунды на \$100 (такова оплата одного часа работы), то дополнительный годовой доход достигнет \$207 792!)

Один бывший художественный директор нашей компании одинаково свободно владеет правой и левой руками. Он работает на графическом планшете *Wacom* левой рукой, управляет мышью правой рукой, а между ними ставит клавиатуру. Бог мой! С какой же скоростью он работает! К сожалению, не все из нас могут похвастаться такой ловкостью, но даже мы можем сэкономить пять секунд (или больше) в минуту. Вот несколько советов.

ЧЕМ БЫСТРЕЕ  
ВЫ РАБОТАЕТЕ,  
ТЕМ БОЛЬШЕ  
ДЕНЕГ ПОЛУЧАЕТЕ.

**Запоминайте «горячие» клавиши.** Один наш сотрудник знает все возможные комбинации клавиш. Он — не лучший дизайнер. Он — не лучший программист. Но благодаря скорости, с которой он работает, он — один из самых важных членов нашей команды.

**Группируйте задания.** Организуйте свой день так, чтобы однотипные задания выполнять скопом. Например, проверяйте входящие сообщения на автоответчике три раза в день, вместо того чтобы делать это после каждого звонка. Если позволяет ваше положение в компании, то, может быть, так же следует поступать и с электронными сообщениями. Сделайте всю работу в Фотошопе, а затем переходите к программированию. Работайте только над одним проектом, а не над несколькими сразу. Когда вы занимаетесь одним делом, то экономите драгоценные секунды, которые уходят на то, чтобы переключиться с одного дела на другое.

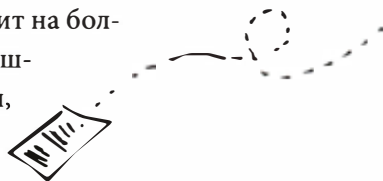
**Избавьтесь от лишнего.** Если у вас на столе валяются всякие бумажки, а на рабочем столе компьютера сотни файлов, то вы теряете драгоценное время в поисках нужного файла или шаблона. Наведите порядок на реальном и виртуальном столах — работа пойдет быстрее, мысли будут четче, и вы сэкономите время.

**Делайте регулярные перерывы в работе.** Встаньте и отдохните. Например, чем дольше я сижу за работой, тем беспорядочнее мои мысли. Если встать и сделать короткий перерыв, то мысли придут в порядок, и работа пойдет продуктивнее.

Если у вас действительно срочная работа, то регулярные перерывы необходимы. Следите за часами — вместо 15-минутного перерыва сделайте 14-минутный, и у вас появятся лишние 60 секунд!

**Наденьте наушники.** Если вы работаете в помещении, где есть другие люди, то наушники помогут избавиться от посторонних звуков и сосредоточиться на выполнении задания. Кстати, если вы будете сидеть в наушниках, слушая музыку или только делая вид, что что-то слушаете, ваши коллеги постесняются лишний раз вас беспокоить.

**Поменьше болтайте с коллегами.** На болтовню каждый день уходит масса времени. Где бы я ни работал, в том числе в моем собственном агентстве, двадцать процентов рабочего времени уходит на болтовню, рассказы, обмен впечатлениями, пересылку смешных видео, шутки и пр. Я обычно не возражаю, считая,



что это способствует сплочению сотрудников и, в свою очередь, имеет немалое значение для творческой работы. Но если дел действительно много и сроки поджимают, то нужно собраться и сосредоточиться, оставив в стороне посторонние занятия, на которые уходит более пяти секунд с каждой рабочей минуты.

**Предупредите, чтобы вам не мешали.** Если вам срочно нужно закончить работу, то пусть об этом знают все. Отправьте коллегам такое сообщение: «Сообщаю, что сегодня я невероятно занят — нужно в срок закончить работу. Спасибо за понимание». Получив такое письмо, ваши коллеги поймут, что сегодня вас лучше не тревожить.

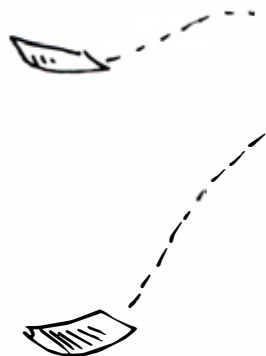
**Обращайтесь за помощью.** Если сроки действительно поджимают, то обратитесь за помощью. Может быть, кто-то из ваших коллег не так занят и найдет время помочь вам.

**Заведите себе таймер.** Я не против того, чтобы совещания проходили быстро, а задания выполнялись строго по графику. Удивительно, насколько стремительно мы работаем, зная, что должны уложиться в заданное время.

На тему управления временем и производительностью труда написана масса книг. Если вы действительно хотите правильно организовать свой рабочий день, пойдите в книжный магазин и купите что-нибудь из этой серии. К числу моих любимых принадлежит очень популярная книга Дэвида Алена «Getting Things Done» («Как все сделать вовремя»).

Графический дизайн — это та область деятельности, в которой важны сроки. У всех у нас бывают ситуации, когда важна каждая секунда, когда, чтобы вовремя сдать работу, вы пытаетесь выкроить необходимые 60 минут из 6-дневной рабочей недели или 5 минут в конце рабочего дня. Чем быстрее вы работаете, тем больше приносите денег.

И даже если вы самый лучший дизайнер на свете, но работаете в десять раз медленнее других, то вам будет трудно преуспеть в нашей динамичной профессии, где время решает все. Чтобы стать хорошим дизайнером, нужно уметь организовывать свое время.





\* Хорошая работа



## 35

## КАК СЪЕСТЬ СЛОНА

Существует масса способов приготовить кошку, но есть лишь один способ съест слона — по кусочку.

Мы были очень рады, когда компания *Pepsi*, один из известных всем брендов, дала добро на разработку нашим агентством интерактивного проекта, включающего в себя игры и другие виды приложений. Самой сложной проблемой оказались сроки. Компания хотела, чтобы мы закончили этот гигантский проект с шестизначным бюджетом всего за восемь недель.

Перед нами стояла задача создать интерактивную вселенную с тремя разными мирами (по количеству разных линеек продукта). Каждый из этих трех миров должен был включать в себя собственную анимацию, уникальную игру, викторину и четыре страницы книжки-раскраски с оригинальными иллюстрациями. Помимо всего, мы должны были бы создать интерактивный раздел для родителей, который содержал бы информацию о продукте, его пищевой и энергетической ценности.

Мы прекрасно понимали, что если работать шалаяй-валяй, то нам ни за что за два месяца не проглотить этого «слона» со всеми его вселенными, тремя мирами, тремя оригинальными играми, тремя интерактивными викторинами и двенадцатью по-разному иллюстрированными страницами книжки-раскраски, да еще с полноценным разделом о каждом товаре. Нам надо было собраться с мыслями и четко организовать работу над этим проектом, так как мы знали, что в противном случае через 55 дней мы получим по шапке.



**Подбор команды.** В первую очередь мы выбрали людей, которые были нужны для выполнения проекта. Мы набрали команду из семи самых проверенных человек нашей компании: я сам в качестве руководителя проекта, художественный руководитель, дизайнер, программист, иллюстратор/аниматор, художник, а также человек, который должен был поддерживать контакты с клиентом по ходу работы. Кроме того, мы задействовали нашего офис-менеджера на случай непредвиденных обстоятельств, для подготовки каких-то текстов, сбора информации и контроля качества.

**Разделение слона на удобоваримые части.** Мы собрались всей командой в комнате для совещаний, подготовили доску и начали мозговой штурм, направленный на создание всеобъемлющего списка всего того, что требуется для выполнения проекта. Нас не удовлетворяли слишком общие предложения типа «Разработать Мир 1». Мы разбивали их на задачи с учетом мельчайших деталей.

### **Мир 1**

- Создать контурную схему веб-страницы Мира 1 и представить клиенту на одобрение.
- Преобразовать данные, предоставленные клиентом, в формат, пригодный для использования в оригинал-макете.
- Создать целевую страницу<sup>1</sup>.
- Сделать раскадровку.
- Разработать значки, которые будут отсылать пользователя к трем разным разделам.
- Подготовить на одобрение клиента черновой вариант анимации.
- Сделать окончательный вариант анимации.
- Создать программу-«серый ящик» для экрана Мира 1.
- Вставить одобренные данные в «серый ящик» игры.
- Создать библиотеку звуковых эффектов для Мира 1.
- Объединить звуковые эффекты и окончательную анимацию.
- Связать значки с окончательными приложениями и играми.
- Протестировать проект и проверить качество.

Чтобы проиллюстрировать процесс дальнейшей детализации, приведу набор задач, который сопровождал создание каждой игры, поскольку просто поручить человеку разработать Игру 1 недостаточно.

### **Игра 1**

- Создать контурные наброски Игры 1 и представить клиенту на одобрение.

---

<sup>1</sup> Целевой страницей (landing page) называют интернет-страницу, назначение которой — побудить потенциального клиента совершить целевое действие. — *Примеч. перев.*

ЕСТЬ МНОГО  
СПОСОБОВ  
ПРИГОТОВИТЬ  
КОШКУ,  
НО ЛИШЬ ОДИН  
СПОСОБ СЪЕСТЬ  
СЛОНА –  
ПО КУСОЧКУ.

- Создать заставку.
- Создать игровой экран.
- Разработать экран побед/поражений.
- Создать иллюстрации и анимацию для символов и элементов игры.
- Создать программу-«серый ящик» игры.
- Интегрировать одобренные варианты дизайна в «серый ящик» игры.
- Создать библиотеку звуковых эффектов для Игры 1.
- Объединить звуковые эффекты и окончательную анимацию.
- Протестировать проект и проверить качество.

Подготовив похожие списки для всех остальных составляющих проекта, мы начали искать желающих и распределять задания.

**Распределение ответственности.** Когда нашлись добровольцы, желающие работать в проекте, и были распределены роли, напротив каждой строки мы написали имя исполнителя. Каждый отлично понимал, что если указано твое имя, значит, на тебе лежит полная ответственность за выполнение этого задания. Чтобы проект в целом получился, каждому надо было успешно справиться со своей частью.

- Сделать раскадровку (Алан).
- Создать заставку (Джанет).
- Написать текст для каждого изображения на экране (Рэйчел).



Мы разбили проект на мелкие задания и тем самым разделили бремя выполнения проекта среди семи надежных сотрудников. Кроме того, у нас появились семь человек, которые добровольно вызвались нам помогать. Как я уже говорил, наш офис-менеджер занимался поиском необходимой информации и готовил часть текстов. Хотя проект не предусматривал РНР-программирования, один из наших РНР-программистов предложил свои услуги по тестированию и проверке качества проекта. Чем точнее вы разделите проект на удобоваримые куски, тем проще будет вашим помощникам ориентироваться в том, какая помощь вам нужна.

**Осознание ответственности.** Все то напряжение, которое связано с любым проектом, прямо пропорционально масштабу проекта: чем

крупнее заказ, тем большего напряжения он требует. (Интересно, что размер частей проекта после его разделения обратно пропорционален размеру проекта в целом, то есть чем крупнее заказ, тем мельче должны быть отдельные задания.)

Крайне важно, чтобы склонность человеческой природы откладывать дела на завтра не превалировала в работе над большим проектом. Чтобы груз был посильным и равномерным, все мелкие задания должны иметь точные даты исполнения.

- Создать заставку (срок — 3 февраля).
- Создать игровой экран (срок — 4 февраля).

Необходимо, чтобы все поняли важность соблюдения сроков, и люди, ответственные за выполнение конкретного задания, следили за сроками. Будет лучше, если вы будете работать с опережением графика.

Чтобы съесть слона, надо потратить немало времени. Еще надо иметь хорошее пищеварение. Выдержит ли ваш желудок, если проглотить всю порцию в последний день? Надо разработать план, чтобы есть слона по кусочку ежедневно и спокойно переваривать съеденное.



## 36 ИНИЦИАТИВА ВЕНЕРЫ

---

Когда наше агентство только становилось на ноги, мы решили понять, где найти возможности для дальнейшего роста. Для этого мы проанализировали ключевые компоненты того, что, как нам представлялось, является залогом успешного развития дизайнерской компании. К ним относятся рентабельность, качество обслуживания клиентов и качество работы. За годы существования нашей компании прибыль превысила пятьдесят процентов, клиенты не переставали хвалить нас и рекомендовать другим заказчикам. Но о нас никогда не писали в журналах общенационального масштаба, таких как *Communication Arts*, и, кроме того, мы считали, что еще не готовы выдвигать свои дизайнерские работы на соискание премий. Да, наша работа была хорошей, но нам хотелось, чтобы она была замечательной, поэтому мы решили, что качество работы — это та область, которая нуждается в нашем внимании, чтобы двигаться вперед.

Наши лучшие дизайнеры собрались, чтобы обсудить, что поможет нам создавать высококачественные дизайнерские работы, максимально привлекая к этому всех сотрудников. Мы придумали процесс, который по имени римской богини красоты и любви ласково назвали «инициативой Венеры».

Со временем этот процесс стал органичной частью деятельности нашей компании, и встречи сотрудников проходят без всякой формальности. Но принципы, положенные в основу нашей деятельности несколько лет назад, до сих пор определяют работу по достижению высокого качества продукции, и эти принципы могут быть применены и вами, причем в том виде, который наиболее приемлем для вашей организации. Давайте посмотрим, как строится работа по улучшению качества с самого начала проекта и практически до момента отправки заказа клиенту.

## 1. Первое совещание с арт-директором

**Присутствующие:** рабочая группа и арт-директор (иногда сотрудники коммерческого отдела, заключившие контракт на выполнение этого проекта).

**Краткое описание:** после запуска проекта арт-директор встречается с дизайнерской группой для обсуждения общих деталей проекта.

**Цели:** предоставить членам дизайнерской группы всю информацию о проекте, включая:

- пожелания клиента;
- вариант исполнения, предлагаемый клиентом;
- детали того, что предусматривает проект;
- целевая аудитория;
- ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании для использования в дизайне;
- контент, который должен быть использован в каждом элементе проекта;
- сроки исполнения заказа;
- бюджет (сколько рабочего времени отведено на проект).

**Конечный результат:** один из присутствующих должен вести протоколы совещаний и передавать информацию другим участникам проекта на всем протяжении его выполнения.

## 2. Определение ориентира

**Присутствующие:** рабочая группа.

**Краткое описание:** до проведения совещания дизайнеры, занятые в проекте, проводят поиск похожих проектов на веб-сайтах, в журналах по дизайну, в книгах и других источниках. Каждый член группы предлагает на рассмотрение участников примеры похожих проектов.

**Цели:** найти примеры дизайнерских работ, от которых можно оттолкнуться и идти дальше, достигая схожего качества. Примеры дизайнерских работ служат ориентиром и используются как точки отсчета в дальнейшей работе. Имейте в виду, что копировать их нельзя: они просто служат мерилем качества конечного продукта.

**Конечный результат:** ориентирами должны стать от одного до пяти схожих проектов или вариантов дизайна. Эти дизайнерские работы должны быть включены в рабочую папку проекта или в цифровой инструментарий в зависимости от систем управления производственными процессами.

### 3. Обсуждение и голосование

**Присутствующие:** рабочая группа и арт-директор.

**Краткое описание:** на этом совещании много разговоров и случайных идей. Участникам предстоит выдвинуть концепции дизайна и представить наброски для внутреннего обсуждения. Наброски должны отражать концептуальные идеи, а также идеи в отношении макета. Эти эскизные наброски обсуждаются на голосовании, в котором принимают участие арт-директор и члены рабочей группы. Каждый набросок подвергается критическому анализу, в ходе которого участники высказывают свои соображения в пользу или против того или иного предложения.

**Цели:** наметить концепции и макет их для реализации в первых оригинал-макетах.

**Конечный результат:** рабочая группа должна отобрать по крайней мере в два раза больше набросков, чем ожидает заказчик (так, если он ожидает три оригинал-макета, то рабочая группа должна выйти с по крайней мере шестью идеями набросков). Рабочая группа с арт-директором принимают решение о том, какие наброски могут быть использованы в подготовке первой очереди оригинал-макетов.

### 4. Битва команд

**Присутствующие:** рабочая группа и прочие сотрудники, не занятые в проекте.

**Краткое описание:** дизайнеры и недизайнеры встречаются, чтобы обсудить оригинал-макеты перед их окончательным утверждением. Это должна быть настоящая дискуссия, вроде семинаров в колледжах (вспомните о студенческих днях, но без пьяных оргий, смазливых дево-

чек и настольного тенниса). Все эскизы должны быть подвергнуты тщательному анализу и критике, чтобы выбрать лучшие. В этой дискуссии не место таким сентенциям, как «Мне это нравится». Нужно выражать сомнение и говорить: «А что, если?» Что, если мы сделаем то-то и то-то? Что, если вы сделаете что-то похожее на такой-то сайт? Весь тон выступлений должен выражать идею, как сделать дизайн лучше. Исходите из того, что все всегда можно улучшить.

**Цели:** тщательный анализ вариантов дизайна и получение списка того, что нуждается в усовершенствовании.

**Конечный результат:** рабочая группа принимает высказанные замечания и предложения и пересматривает оригинал-макеты, чтобы подготовить их к последнему совещанию.

## 5. Последнее совещание

**Присутствующие:** рабочая группа, арт-директор и руководители компании, в зависимости от структуры организации.

**Краткое описание:** рабочая группа выставляет первые оригинал-макеты на обсуждение внутри компании. Это совещание проводится по крайней мере за день до запланированной отправки работы заказчику, чтобы успеть внести последние изменения.

**Цели:** получить окончательное одобрение работы перед отправкой клиенту. Рабочая группа к этому моменту уже должна внести все предложенные изменения, с тем чтобы собравшиеся приняли решение об одобрении работы, а не инициировали очередной критический разбор оригинал-макетов.

**Конечный результат:** работа получает одобрение сотрудников, при этом не исключена возможность, что руководство компании будет настаивать на внесении в дизайн дополнительных изменений.

Удивительно, насколько хромает организация во многих компаниях. В художественных школах и колледжах, где изучают графический дизайн, в классах на стенах постоянно вывешивают эскизы и варианты дизайна для обсуждения и критики. А в большинстве компаний, в кото-

рых мне довелось работать (включая мою собственную), этот этап работы пропускают, чтобы ускорить процесс производства и выполнить работу в срок. В этом случае страдает качество работы. В дизайнерских компаниях инициативу Венеры можно легко и гибко использовать частично или полностью. Это позволит достичь качественного улучшения работы в кратчайшие сроки.



\* Совершенно секретно. Инициатива Венеры

# 37 МОНИТОРИНГ ХАОСА

Переход от работы «свободным художником» к собственному агентству не обошелся без трудностей, к которым приходилось привыкать. Кажется, мы карабкаемся в гору, но чтобы продолжить восхождение, нужно было постоянно менять курс. Когда я впервые начал нанимать сотрудников, то производственный процесс приходилось менять чуть ли не через каждые две недели (что вызывало недовольство сотрудников). К нам приходили новые люди, и казалось, что с приходом каждого работника что-то нужно изменить, чтобы это шло на пользу конкретной рабочей группе и проекту. То, что годилось для группы из трех человек, работающих над десятью проектами, могло не подойти для группы из пяти человека, работающих над двадцатью проектами.

Мы пришли к заключению, что для внедрения оптимальной системы необходимо описать некий процесс, обеспечивающий мониторинг проекта и его выполнение. Вот несколько идей, которыми я пользовался на разных этапах своей работы.

## Процесс 1. Список дел

Здесь нет ничего революционного: я этим пользовался, когда был индивидуальным предпринимателем. Возьмите лист бумаги и перечислите то, что вам нужно сделать, вычеркивая то, что уже сделано. (К тому же



сейчас полным-полно всяких программ, помогающих составлять список задач.)

**Когда использовать:** эта система проста и хорошо работает, если вы в одиночку выполняете несколько проектов.

## **Процесс 2. Почтовый ящик**

Я начал пользоваться этим способом несколько лет назад и пользуюсь до сих пор. Просто отправляйте себе по электронной почте сообщения с заданиями, которые вам нужно выполнить. Когда оно выполнено, удаляйте сообщение или сохраняйте в папке. Так легко отслеживать ход выполнения заданий. Большинство из нас помечают свои электронные сообщения, что также помогает отслеживать то, что нужно сделать.

**Когда использовать:** эта система лучше всего годится для индивидуальных предпринимателей, работающих над парой-тройкой проектов. Но, как показывает мой личный опыт, этот способ также замечательно подходит для больших компаний и их руководителей.

## **Процесс 3. Стирание с доски**

Во время бума интернет-компаний в конце девяностых я был креативным директором небольшой группы, работающей над созданием интерактивного сайта для детей. Генеральный директор этой компании звонил мне каждое утро в половине восьмого, после чего я демонстрировал ему сайт и все то, что мы сделали накануне. В тот период интернет-индустрия переживала сумасшедший подъем, поэтому мы изо всех сил торопились выбросить свою продукцию на рынок. Задачи перед нами стояли грандиозные — ежедневно выдавать на-гора большую порцию нового контента. Наша система была проста: мелом на доске мы записывали все, что нам нужно сделать. Когда один из пунктов программы выполнялся, кто-нибудь шел к доске и стирал его и писал имя исполнителя рядом со следующим пунктом. Всем эта система нравилась, потому что была проста и предоставляла некоторую свободу в выборе следующего задания.

**Когда использовать:** этот простой процесс, позволяющий следить за ходом работы, наиболее пригоден, когда рабочая группа состоит из людей, имеющих сходные навыки и работающих вместе над одним крупным проектом.

## **Процесс 4. Рабочие папки**

Эту систему использовали в небольшой дизайнерской фирме, моем первом месте работы. Я обращался к ней, когда работал в других компаниях.

Для каждого проекта создается папка (либо просто большой плотный конверт, либо обычная канцелярская папка). В каждой папке лежит детальный список того, что нужно сделать. Если рабочая папка находится у кого-то из членов группы, это означает, что он отвечает за ход и выполнение проекта на каком-то его этапе. По мере выполнения проекта папка переходит от одного члена рабочей группы к другому. Таким образом распределяется ответственность за каждый новый этап проекта.

**Когда использовать:** такую систему хорошо применять в дизайнерской среде, занимающейся в основном подготовкой твердых копий. Наличие рабочих папок позволяет создавать архивы печатных работ, видеть документальные подтверждения объема выполненной работы, поскольку частые изменения в проектах характерны не столько для печатных проектов, сколько для интерактивных. Но эту систему можно также с успехом применять и в работе над интерактивными интернет-проектами.

### Процесс 5. Термостат

Мне нравится эта система, потому что мой мозг организован именно таким образом. Я использовал ее на разных этапах своей работы, когда руководил производственными отделами и крупными частями проектов. Для этого вам нужна большая доска (или что-то вроде нее). Разделите доску на колонки (в большинстве канцелярских магазинов можно для этого приобрести узкую черную ленту). Каждая колонка отводится для определенного проектного этапа. Поскольку я работал в разных компаниях, могу утверждать, что везде эти этапы в основном похожи друг на друга.

- Оценка предстоящей работы.
- Ожидание разрешения на выполнение работы.
- Кристаллизация идей.
- Первый оригинал-макет.
- Ожидание реакции заказчика.
- Второй оригинал-макет.
- Ожидание реакции заказчика.
- Окончательный оригинал-макет.
- Ожидание утверждения макета.
- Первая сборка.
- Ожидание реакции.
- Вторая сборка.

- Ожидание реакции.
- Окончательный вариант сборки.
- Ожидание реакции.
- Запуск в производство / отправка заказчику.

Теперь сделайте «проектную карту», равную по ширине колонкам вашего проекта (можно использовать блокнот с клейким краем). Затем для каждого проекта просто приклейте проектную карту в ту колонку, которая соответствует этапу выполнения этого проекта. Ваша задача — перемещать проектную карту по этапам, пока не будет завершен весь проект.

**Когда использовать:** эта система идеально подходит, когда вы хотите иметь перед глазами общую картину того, как продвигается работа над каждым из проектов. Она очень удобна для проведения рабочих совещаний, когда вы обсуждаете с рабочей группой разные проекты и задаете коллегам вопрос: «Что нужно сделать, чтобы проект можно было переместить в следующую колонку?»

## Процесс 6. Цифровые системы

Цифровые средства управления проектами сегодня используются очень широко и хорошо помогают рабочим группам. Мы с успехом работаем над проектами, завязанными на людях из самых разных стран, и в этом существенным подспорьем оказываются цифровые средства управления проектами.

В нашем агентстве мы пользуемся программой Basecamp\* ([www.basecampHQ.com](http://www.basecampHQ.com)), но доступны и другие программы, причем у каждой есть свои плюсы и минусы. Если вас заинтересовали цифровые системы управления проектами, то проведите исследование и выберите ту, что лучше вам подходит.

**Когда использовать:** цифровые системы управления проектами лучше всего подходят для тех компаний, где большие рабочие группы выполняют несколько проектов. С помощью цифровых систем можно легко отслеживать выполнение от десяти до ста параллельных проектов. За большинство из этих систем приходится вносить ежемесячную плату, поэтому они оптимально подходят, если вы являетесь сотрудником компании или же целиком заняты как индивидуальный предприниматель. В этом случае постоянная загрузка оправдывает ежемесячные траты.

## 38

КАК ВЫБРАТЬ  
ПРАВИЛЬНЫЙ ПУТЬ

Мой старший сын — бойскаут. Каждый поход — это организованное мероприятие, и, поскольку мне хочется быть хорошим отцом, я не пропустил ни одного из них. Сыну это нравится. А мне нравится быть с ним и, следовательно, переносить вместе с ним тяготы походной жизни: спать на твердой и жесткой земле и ворочаться всю ночь. Когда я вспоминаю о походах, то чувствую себя так, как будто отсидел срок в тюрьме. Дело в том, что я рос с четырьмя братьями, сестер у меня не было, и мы часто ходили в походы. Только когда я вырос, я понял истинную причину того, почему наши родители устраивали походы в каждые каникулы. Во-первых, если их неугомонные дети что-то сломают в лесу, на это можно не обращать особого внимания. Во-вторых, эти походы нас так выматывали, что вечером мы валились с ног, тут же засыпали и спали до самого утра.

В пешем туризме есть несколько правил, которые помогают без проблем прибыть к месту назначения. Некоторые из них я использую в своей практике. Только относительно недавно я понял связь между планированием похода и производственным процессом. Давайте проанализируем связь между тремя типами пешеходных туров и производством. Цель того и другого — прийти к месту назначения. В туризме место назначения — это конкретное место. В области графического дизайна место назначения — это успешный проект (выполненный вовремя к вящей радости и удовольствию вашего заказчика).

**Категория № 1. Это где-то там...**

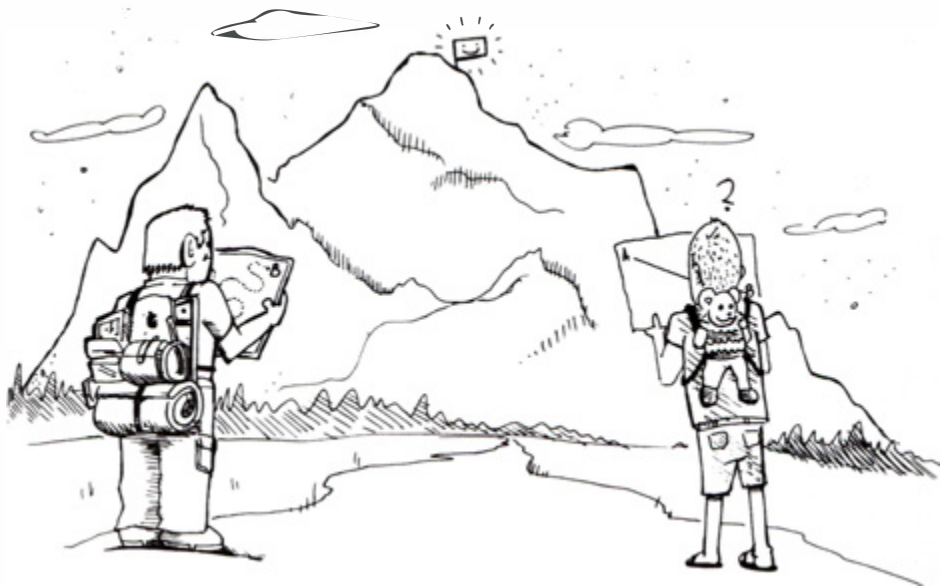
Многие походы, в которых я участвовал, попадают под эту категорию. Егерь или кто-то «знающий» указывает на лес и говорит: «Нужно идти туда». Туристы устремляются в лес в указанном направлении в надежде прийти к месту назначения. Часто они приходят к нему только после того, как сделают несколько лишних кругов. Иногда они вообще теряют дорогу и возвращаются туда, откуда начали свой путь. А бывает и так, что путешественники пропадают в лесу навсегда.

На большинстве производств происходит то же самое — все пускается на самотек. Чтобы успешно закончить проект, владелец компании или продавец передает проект рабочей группе со словами: «Это где-то там... желаю удачи!» Рабочая группа начинает копать в проекте, пытаясь вслепую нащупать правильный путь. Какое-то время дизайнер может двигаться в неверном направлении. Иногда его босс или клиент могут помочь ему вернуться на нужную тропу. Сроки выполнения заказа могут быть сорваны. Часто в результате такого стиля работы страдают и рабочая группа, и заказчик, но именно так каждый день работают очень многие дизайнеры.

### Категория № 2. Путешествие с гидом

Путешествие с опытным гидом может быть замечательным. Вы пакуете свои вещи и идете за проводником: думать ни о чем не надо, он уже принял все решения за вас. Он точно знает, куда идти. Все, что вам нужно, — вовремя поворачивать, карабкаться вверх, спускаться вниз и делать то, что он говорит. Во многих случаях ваш гид может даже прицепить вас веревкой и говорить, куда ставить ногу.

Такой тип производства может работать весьма эффективно. Достаточно найти такую суперзвезду, которая знает, как успешно выполнить любой проект для любого заказчика. Обычно такой суперзвездой оказывается арт-директор или креативный директор. Они ходят по офису и дают указания, что делать. Я и сам был в этой роли. Для каких-то дизайнеров, не желающих принимать серьезные решения, это может



показаться подарком судьбы, но в действительности страдают все. Рабочей группе надоедает, когда ей постоянно твердят, как и что делать. Суперзвезда, она же креативный директор, начинает возмущаться, почему никто не хочет шевелить мозгами. Через какое-то время суперзвезде все надоедает или она уходит в отпуск. В результате вся компания оказывается на грани развала. К тому же такая политика препятствует росту. Если ваша компания только начинает развиваться, то в конечном итоге наступит момент, когда ваша суперзвезда просто не сможет руководить несколькими проектами и подчиненными одновременно.

### **Категория № 3. Подробная карта**

А лучше всего иметь подробную карту, нарисованную кем-то, кто знает местность, а также иметь людей, которые умеют эту карту читать. Представьте себе карту, на которой проложена дорога, где стоят контрольные точки, где на каждой развилке или повороте есть знаки, указывающие верный путь. Такие карты дают бесценные подсказки относительно того, как избежать опасностей, сколько воды нужно взять с собой, сколько времени уйдет на каждый переход. Если у вас есть такая карта, то обязательно быть великим путешественником, чтобы найти верный путь к месту назначения. На практике миллионы тех, кто плохо ориентируется на местности, с помощью таких подробных карт находят замечательные пути и решения.

Если у вас под рукой есть рекомендации, в которых подробно расписан производственный процесс, то это — лучший способ работы в производственных условиях. Я говорю не о простых вещах, вроде того, как дать проекту зеленый свет, разработать веб-сайт, выставить клиенту счет и... снова по второму кругу. Многие компании именно так и работают, ошибочно полагая, что это и есть производственный процесс. Я говорю об организационных моментах, присутствующих в каждом проекте, которым вы занимаетесь. Только когда вы удостоверитесь в том, что учтены мельчайшие детали, можно быть уверенным, что вы и ваши сотрудники не забудут и не упустят какие-то важные вещи. В нашей компании мы делаем стандартный список того, что необходимо сделать по каждому проекту. Когда заказчик дает зеленый свет, мы создаем список того, что нужно сделать, и передаем его рабочей группе. Таким образом, подробный список того, что нужно сделать, становится картой на пути к успеху.

Вот наш стандартный список, который используется в каждом проекте. Этот список заданий всегда меняется в зависимости от особенностей

того или иного проекта. Он начинается с началом работы над проектом и продолжается до завершения работы, только после этого список попадает в архив.

### **Начало проекта**

- (Клиент) Агентство получает наводку на проект (через веб-сайт, по телефону, через третьи лица, по рекомендации и т. п.).
- (Агентство) Уточняет информацию в беседе с заказчиком, позволяющей узнать юридические тонкости заявки.
- (Агентство) Если юридических вопросов не возникает, то проект вводится в программу Basecamp, при этом агентство выступает в качестве клиента (в соответствующее поле внесите имя, электронный адрес, телефоны и краткую информацию о проекте). После этого проект будет добавлен в инструментарий управления проектами для отслеживания.

### **Предложение**

- (Агентство, Клиент) Телефонный звонок с предложением встречи, встреча, обмен электронными сообщениями.
- (Агентство) Обсуждение концепции проекта и объема работы. (Объем работы в часах, формат, предложения от рабочей группы, рассмотрение вопроса рентабельности.)
- (Агентство) Подготовка официального предложения с использованием стандартного бланка и предыдущих предложений из архивов вашей компании. (Обсудите часы работы над проектом с рабочей группой, а стоимость проекта — с руководством компании.)
- (Агентство) Обсуждение предложения внутри компании.
- (Агентство) Отправка официального предложения заказчику. (Обязательно отправьте копии предложения руководству компании и секретарю, укажите свой электронный адрес и тему письма — «Предложение», «Название проекта».)

### **Ожидание одобрения**

- (Агентство) Подтверждение о получении Клиентом вашего предложения.
- (Клиент) Одобрение, требование внести исправления и дополнения или отказ от предложения.

- (Агентство) Если требуется внести дополнения или исправления, то возвращение к этапу «Предложение», после чего процедура выполняется заново.
- (Агентство) Если предложение отвергнуто, то проект отправляется в архив. В этом случае Агентство просит Клиента (при личном общении или иначе) сообщить, почему Агентству отказано в заказе.
- (Агентство) Если проект получил добро от Клиента, выполнение Агентством установленной процедуры оформления. (Это могут быть перечень работ, заказ на поставку, факс с подтверждением о принятии предложения, электронное подтверждение, оформление кредитного дела и т. д. в зависимости от характера отношений с заказчиком.)

## Старт

- (Агентство) Объявление о том, что проект одобрен. (Извещение об этом рассылается всем сотрудникам Агентства, с нетерпением ожидающим эту новость. Это можно сделать по электронной почте или на праздничной встрече — в зависимости от того, насколько важен этот проект.)
- (Агентство) Назначение руководителя проекта.
- (Агентство) Отдел продаж или руководство компании отправляет электронное сообщение о начале работы над проектом Клиенту, а копии — руководителю проекта, секретарю компании и руководителям отделов (сообщение о начале работы над проектом служит официальным документом, подтверждающим передачу полномочий по проекту от отдела продаж производственному отделу).
- (Агентство) Руководитель проекта отвечает письмом с извещением о первом совещании по проекту.
- (Агентство) Секретарь отвечает на письмо о начале работы над проектом, прикладывая информацию из бухгалтерии.
- (Агентство) Секретарь вносит проект в бухгалтерские документы (сервис Quickbooks, выставленные счета, отправленные предложения, комиссионные и пр. данные).

- (Агентство) Создание проекта в программе Basecamp. (Убедитесь, что указали компанию и Клиента проекта на вкладке People and Permissions, а название проекта — в поле заголовка.)
- (Агентство) Добавление часов из программы Profitability Matrix Spreadsheet в программу Basecamp. (Не забудьте, что часы нужно указывать как отрицательные числа.)
- (Агентство) Добавление контрольных точек в программу Basecamp (формат контрольной точки — Имя Клиента: Название проекта | Номер точки).
- (Агентство) Назначение каждой контрольной точке стандартного списка «Что сделать».
- (Агентство) Адаптация списка «Что сделать» к конкретному проекту (добавляйте и убирайте пункты списка, включите даты в пункты списка, укажите конкретные задания и имена исполнителей).
- (Агентство) Создайте в программе Basecamp учетную запись Клиента (включите инструкции по использованию этой программы в раздел персональных данных).
- (Агентство) Создайте сообщение о начале работы над проектом в системе управления проектами.
- (Агентство) Отошлите Клиенту первый счет.
- (Клиент) Получение оплаты по первому счету.

### **Концептуализация**

- (Агентство) Разработайте повестку дня стартового совещания, включив в нее всю доступную информацию, и отправьте Клиенту для подготовки.
- (Агентство, Клиент) Стартовое совещание.
- (Агентство) Разошлите всю информацию о проведенном совещании в течение четырех часов после его проведения.
- (Агентство) Получите от Клиента подтверждение о получении протокола совещания.
- (Агентство) Создайте документ с концепцией проекта (в него входят протокол стартового совещания, план сайта, макеты, техническая стратегия).

- (Агентство) Внутренний анализ и критические замечания по документу с концепцией проекта.
- (Агентство) Отправьте документ Клиенту.
- (Агентство) Подтверждение Клиентом факта получения документа с концепцией проекта.

### **Первый вариант дизайна оригинал-макетов**

- (Агентство) Дизайн первого оригинал-макета. (Количество оригинал-макетов должно соответствовать масштабу проекта. Как правило, на этой стадии в дизайне веб-сайтов требуется два-три варианта дизайна оригинал-макетов. Нужно стремиться к разнообразию: сетки, стили навигации и т. д. От шести до десяти проектов логотипов. Для печатных работ, как правило, требуется два-три варианта дизайна оригинал-макетов.)
- (Агентство) Внутреннее обсуждение и критика первых оригинал-макетов.
- (Агентство) Отправка Клиенту первых оригинал-макетов. (Оригинал-макеты веб-сайтов отправляют в виде JPEG-изображений, интегрированных в HTML-страницы. Оригинал-макеты логотипов отправляют как PDF-документы. На первой странице помещается сетка со всеми вариантами логотипов, а затем идут страницы, на каждой из которых логотипы представлены по отдельности. Печатные проекты должны быть представлены в формате PDF и выглядеть объемно за счет расположения элементов и теней.)
- (Клиент) Соображения по поводу первого варианта дизайна оригинал-макетов.

### **Второй вариант дизайна оригинал-макетов**

- (Агентство) Второй вариант дизайна оригинал-макетов — это исправленные и дополненные версии домашней страницы с учетом пожеланий Клиента и один-два оригинал-макета для вложенных страниц.
- (Агентство) Внутреннее обсуждение и критический анализ второго варианта дизайна оригинал-макетов (должны быть учтены критические замечания, сделанные Клиентом).

- (Агентство) Клиенту отсылается второй вариант дизайна оригинал-макетов. (Пересылают только новые варианты дизайна. Оригинал-макеты веб-сайтов отправляются в виде JPEG-изображений, интегрированных в HTML-страницы. Оригинал-макеты логотипов отправляют как PDF-документы. На первой странице помещается сетка со всеми вариантами логотипов, а затем идут страницы, на каждой из которых логотипы представлены по отдельности. Печатные проекты должны быть представлены в формате PDF и выглядеть объемно за счет расположения элементов и теней.)
- (Клиент) Соображения по поводу второго варианта дизайна оригинал-макетов.

### **Окончательный вариант дизайна оригинал-макетов**

- (Агентство) В окончательный вариант дизайна оригинал-макетов включаются дополнения и изменения, имеющиеся во втором варианте (исправленные и дополненные версии домашней страницы с учетом пожеланий Клиента и один-два оригинал-макета для внутренних страниц).
- (Агентство) Внутреннее обсуждение и критический анализ окончательного варианта дизайна оригинал-макетов (должны быть учтены критические замечания, сделанные Клиентом).
- (Агентство) Клиенту отсылают окончательный вариант дизайна оригинал-макетов. (Пересылают только новые варианты дизайна. Оригинал-макеты веб-сайтов отправляются в виде JPEG-изображений, интегрированных в HTML-страницы. Оригинал-макеты логотипов отправляют как PDF-документы. На первой странице помещается сетка со всеми вариантами логотипов, а затем идут страницы, на каждой из которых логотипы представлены по отдельности. Печатные проекты должны быть представлены в формате PDF и выглядеть объемно за счет расположения элементов и теней.)
- (Клиент) Одобрение окончательных вариантов дизайна оригинал-макетов. (Клиент может высказывать незначительные замечания или просьбы о внесении изменений. Несущественные изменения должны учитываться при работе над первым вариантом дизайна. Все крупные изменения, требуемые Клиентом, должны согласовываться с руководством компании и при необходимости допол-

нительные варианты дизайна оригинал-макетов должны прорабатываться в рамках второго варианта дизайна.)

### **Первая сборка**

- (Агентство) Обеспечение безопасности информации кредитной карты для хостинга.
- (Агентство) Предложение и подготовка программ для сервера.
- (Агентство) Регистрация или передача доменных имен на сервер.
- (Агентство) Отправка сообщения с запросом об электронном адресе и создание для Клиента учетной записи.
- (Агентство) Отправка запроса о контенте (копии, изображения и т. д.).
- (Клиент) Отправка контента на сайт (копии, изображения и т. д.).
- (Агентство) Отправка Клиенту запроса относительно SEO-информации, предназначенной для поисковых систем.
- (Клиент) Ответ на запрос относительно SEO-информации.
- (Агентство) Создание первой сборки. (Создаются все страницы сайта. Некоторые страницы могут содержать не весь контент, поскольку к этому времени он может быть недоступным, но все страницы должны открываться по щелчку мыши. Сайт должен работать!)
- (Агентство) Внутреннее обсуждение и критический анализ первой сборки (обязательно сравните первую сборку с одобренными макетами, чтобы убедиться в правильности дизайна).
- (Агентство) Отправка первой сборки клиенту.
- (Клиент) Мнение по поводу первой сборки.

### **Вторая сборка**

- (Агентство) Создание второй сборки. (Внесение исправлений в соответствии с предложениями заказчика, включение в сборку всего контента и изображений, представленных Клиентом, окончательная шлифовка созданных страниц, проверка Flash-элементов и т. д.)
- (Агентство) Внутреннее обсуждение и критические замечания по второй сборке.

- (Агентство) Включение в сайт SEO-информации.
- (Агентство) Установка системы статистического учета Google Analytics.
- (Агентство) Отправка второй сборки Клиенту.
- (Клиент) Мнение по поводу второй сборки.

### **Финальная сборка**

- (Агентство) Создание финальной сборки (убедитесь в том, что все элементы сайта функционируют нормально и все замечания Клиента учтены).
- (Агентство) Хакатон (выполняется двумя специалистами, использующими опросник хакатон).
- (Агентство) Отправка финальной сборки Клиенту.
- (Клиент) Одобрение финальной сборки.
- (Агентство) Тренинг с Клиентом (используйте для этого специальную программу обучения).
- (Агентство) Отправка Клиенту установочного пакета.
- (Агентство) Запуск сайта.
- (Агентство) Окончательная верификация щелчками мыши (должна быть проделана по крайней мере двумя специалистами).
- (Агентство) Отправка Клиенту извещения о запуске сайта и файла с исходным кодом.

### **Post mortem**

- (Агентство) Подождите два-три дня, пока все ваши послания не будут получены Клиентом, а затем из программы Basecamp пошлите ему сообщение о завершении проекта.
- (Агентство) Проведите внутреннее совещание относительно возможности завершения проекта.

### **Завершение проекта**

- (Агентство) Заархивируйте проект в программе Basecamp.
- (Агентство) Заархивируйте исходные файлы и создайте копию.
- (Агентство) Выставьте Клиенту окончательный счет.

- (Агентство) Последний телефонный звонок Клиенту (тема: завершение проекта).
- (Агентство) Подытожьте финансовые вопросы и т. п.
- (Агентство) Получите окончательный платеж.

Не каждый проект продвигается именно таким образом. Не у каждого клиента одинаковая манера делового общения. В нашей компании мы иногда занимаемся только программированием веб-сайтов, соответственно, из списка удаляется все то, что относится к собственно дизайну. Важно так сократить или расширить список, чтобы он отвечал потребностям конкретного проекта.

Пользуясь детализированной системой ведения дел, вы уже не будете бесцельно бродить по лесу в поисках правильного направления. Вам не нужна будет суперзвезда, бегающая по офису и говорящая, что делать. Список того, что нужно сделать, служит замечательной картой, которая поможет вам идти в нужном направлении и успешно завершить проект.

Когда у вас детально расписан производственный цикл, новые сотрудники могут влиться в вашу компанию и с первого дня начать работать так же, как заслуженные ветераны. Подробные списки нужных дел — залог успеха в работе дизайнеров. Посмотрите, какого рода проекты вам обычно приходится выполнять, а затем создайте собственный список дел для проектов конкретных типов.



## 39 АВРАЛ В КОНЦЕ РАБОЧЕГО ДНЯ

---

Когда я открыл свое дизайнерское агентство, то первыми моими сотрудниками были несколько человек из младшего персонала. Должен признаться, я тогда опасался приглашать на работу высокооплачиваемых работников — слишком высоки издержки, поэтому решил эту проблему с минимальными затратами. По мере того как дело шло в гору, мои сотрудники набирались опыта. С приходом новых людей я стал продвигать ветеранов по службе. В результате получилось, что младший персонал руководил младшим персоналом. Вскоре стало понятно, что эти молодые менеджеры допоздна задерживаются на работе, пытаются закончить дела к сроку. К концу дня новички валяли дурака, а их молодые руководители с ног сбивались, стараясь закончить проекты до вечера.

В конечном итоге мы столкнулись с проблемой распределения обязанностей. Наши молодые руководители вряд ли имели представление о том, как руководить проектами, и оказались в положении, когда им приходилось помогать другим выполнять их работу. Мы выпустили циркуляр и провели с младшими руководителями тренинг, чтобы решить эту проблему.

Циркуляр назывался «Что должен делать руководитель, чтобы избежать аврала в конце рабочего дня» и основная его идея состояла в том, что руководитель должен делать только то, что может сделать только он — все остальное должно быть передано другим сотрудникам. Как руководитель вы должны ясно определить свою роль и делегировать практически все остальные полномочия подчиненным, чтобы механизм работал исправно. Рассмотрим те обязанности, которые можно передать младшему персоналу, чтобы в конце рабочего дня в вашей организации не было суматохи.

**Подготовка черновиков электронных писем.** Пусть сотрудник вашего отдела подготовит текст письма и утром отправит его вам. Рекомендуется, чтобы у вас был набор стандартных форм для разных деловых писем, поскольку тогда вам не придется сочинять текст самому. Если написать эти письма заранее, вам будет проще планировать свой день.

А если вы начнете без конца откладывать это дело, письма получатся скомканными. Кроме того, очень помогает список ваших собственных дел, тогда вы к концу дня почувствуете облегчение от того, что сделано все, что запланировано, а письма отправлены. При написании писем очень важно в последнюю очередь заполнять графу с адресом получателя, чтобы случайно не отправить не то и не тому адресату.

**Создание лайтбоксов.** Если вам нужно хранить фотографии для проекта, пусть кто-нибудь из сотрудников производственного подразделения сделает вам лайтбокс и перешлет ссылку на него. Вы сможете выбирать нужные фотографии, которые кто-то из производственного подразделения скачивает и сохраняет для вас на сервере.

**Загрузка клиентских ресурсов и выгрузка проектных файлов.** Пусть кто-нибудь из младшего персонала скачивает файлы с FTP или выгружает проектные файлы для распространения. Это долгий процесс, который руководитель вполне может поручить подчиненному.

**Сборка и проверка ресурсов.** Поручите подчиненным выполнение таких заданий, как сохранение нужных файлов на сервере, создание «очищенных» версий ресурсов (например, объединение слоев на изображениях, клонирование и растягивание фона и т. д.), уменьшение разрешения до нужных значений (если это интернет-проекты). Можно также поручить подчиненным сборку и приведение в порядок бумаг, полученных от заказчика.

**Предварительная проработка проекта.** Пусть кто-нибудь займется проектом за день до его официального начала, а то и раньше. Пусть сотрудник просто откроет документ в Фотошопе, перетащит в него нужные файлы, закроет и оставит до официальной даты запуска проекта. Это поможет значительно снизить общий уровень стресса.

Хотя это не касается распределения обязанностей, но если вы установите для себя, что все дела должны быть сделаны не к концу рабочего дня, а раньше, это поможет избежать вечернего аврала. Пусть это будет не шесть часов вечера, а четыре. Тогда с четырех до шести вы сможете заняться делами, которые назначены на следующий день, в результате у вас появится запас времени.

Если вы не хотите стрессовых ситуаций на работе, распределяйте, распределяйте и еще раз распределяйте обязанности. Распределение обязанностей между сотрудниками помогает закончить работу вовремя и сделать это с минимальными нервными затратами.

# 40 ПОЧЕМУ ЛОПАЮТСЯ ПРОЕКТЫ



Каждый год у нас на глазах лопаются один или два проекта. Заказчики в бешенстве. Сотрудники говорят, что с них довольно. Бюджет слишком мал, а объем работ слишком велик. Конечно, отчасти причина в том, что клиент не хочет нас понять и пойти нам навстречу, но я не особенно люблю перекладывать вину на других. Прежде всего я смотрю на себя и спрашиваю: а что я сделал, чтобы не допустить такого развития событий? И ответ всегда таков: если бы я с самого начала обращал внимание на детали, можно было бы избежать проблем и с самыми плохими проектами, и с самыми плохими заказчиками. Если этого не делать, проблемы неминуемы.

Дизайнеру часто хочется сразу приступить к делу, причем к самому интересному — к работе над художественным решением. «Кому какое дело до мелочей! Мы разберемся с ними потом». Именно сам подход, а вовсе не неумение себя вести, стал причиной многих огорчений на протяжении моей карьеры. «Дизайн» — это не первый этап проекта. Первым этапом всегда является тщательный и детальный анализ.

Часто в попытке получить заказ на выполнение работы мы предлагаем что-то очень общее. Например, клиент хочет, чтобы вы сделали ему рекламный буклет. Вы выбираете решение и радостно отправляете ему письмо со счетом, из чего он должен заключить, что вы готовы сделать ему «рекламный буклет для компании X». Чтобы заполучить заказ, иногда приходится напустить немного тумана, что не всегда плохо. И не приступайте к работе над буклетом, пока не утрясете с заказчиком вопрос объема работ.

Фразу «Сделать рекламный буклет для компании X» следует разбить на кусочки и, напустив туману, представить заказчику в виде списка:

- Сложенный «калиткой» буклет.
- Размер 8.5" × 14".

ЕСЛИ БЫ Я С САМОГО  
НАЧАЛА  
ОБРАЩАЛ ВНИМАНИЕ  
НА ДЕТАЛИ,  
НЕ БЫЛО БЫ ПРОБЛЕМ  
НИ С ПЛОХИМИ  
ПРОЕКТАМИ,  
НИ С ПЛОХИМИ  
ЗАКАЗЧИКАМИ.

- Шесть полос.
- Цветная печать 4+4 (полноцвет с двух сторон).
- Фотографии не оплачиваются (предоставляет заказчик).
- Текст не оплачивается (предоставляет заказчик).
- Полиграфия не оплачивается (заказчик оплачивает типографские услуги напрямую).

Если вы решите вопрос с этими деталями, то у вас будут аргументы, чтобы возразить заказчику, если он вам скажет что-то вроде: «Я думал, что вы предоставите фотографии и они входят в стоимость заказа» или: «Я-то думал, что буклет будет больше и там будет двенадцать полос». Без детализации заказа вам остается только предложить свою версию, а в ответ заказчик будет излагать свою версию того, чего он ждал. В такой ситуации победа будет за заказчиком, потому что именно он выписывает чек.

Тот же принцип применим ко всем типам проектов в графическом дизайне от логотипов до буклетов, от вывесок до веб-сайтов. Каждый проект должен быть четко расписан с самого начала, чтобы потом не случился взрыв недовольства.

Поэтому при удобном случае обязательно уточните следующие детали.

- Размеры.
- Концепция.
- Характеристики.
- Функциональность.
- Макеты.
- Карты сайтов.
- Что входит.
- Что не входит.
- Сколько раз допустимо вносить изменения.
- Сколько времени отводится на выполнение.



Пренебрежение деталями может быть губительным. Самое важное — прийти к согласию с клиентом по мельчайшим деталям, а уже потом делать то, чего он хочет.

41

# БУМАЖНЫЙ «СМАРТФОН»

---

В начале этого раздела сразу сообщаю, что обожаю всякие технические штучки. У меня были все версии iPod. Я рисовал на лучших карманных компьютерах. Я крутил колесико прокрутки, пока мне это не надоело, и теперь меняю картинки на экране iPhone взмахом руки. Достаточно сказать, что у смартфона металлический корпус и логотип Apple, и можно с уверенностью заявлять, что такой у меня уже есть или скоро будет. За годы игр со всеми этими игрушками я понял одну важную вещь: иногда лучше пользоваться бумагой.

В нашей компании каждый получает в свое распоряжение не только самый современный смартфон, но еще и бумажный «смартфон», проще говоря, записную книжку. Нам всем нравятся записные книжки *Moleskine* ([www.moleskine.com](http://www.moleskine.com)). Если у вас всегда под рукой этот «смартфон» и ручка, то вы можете многое себе позволить.

**Освободить свое умственное ОЗУ.** Дэвид Алэн, известный специалист по вопросам производительности труда, в книге *Ready for Anything* (2000 г.) пишет о «умственном ОЗУ». В вашей памяти, как и в компьютере, есть ОЗУ (оперативное запоминающее устройство), и в течение дня вы заполняете его всякой информацией. Мозг пытается сохранить ее и каким-то образом организовать, но его можно перегрузить — все равно как если бы вы открыли слишком много окон, и тогда программы стопорят ОЗУ вашего компьютера.

*«Что-то будет вам мешать действовать, до тех пор пока вы не поймете, что именно вас гнетет, пока не решите, как поступить, и не расставите в памяти цели и действия по местам, которые ваш мозг сам выберет, чтобы вы увидели эти указатели, когда будет нужно.»*

*Решение простое. Записывайте. Смотрите. Скажите: «Не сегодня». И верьте, что вы найдете альтернативу каждый раз, когда вам потребуется переосмыслить ситуацию. Оставьте это системе,*

*превосходящей ваш разум, чтобы вы могли направить свою умственную энергию на более важные дела».*

— *Ready for Anything, 2003, p. 26-27*

Для меня той системой, которую рекомендует Ален, является мой бумажный «смартфон». Он почти всегда при мне. Уже не помню, сколько раз я просыпался ранним утром и, чтобы не разбудить жену, записывал то, что вертелось в моем «умственном ОЗУ». Я записываю туда важные мысли или дела, о которых нельзя забыть. И поскольку я знаю, что всегда смогу проверить свой «смартфон», я спокойно падаю на подушку и засыпаю.

**Делать быстрые наброски.** Я могу потягаться почти с кем угодно в быстроте печати на бумажном «смартфоне». Я говорю не о работе со стандартной клавиатурой. Я говорю о себе с карандашом в руках и о ком-то, кто тычет пальцем в клавиатуру карманного устройства. Каким бы замечательными ни были эти смартфоны, они не сравнятся с карандашом и бумагой, когда надо сделать быстрый набросок. Помимо этого, наброски художника часто пестрят всякими каракулями и завитушками, которые не под силу смартфону.

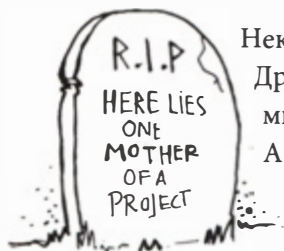
**Рисовать.** Хотя смартфоны и прочие устройства быстро развиваются и имеют средства рисования, пока они не могут составить серьезную конкуренцию карандашу и блокноту или заменить их. Наш бумажный «смартфон» — замечательная вещь, позволяющая быстро сделать набросок, эскиз, раскадровку, нарисовать макет или предложить идеи логотипа. Графический дизайн — это мир визуальных образов, и в нем важно найти место для визуальных заметок.

**Показать, что вас интересует происходящее.** Приносите ваш бумажный «смартфон» на каждое совещание. Делая в нем записи, вы демонстрируете интерес к тому, о чем идет речь. Более того, если вы действительно что-то записываете, это поможет вам сосредоточить внимание на выступлении и может пробудить в вас реальный интерес к предмету совещания. А это важно на встречах с заказчиками или с теми, кто выше вас по служебному положению. Вы записываете то, что они говорят. Они чувствуют, что к ним относятся с уважением. Вы заслуживаете их доверия и благодарности.

Бумажный «смартфон» может во многом вам помочь. Я назвал лишь несколько областей его применения. Поймите меня правильно: я верю в технический прогресс. Но техника еще не стала адекватной заменой старому доброму карандашу или ручке и листу бумаги.



## 42 ВЫНОС ТЕЛА



\* Здесь  
покоится  
наш проект

Некоторые проекты в графическом дизайне идут легко. Другие — просто отвратительно. Когда все идет гладко, мы часто думаем: «Смотрите все! Я настоящая звезда!». А когда проект идет наперекосяк, то мы часто склонны кивать на заказчиков и говорить что-то вроде: «Они не ведают, что творят» или: «Этот клиент полный кретин, ничего не понимает в дизайне». У меня все это было. Кажется, что такое со мной было даже на прошлой неделе. Но такие мысли не помогут вам добиться лучших результатов в будущих проектах.

Единственно правильной вещью, необходимой для роста в своем деле, является желание постоянно узнавать что-то новое. Одним из способов, гарантирующих точный анализ каждого проекта, является то, что мы называем вскрытием. Вообще-то вскрытие — это исследование тела человека после его смерти. Врач-патологоанатом вскрывает тело, исследует органы, делает медицинское заключение и устанавливает причину смерти. Таким путем врачи делают важные открытия, способствующие прогрессу в медицине.

После окончания каждого проекта надевайте халат, берите в руки скальпель и начинайте вскрытие. Вот простой алгоритм, который поможет вам убедиться в том, что вы извлекли опыт из сделанного и не повторите те же ошибки в будущем.

### Вскрытие

- Название проекта.
- Оценка (1 — кошмар, 10 — великолепно).
- То, что мы сделали правильно.
- То, что мы сделали неправильно.
- То, что нужно изменить.

Ведите записи и сохраните протокол совещания. Держите их там, где их может посмотреть каждый член вашей рабочей группы, чтобы вос-

пользоваться этими уроками. Докапывайтесь до сути и будьте предельно честны с собой, отвечая на эти простые вопросы.

Когда вы анализируете проект с точки зрения того, что было сделано правильно, а что неправильно, то не приукрашивайте ответы. Вот несколько примеров того, как в ходе вскрытия можно сделать правильные и неправильные выводы. Предположим, что проект полностью провален. Клиент был недоволен абсолютно всем, что вы сделали. Кончилось тем, что вы вернули ему деньги в надежде, что больше никогда его не увидите.



*\* Покойся с миром, Билли Боб, вместе со своими глупостями*

### Пример неправильных выводов

- **Исходные данные**

Название проекта: веб-сайт магазина для рыболовов.

Оценка работы (1 — кошмар, 10 — великолепно): 1.

- **Что сделано правильно, а что неправильно**

Проект лопнул, так как клиент не понимает, что значит разработать веб-сайт.

- **Что нужно изменить**

Не будем работать с клиентами, которые ни черта не смыслят в веб-дизайне.

В этом примере подчеркивается, что клиент полный кретин. Замечательно, конечно, но это мы и до вскрытия знали. А лучше было бы, если бы при анализе был составлен список характерных особенностей подобных клиентов, а затем внесены изменения в производственный процесс, чтобы в дальнейшем при работе с ними не попадать впросак.

### Пример правильных выводов

- **Исходные данные**

Название проекта: веб-сайт магазина для рыболовов.

Оценка работы (1 — кошмар, 10 — великолепно): 1.

- **Что сделано правильно, а что неправильно**

Этот проект лопнул, так как клиент не понимает, что значит разработать веб-сайт. Вот несколько вещей, которые произошли с нами и которые могут помочь определить потенциально сложного клиента.

Клиент задавал кучу вопросов.

Клиент держался с нами высокомерно.

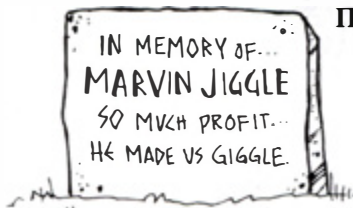
Клиент трижды сокращал оплату и объем проекта, прежде чем дал свое согласие.

Похуже, что клиент не хотел тратить время и прилагать усилия к тому, чтобы проект завершился удачно.

- **Что нужно изменить**

На этапе проекта, когда мы выносим свои предложения, нужно наблюдать, не присутствует ли у нашего потенциального клиента названные признаки, которые могут характеризовать его как проблемного. Если эти признаки обнаруживаются, нужно предельно откровенно побеседовать с клиентом, дабы убедиться, что он готов к сотрудничеству и хочет успешного завершения проекта. Если мы чувствуем, что клиент создаст проблемы, лучше сразу же отказаться от проекта.

А теперь рассмотрим примеры правильных и неправильных выводов после успешного завершения проекта. Эти примеры могут помочь вам повторить успех.



\* В память о Зануде Марвине, который мог извлечь прибыль из любой шутки

### Пример неправильных выводов

- **Исходные данные**

Название проекта: логотип автомойки.

Оценка работы (1 — кошмар, 10 — великолепно): 9.

- **Что сделано правильно, а что неправильно**

Проект был выполнен замечательно, так как Джон сделал потрясающий логотип.

- **Что нужно изменить**

Теперь Джон будет разрабатывать все логотипы.

Вряд ли можно представить, что вам удастся заставить Джона, великолепного дизайнера, в будущем делать для вас все логотипы. Задача понять, как повторить успех Джона.

### Пример правильных выводов

- **Исходные данные**

Название проекта: логотип автомойки.

Оценка работы (1 — кошмар, 10 — великолепно): 9.

- **Что сделано правильно, а что неправильно**

Проект выполнен замечательно. Джон разработал потрясающий логотип, и у него было полное взаимопонимание с клиентом. Вот некоторые важные вещи, которые помогли ему понять, какого результата от него ждет заказчик.

Он сделал эскизы и показал их клиенту до начала детальной проработки дизайна.

Он звонил клиенту и обсуждал с ним эскизы.

- **Что нужно изменить**

Мы внедряем следующий порядок создания логотипов: до начала разработки дизайна должен быть выполнен этап подготовки эскизов.

Такой анализ проекта (независимо от того, удался он или нет) может помочь вам уберечься от повторения ошибок в будущем. Он позволит вам повторить успех в дальнейшем. Такие совещания не должны быть долгими или чрезмерно формализованными. Несколько минут обсуждения предыдущего проекта помогут существенно изменить вашу работу в будущем.



*\* Здесь покоится Джо Кластер, чей проект стал настоящим стихийным бедствием*

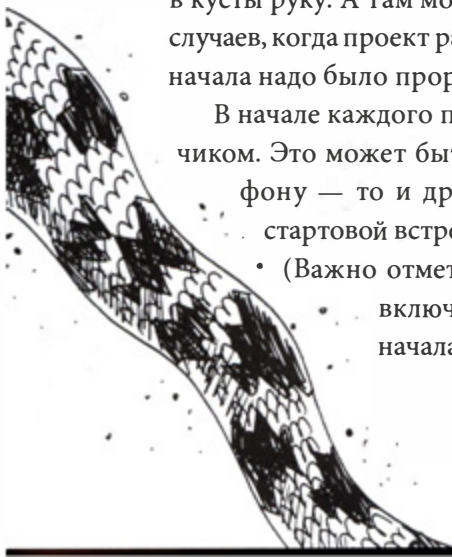
## 43 ПОШЕВЕЛИ КУСТЫ — ТАМ МОЖЕТ ПРЯТАТЬСЯ ЗМЕЯ

Мое детство прошло в местечке у озера и леса на севере Индианы. Жена как-то сравнила мое детство с детством телесериальных придурков из Хазарда, и это сравнение совсем уж странным не назовешь. В свободное время я с четырьмя братьями ловил змей. Мы брали палки, банки и шли в лес. Редких и ядовитых гремучих змей, которые, как мы считали, обитали в наших краях и кусали мальчишек, мы сторонились. А банки нам были нужны для ловли ужей. Палками мы шевелили кусты и траву, выманивая змей. А когда кто-то выползал, мы смотрели, что это за змея — страшная гремучка или безобидный уж.

К счастью, гремучие змеи нам так и не встретились и никто из нас укушен не был, но в бизнесе меня не раз кусали, когда я забывал пошевелить кусты, прежде чем идти дальше. Мы очень часто бросаемся в работу над проектом, не разузнав детали. Нам, дизайнерам, часто хочется сразу перейти к самому интересному — собственно к дизайну. Сблэзн отбросить крайне важный этап выяснения деталей слишком велик, поэтому вместо того чтобы воспользоваться палкой, мы суем в кусты руку. А там может затаиться ядовитая змея. В девяти из десяти случаев, когда проект разваливается, это происходит потому, что с самого начала надо было проработать все детали.

В начале каждого проекта мы проводим стартовую встречу с заказчиком. Это может быть действительно встреча или разговор по телефону — то и другое может оказаться очень полезным. Перед стартовой встречей мы высылаем заказчику программу действий.

- (Важно отметить, что прежде чем отправить ее клиенту, мы включаем туда *всю* информацию, которой владеем до начала выполнения проекта. Так вы можете сэкономить



время клиента, ведь вполне возможно, что большая часть материалов, необходимых для проекта, у вас уже есть.)

На стартовой встрече мы обсуждаем перечисленные далее вопросы (следует заранее получить как можно больше ответов). Хотя круг вопросов в вашем случае может быть другим, важно, чтобы вы заглянули как можно глубже и задали все вопросы, которые могут касаться вашего проекта.

### **Вопросы для обсуждения на стартовой встрече**

#### ***Общие сведения о проекте***

- Каковы предполагаемые результаты проекта?
- Каковы возраст и пол вашей целевой аудитории?
- Кто ваши главные конкуренты?
- Каковы цели этого проекта?
- Какие задачи вы пытаетесь решить?
- Какие факторы способствуют выполнению проекта?
- Какие проблемы вы предвидите?

#### ***Креативный анализ***

- Какие, по вашему мнению, прилагательные лучше всего описывают то, что вы ждете к концу проекта?
- У вас уже есть маркетинговые материалы, которые помогли бы проекту не выпасть из общей концепции бренда?
- Какие цвета и шрифты хорошо представляют (или представляли) ваш бренд?
- Назовите несколько брендов или компаний из вашей или смежной отрасли, которые добивались сходных результатов. Назовите их адреса в Интернете.
- Какие бренды в вашей или смежных отраслях вам не нравятся? Что именно вам в них не нравится?
- Какие фотографии или изображения следует использовать, чтобы создать представление о вашем бренде?
- Какие материалы мы сможем получить от вас для работы над этим проектом? Когда и как они будут нам переданы?

### **Технический анализ (интернет-проекты)**

- Где размещен сервер проекта?
- Кто с вашей стороны будет отвечать за техническую поддержку?
- Какие языки сценариев и базы данных, если это известно, используются на сервере?
- Этот сайт связан с какими-либо другими веб-сайтами или технологиями (любыми сторонними технологиями, такими как Flickr, salesforce.com, RSS Feeds, YouTube, Payments Gateways)? Если да, кто может обеспечить доступ к этим элементам?
- Имеются ли какие-то технологии или же платформы, которые вы желали бы использовать в этом проекте (такие как PHP, ASP, WordPress, ExpressionEngine, Drupal, CodeIgnitor, MooTools, jQuery, Zend, Kohana)?

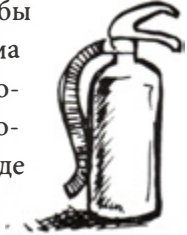
После стартовой встречи с заказчиком мы высылаем ему полный протокол, в котором содержатся ответы на все вопросы по проекту. Информация, полученная на встрече, просто бесценна для успешного выполнения проекта. Она означает, что между сторонами достигнуто взаимопонимание, что на вашем пути вас не будут подстерегать и кусать ядовитые змеи.



## 44

КРАСНЫЕ ФЛАЖКИ  
И ОГНЕТУШИТЕЛИ

В бизнесе термин *красный флажок* обычно используется, чтобы дать понять, что «потянуло дымком», а, как известно, дыма без огня не бывает. Произошло что-то такое, что с очевидностью предвещает беду. В графическом дизайне бывает множество ситуаций, в которых нужно проверять, нет ли где красного флажка. Несколько лет назад я решил, что хватит без конца делать одни и те же ошибки, и начал внимательно смотреть, не появится ли где сигнал беды. Поэтому для каждого этапа производства я создал некий документ, помогающий моим сотрудникам увидеть красный флажок. Для каждого этапа есть особые инструкции, которые помогают предотвратить пожар. Мы их называем огнетушителями.



Все клиенты разные. И в каждой проблеме есть свои нюансы. Огнетушители не дают гарантию, что огонь будет полностью потушен, но они здорово помогают, когда запах дыма еще только ощущается. Вот несколько красных флажков, с которыми мы знакомы в нашей компании, а также меры, которые мы принимаем, увидев, что они маячат впереди.



**Красный флажок. Заказчик не может четко сформулировать, что он хочет от вас получить. Нет технического задания.**

Вы встречаетесь с заказчиком. Он с жаром рассказывает вам о своей «грандиозной идее». Но когда вы начинаете вникать в детали, то становится непонятно, чего он от вас ждет. Если он сразу не нарисует четкую картину, велика вероятность, что потом он неоднократно будет требовать разных изменений и дополнений, что превратит выполнение проекта в полный кошмар.

**Огнетушитель А.** Если у вас есть ощущение, что заказчик сумасброд, то не тратьте время и силы, пытаясь выработать для него концепцию проекта. Можно просто сказать: «Клиент, этот проект на словах выглядит просто замечательно. И мы чувствуем, что вы вкладываете в него душу. Но чтобы мы точно могли назвать стоимость, нам требуется в той или иной форме получить от вас техническое задание. Отправьте нам простое электронное письмо с деталями всего того, что хотите увидеть в конечном итоге, и это нам очень поможет. Как только мы его получим, мы назовем свою сумму». Такой разговор либо заставит клиента уточнить, что ему нужно, либо же станет совершенно очевидно, что он явный сумасброд, с которым вы вряд ли захотите иметь дело. Так или иначе, ответ будет за ним, а не за вами.

**Огнетушитель Б.** Иногда интуиция вам подсказывает, что проект стоит ваших усилий, а клиент — это настоящая находка. Если вы чувствуете, что он не может определиться с масштабом проекта просто потому, что ему нужна ваша помощь во всем (в том числе и с объемом работ), то вы, несомненно, должны оказать ему содействие. И начать можно так: «Клиент, нам проект очень понравился. Чтобы нам точно рассчитать, во что он вам может обойтись, нам необходимо уточнить его объем. После нашего разговора мы подготовим соответствующий документ и отправим его вам. После того как мы обсудим все детали, мы представим вам официальную оценку его стоимости».



**Красный флажок. Клиент не отвечает на ваши электронные письма и звонки по поводу проекта.**

Заказчик подбрасывает вам проект. Все вроде бы поначалу идет здорово, но, как только вы начинаете задавать вопросы, общение на этом заканчивается.

**Огнетушитель.** Не становитесь похожим на влюбленного, который звонит даме своего сердца каждые пять минут. Если проект срочный, а клиент действительно заинтересован в том, чтобы

вы выполнили его заказ, то он сам свяжется с вами. Подождите несколько дней или даже неделю после вашего последнего разговора, а затем звоните по всем имеющимся номерам телефонов и, если необходимо, оставляйте сообщения. Затем отправьте одно последнее электронное письмо (необходимо убедиться, что оно получено, а не попало в мусорную корзину). Если ответа по-прежнему не будет, отправьте всю имеющуюся информацию о клиенте в архив и ищите более интересные предложения.



**Красный флажок. Клиент настаивает на многократных поправках нашего предложения, прежде чем дать свое согласие на выполнение заказа.**

В 2008 году в нашу компанию поступил заказ на переделку высокоскоростного и очень популярного игрового веб-сайта. Клиент тщательно изучил наше предложение и попросил внести в него дополнения и изменения. Прошел месяц, мы восемь раз переделывали свое предложение, пока наконец получили добро. Три оригинал-макета обернулись пятнадцатью, а проект, который предполагалось осуществить за полгода, занял у нас целый год. Так мы узнали, что дополнительные этапы внесения изменений в предложение по проекту существенно удлинляют всю работу.

**Огнетушитель А.** После нескольких этапов внесения изменений в задание стоит подумать о том, чтобы включить в общий счет затраты на дополнительные оригинал-макеты. Так вы сможете предусмотреть вероятные изменения по ходу выполнения проекта и будете к ним готовы изначально, и новые просьбы клиента, когда работа идет полным ходом, не застанут вас врасплох.

**Огнетушитель Б.** Не снижайте стоимость проекта. Стойте твердо на своем. Если клиент начнет торговаться, если он будет настаивать на изменениях в ваших предложениях по проекту, то скорее всего он должен быть готов к изменениям в самом проекте.



**Красный флажок. Клиент не подтверждает получение предложения по проекту.**

Вы отсылаете ему предложение по проекту, а в ответ тишина. Вообще говоря, при общении по электронной почте с нормами этикета у людей не все хорошо. То, что заказчик не отвечает на отосланное предложение, не смертельно, но, несомненно, это явный сигнал, который следует принять во внимание.

**Огнетушитель.** Если заказчик молчит после получения вашего послания, можно заподозрить, что он в полном шоке от увиденного или что у него возникли некие другие идеи. Сначала вы должны убедиться, что ваше отправление получено. Сделайте это по телефону или по электронной почте. Затем предложите свою помощь в разрешении всех возможных вопросов. Можно сказать что-то вроде: «Клиент, теперь, когда вы получили наше предложение по проекту, мы считаем, что можно кое-что обсудить. Мы можем переработать объем проекта в соответствии с вашим бюджетом. Если у вас имеются какие-то другие вопросы, которые не позволяют вам принять окончательное решение, их мы также готовы обсудить».



**Красный флажок. Клиент не согласен с вашей ценой.**

Ваше предложение отослано клиенту, и он говорит: «Ничего себе! Несколько дороговато!»

**Огнетушитель А.** Теперь, когда он знает вашу цену, вы можете задать ему вопрос по поводу того, что может предложить он. После этого можно изменить объем работы, чтобы вписаться в бюджет заказчика.

**Огнетушитель Б.** Разъясните ситуацию клиенту. Очень часто он не имеет реального представления о том, во что выливается выполнение его заказа. Даже что-то очень сложное ему может показаться очень простым. Потратьте несколько минут, чтобы объяснить клиенту все издержки. Изложите в письменном виде

такие детали, как время работы, задачи и технические детали, — это поможет клиенту лучше понять, что требуется для выполнения проекта.

**Огнетушитель В.** Посоветуйтесь в своей компании и решите, имеет ли смысл браться за проект при более низкой цене. Стоимость некоторых проектов иногда измеряется не только в деньгах. Возможно, за проект имеет смысл взяться в благотворительных целях. Или же проект поможет вам войти в область, в которой вы раньше не работали, но хотели бы там оказаться. Или же проект станет украшением вашего портфолио, а в перспективе может принести вам славу. Прежде чем соглашаться выполнять проект за меньшие деньги, следует учесть некоторые из подобных моментов.



**Красный флажок.** Клиент дает добро на выполнение проекта, а затем начинает говорить о новых деталях и элементах, которые он хотел бы увидеть в дизайне.

Это свидетельствует о том, что вам попался непростой клиент. Если объем работы постоянно меняется, это означает, что вам на протяжении всего проекта придется стрелять по движущейся мишени.

**Огнетушитель А.** В вашем предложении должен быть совершенно четко обозначен предполагаемый объем работы. Если клиент предлагает изменения, не упомянутые в предложении, вежливо напомните ему, что объем работ уже с ним согласован. Если он все-таки хочет его изменить, вам придется пересмотреть первоначальные расценки и представить ему новое предложение.

**Огнетушитель Б.** С клиентами, вносящими изменения в объем работ, лучше отдельно оговаривать плату за «специальные услуги» или «выделяемые ресурсы». Объясните эти варианты своему клиенту и предложите внести поправки в раздел соглашения, касающийся оплаты.



**Красный флажок. Клиент откладывает первую выплату по проекту.**

Как правило, до начала работы над проектом вы берете с клиента задаток. Если заказчик отказывается его внести, а вы начали работу, приготовьтесь к тому, что у вас и дальше будут проблемы финансового характера с заказчиком.

**Огнетушитель А.** Если интуиция вам подсказывает, что вас могут надуть, доверьтесь ей. Скажите заказчику, что вынуждены отложить начало работы до получения депозита.

**Огнетушитель Б.** У вас есть ряд крупных заказчиков с большими кошельками и, как правило, с ними не бывает проблем в получении оплаты по счетам. Если у вас уходит много времени на работу над проектом, а оплата по непонятным причинам задерживается, то у вас есть полное право проверить платежеспособность клиента. Вежливо задайте такой вопрос: «Клиент, мне бы хотелось уточнить, переведен ли первый платеж по нашему проекту?»



**Красный флажок. Ни один из оригинал-макетов клиенту не нравится.**

Он может сказать что-то вроде: «Они все просто жуткие. Я ничего не понимаю!»

**Огнетушитель А.** Напомните клиенту, что проект подразумевает несколько этапов подготовки оригинал-макетов. Это делается для того, чтобы клиент мог выбрать самый подходящий вариант окончательного дизайна. Лучше всего, если он будет вас направлять — даже такая небольшая деталь, как шрифт или наклон, может ему понравиться или нет, но его мнение по этому поводу поможет вам создать то, что вписывается в его видение проекта.

**Огнетушитель Б.** Не позволяйте клиенту отрываться общими замечаниями вроде: «Мне не нравится». От них нет никакой пользы. Сядьте вместе и обсудите детали. Спросите клиента,

что конкретно его не устраивает: структура, цвет, шрифт и т. д. Чем больше детальных ответов вы получите, тем лучше для вас. Часто обнаруживается, что клиенту только показалось, что его не устраивает абсолютно все, и это становится для него сюрпризом.

**Огнетушитель В.** Спросите клиента, что ему *нравится*. Когда он приведет примеры, то спросите, что конкретно ему нравится в этих примерах.

**Огнетушитель Г.** Несмотря на все ваши навыки и таланты, некоторым из клиентов угодить не удастся. Я обычно объясняю это их проблемами, а не своими. Если вы даже с помощью огнетушителей не смогли «попасть в десятку», сделали несколько вариантов макетов, но клиент все равно недоволен, то не исключено, что ему вообще невозможно угодить. Не бойтесь рвать с таким отношения. Придется пройти через болезненный процесс возвращения ранее полученных денег и понести убытки, но так или иначе, спишите этот проект со счетов и выбросьте его из головы.



**Красный флажок. Клиент хочет изменить ранее одобренные элементы проекта.**

Представьте, что вы занимаетесь дизайном веб-сайта. После того как дизайн был одобрен, вы переходите к его реализации. И когда у вас уже есть первая версия сайта, открываемая щелчком мыши, клиент просит вас пересмотреть дизайн. Такое поведение клиента может привести к тому, что работа «свалится в штопор». Необходимо сделать все возможное, чтобы проект, который вы планировали выполнить за месяц, не превратился в убыточную головную боль продолжительностью в полгода.

**Огнетушитель А.** Объясните клиенту, что изменения в дизайне на этом этапе требуют перепрограммирования некоторых деталей. Это отодвинет сроки выполнения заказа, поскольку вам нужно будет создать несколько новых оригинал-макетов и перепрограммировать целый сайт. Не ввязывайтесь с клиентом

в спор: всем своим тоном вы должны показать ему, что нацелены на работу и хотите только того, чтобы он остался доволен ее результатом.

**Огнетушитель Б.** В каждое предложение по проекту должна быть внесена фраза: «Внесение изменений в одобренный дизайн на данном этапе (допечатной подготовки или программирования) могут потребовать удлинения сроков выполнения заказа и увеличения бюджета». Если вы включите эту фразу в текст предложения по проекту, то у вас будет больше оснований для обсуждения последствий внесения изменений в дизайн на поздней стадии работы над проектом.

**Огнетушитель В.** Если вы предварительно обсудили с клиентом дополнительные расходы, то обязательно отправьте ему официальное письмо о внесении изменений. Клиент всегда должен быть извещен о дополнительных расходах, чтобы не возникло недопонимания между ним и вами, когда дело дойдет до оплаты.



**Красный флажок. Клиент инвестировал в проект свои деньги или семейный капитал.**

Если проект финансируется из личных средств заказчика или из семейного капитала, можно ожидать, что заказчик будет острее переживать любые ситуации, связанные с выполнением проекта. Будьте внимательны! В таких случаях клиент может попытаться получить от вас как можно больше, а заплатить как можно меньше.

**Огнетушитель А.** Вам нужно совершенно четко определить объем работы. Этот пункт должен быть отражен со всей ясностью в вашем предложении, и клиент это должен понимать.

**Огнетушитель Б.** Нужно сделать все возможное, чтобы клиент остался доволен. Если клиент, вкладывающий в проект свои деньги, останется недовольным вашей работой, то восстановить хорошие отношения вам будет трудно.



**Красный флажок. Клиент своевременно не предоставляет материалы.**

Часто вам нужно получить от клиента логотип, фотоснимки или текст, чтобы закончить проект. Если клиент не предоставляет вам их вовремя, сроки выполнения заказа могут сдвигаться.

**Огнетушитель А.** Установите для клиента четкие сроки, когда он должен прислать вам материалы для проекта. Убедитесь в том, что клиент понимает эти сроки и согласен с ними. Если вам нужен текст для буклета к среде, то он должен понимать, что сроки сдачи проекта зависят от того, выполнит он свое обещание вовремя или нет.

**Огнетушитель Б.** Клиент должен быть поставлен в известность о последствиях несоблюдения сроков предоставления материалов. Каждый день задержки означает, что отодвигаются все прочие сроки, по крайней мере, на один день.

**Огнетушитель В.** Телефонный звонок в этом случае работает лучше электронной почты. Не бойтесь взять трубку и поговорить с клиентом, чтобы узнать, когда вам ждать материалы, и объяснить важность соблюдения сроков.

**Огнетушитель Г.** Включите в дизайн все те материалы, которые уже присланы клиентом, и оставьте подстановочные места для остальных. Отправив клиенту частично незаконченный дизайн, вы более наглядно дадите ему понять важность получения от него всех материалов.



**Красный флажок. У клиента нет собственного помещения.**

К нам как-то обратился клиент, выполнявший работу по брендам и веб-сайтам для своей компании. Мы пришли к нему и увидели, что его компания делит одно помещение вместе с четырьмя другими компаниями. Наш клиент много говорил и вел себя так, как будто деньги у него имеются. Когда же мы приступили к проекту, выяснилось, что клиенту нужно переделать девять

брендов и девять сопутствующих веб-сайтов. Мы подумали, что такой объем работы бюджет клиента не потянет, поэтому решили многократно использовать одну программу для подготовки всех девяти сайтов, чтобы сэкономить ему деньги. Вместо того чтобы запросить десять тысяч долларов за каждый сайт плюс за работу с брендами, мы вышли на финальную сумму в тридцать шесть тысяч за все девять брендов и девять сайтов. Когда мы отослали клиенту наше «выгодное предложение», то получили ответ, что это слишком дорого — неплохо бы уменьшить сумму. Мы начали снова и пересмотрели свое предложение, сократив объем работы. Новая сумма составила двадцать пять тысяч, на что получили ответ: «Все равно слишком много». На меньшее мы пойти не могли, поскольку это была бы работа в убыток себе, поэтому сочли за лучшее расстаться. Мы потратили много времени на встречи, на разработку бизнес-предложения, и все потому, что не обратили внимания на развевающийся красный флажок — если у клиента нет своего помещения, то, вероятно, и денег у него нет.

**Огнетушитель А.** Постарайтесь как можно больше узнать о финансовом положении клиента (см. раздел 86).

**Огнетушитель Б.** Отправьте клиенту предложение с разными объемами работы и вариантами расценок. Предложите бюджетное, стандартное и дорогое решения.



### **Красный флажок. Клиент ставит нереальные сроки.**

Клиент хочет, чтобы вы выполнили проект в невероятно сжатые или даже невыполнимые сроки.

**Огнетушитель А.** Четко объясните клиенту все, что должно быть сделано, чтобы уложиться в срок. Если из-за этого проекта пострадают другие или вам ради него придется работать в выходные дни или по ночам, то можно подумать об увеличении стоимости проекта, включив оплату за срочность.

**Огнетушитель Б.** Клиент должен понимать (и вы вместе с ним), что при спешке неизбежно страдает качество.

**Огнетушитель В.** Объясните клиенту, что для того чтобы уложиться в срок, он должен своевременно давать четкие отзывы о работе и давать добро на ее продолжение. Если он будет тянуть с этим, то сроки выполнения проекта неизбежно окажутся под угрозой.



**Красный флажок. Клиент отказался от услуг предыдущего дизайнера.**

Будьте готовы услышать рассказ клиента о том, как плохо работал такой-то дизайнер. При этом вы не услышите, как дизайнеру было плохо работать с этим клиентом. Пока вы не выстроите свои личные отношения с клиентом, с настороженностью относитесь к его рассказам по поводу отношений с предыдущим дизайнером. И задайте себе вопрос: а не будете ли вы следующим дизайнером, от услуг которого он откажется.

**Огнетушитель.** Расспросите клиента, что его не устраивало в предыдущем дизайнере и почему от его услуг отказались. Запомните детали и составьте план того, как избежать ошибок, которые допустил ваш предшественник.



**Красный флажок. Проект, которым вы занимаетесь, полностью относится к бизнесу клиента.**

Большинство проектов в графическом дизайне связаны с тем, что вы кого-то рекламируете. Задача — продать какой-то товар, услугу или бренд. Но иногда требуется создать для клиента то, что целиком и полностью составляет сферу его деятельности. Например, если веб-сайт для электронной коммерции не является аналогом реального магазина — это красный флажок! Если то, что вы создали, не работает по причине дизайна или программирования, то и бизнес у клиента не пойдет. Это проекты с красным флажком, с ними обычно связаны проблемы и для них требуются специальные усилия и внимание с вашей стороны.

**Огнетушитель А.** У вас должно быть четкое представление о сфере деятельности клиента и его бизнес-модели. В этом помо-

гут несколько встреч с ним. Проведите всесторонний анализ и убедитесь, что ваш дизайн заработает на конкурентном рынке.

**Огнетушитель Б.** Не продешевите. Убедитесь в достаточности бюджета, чтобы сделать все необходимое для успешного осуществления проекта. Иметь ограниченный бюджет в подобном проекте — последнее дело.

Обращайте внимание на предупреждающие сигналы на пути графического дизайнера. Если вы видите красный флажок, то это поможет вам избежать опасности и неприятностей.

На своем пути вы встретите не только те красные флажки, о которых говорится в этом разделе. Я предлагаю вам составить свой список красных флажков и огнетушителей. Чтобы предотвратить большой пожар, в первую очередь нужно уметь разглядеть дым.

# 45 ПРИ МОЗГОВОМ ШТУРМЕ РОЖДАЮТСЯ ПЛОХИЕ ИДЕИ

Техника коллективного обсуждения разных идей — это эффективный способ родить неплохую идею. Джон что-то придумывает на основании того, что говорит Салли. У Джорджа рождается какая-то мысль из того, что говорит Джон. В конечном итоге вся группа приходит к тому, что действительно может поразить воображение. Когда наша креативная группа садится и начинает «обсасывать» какую-то идею, мы часто вспоминаем, что в девяноста процентах случаев во время мозгового штурма рождаются плохие идеи. И это справедливо по отношению даже к самым творческим людям, с которыми я работал в течение многих лет. Чтобы родились те десять процентов хороших идей, часто приходится пробиваться через плохие идеи. Представьте себе, как Индиана Джонс бредет сквозь заросли в джунглях в поисках тропинки, которая приведет его к канатному мосту и затем к сокровищу.

Если эта точка зрения вам непонятна, поясню, что мозговой штурм — это эмоционально депрессивная процедура, в ходе которой все заканчивается тем, что каждая ваша идея отвергается остальными участниками. Но на самом деле вы должны понимать, что всякая плохая идея, предложенная вами, — это камешек, помогающий проложить дорогу к хорошей идее, которая ждет, чтобы ее обнаружили. Такой настрой поможет вам управлять своим эго. А то, что нужно отделять плевелы, то есть плохие идеи, от зерен — еще одна замечательная идея.



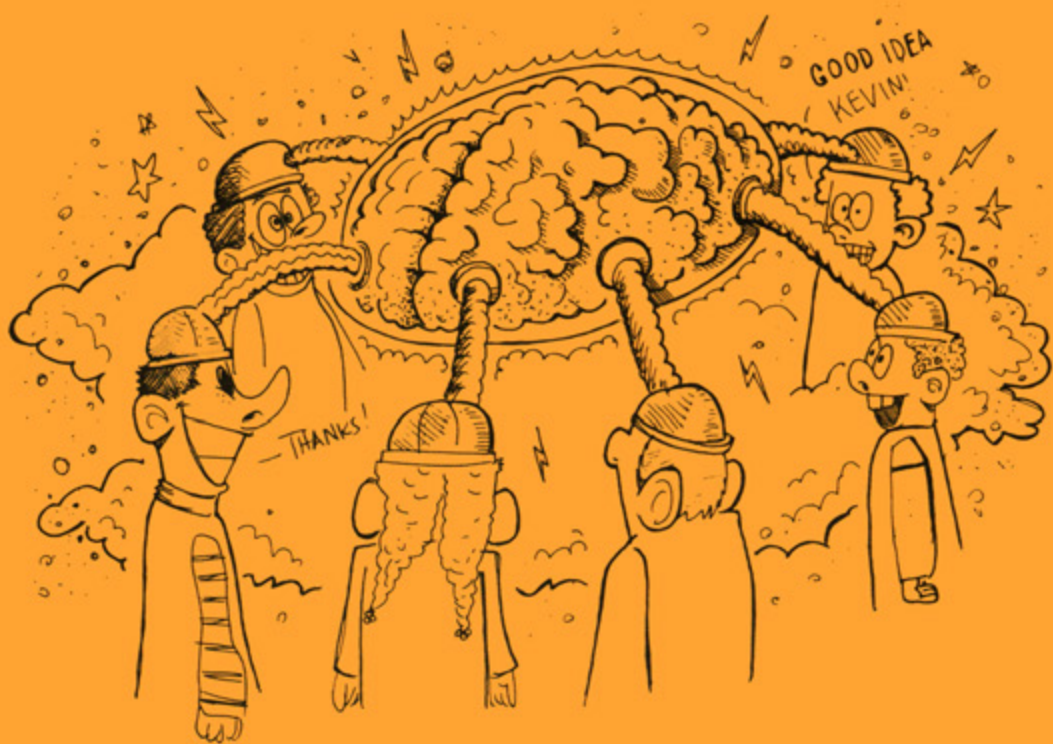
## 46 КОЛЛЕКТИВНЫЙ МОЗГ

---

Я участвовал в стольких жарких мозговых штурмах, что уже не помню их количество. Но один из таких штурмов запечатлелся в моей памяти. Когда я работал в студии *Fox*, руководители дизайнерских отделов проводили совещание по поводу рекламы. Среди прочих вопросов обсуждался рекламный слоган одного нашего продукта. Мы отчаянно спорили, пока один из нас не выпалил фразу, которой и суждено было стать слоганом на несколько последующих лет. Единственная проблема была в том, что всю славу за него получил лишь один из нас. Но на самом деле один человек в одиночку не смог бы сформулировать окончательную идею слогана, если бы не все мы, подталкивавшие друг друга к принятию окончательного решения и задававшие мысли нужное направление.

Идеи, рождающиеся в ходе мозгового штурма, принадлежат всем его участникам. Когда люди собираются вместе, чтобы поделиться мыслями, то начинает работать «коллективный мозг». Джон подхватывает то, что говорит Салли. У Салли рождается мысль из того, что жестом изобразила Трэйси. Трэйси почерпнула какую-то идею из каракулей, которые Джим рисовал в своем блокноте. Коллективный мозг и есть источник всех родившихся в дискуссии идей.

Если не понимать этого, то в коллективе могут возникать споры по поводу того, кому первому пришла в голову какая-нибудь замечательная мысль. Хотя такая состязательность может быть полезной в некоторых видах деятельности (к примеру, в профессиональном спорте, на войне), но там, где нужны сотрудничество и творческий настрой, лучше всего спрятать свою гордость куда-нибудь подальше. В дизайнерской среде каждый дизайнер, независимо от его положения или способностей, должен осознать, что замечательные идеи, рожденные в коллективной дискуссии, появляются только благодаря общему вкладу и сотрудничеству, когда каждый член коллектива питает своей энергией «коллективный мозг».



— \*Хорошая идея, Кевин!

— Спасибо!

ЧАСТЬ III

---

# ДВА УША, ОДИН РОТ

---

ИНОГДА ЧЕЛОВЕКУ  
ТВОРЧЕСКОЙ ПРОФЕССИИ  
СТОИТ СНЯТЬ НАУШНИКИ  
И ПООБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ.

47

# ФОРМУЛА ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

---

Большинство своих заказов мы получаем от клиентов из других городов, и наш основной доход мы имеем благодаря тому, что наши довольные клиенты рекомендуют нас другим клиентам. Понятно, что в основном наше общение происходит по электронной почте, поэтому грамотно составленное электронное письмо — залог успеха в наших отношениях.

Электронная переписка — вещь опасная. Ваш получатель легко может неправильно истолковать тон вашего послания, если вы попытаетесь выразить свои мысли четко и ясно. Лучшая рекомендация в этом отношении — избрать дружелюбный и спокойный тон и переходить к делу.

## Основная формула электронной переписки проста...

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>Поле «Тема» в письме</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Поле «Кому» в письме</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Дружеское, но не слишком панибратское обращение к адресату</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>Объяснение цели письма</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Дружелюбное и не слишком сентиментальное завершение письма</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Ваше имя</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Слезно прошу: подготовьте подпись заранее и вставляйте ее в свои послания. Терпеть не могу, когда в письме нет никакой контактной информации. Не усложняйте жизнь людям. Предоставьте им возможность связаться с вами.</i>

Я получил электронное письмо от кого-то, кто хочет получить работу в нашей компании.

Вот оно, составленное по предыдущей схеме:

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>Вакансия Трафик-менеджер</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>В приложении находится резюме в ответ на ваше объявлении о вакансии трафик-менеджера.</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Джон</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Отсутствует</i>

Пропущенные элементы письма приводят к тому, что оно попросту теряется в общей массе, в нем нет ничего интересного, не видна личность, нет подписи с контактной информацией, поэтому если мне захочется найти этого человека, то придется лезть в резюме.

А вот аналогичное письмо, но со всеми заполненными полями (в нем оставлен оригинальный текст).

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>Должность трафик-менеджера</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Уважаемый...</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Добрый день! Мне очень понравился ваш сайт. Надеюсь, когда-нибудь я стану членом вашего коллектива.</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>В приложении находится резюме в ответ на ваше объявлении о вакансии трафик-менеджера.</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Для меня это замечательный шанс работать в прекрасной компании. Меня очень заинтересовала эта работа!</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Джон</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>(555) 867-5309 john@username.com</i>

Если вы воспользуетесь основной формулой электронной переписки, то письмо сразу станет интереснее. В нашей компании мы требуем соблюдения всеми этой формулы, поэтому со временем она стала совершенно естественно в электронной переписке.

Самое главное — эта формула подойдет для любого электронного письма. Вот несколько примеров.

### **Пример 1 без формулы**

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>1-й оригинал-макет</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Салли</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>В приложении макет. Ждем ваших комментариев</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Ральф</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Отсутствует</i>

### **Пример 1 с формулой**

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>1-й оригинал-макет</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Добрый день, Салли!</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Мы хорошо потрудились над вариантами дизайна для вашего нового веб-сайта.</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>В приложении находится макет. Мы будем рады получить ваши комментарии.</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Дайте нам знать, если у вас возникнут какие-то вопросы. Можем обсудить их по телефону. Всего хорошего!</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Ральф Джонсон</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Название компании (555)867-5309 ralph@username.com</i>



- \* Тема сообщения
- Дружеское приветствие
- Электронное сообщение
- Переход к делу
- Имя адресата
- Подпись

**Пример 2 без формулы**

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>Протокол беседы</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Джейн</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>В приложении протокол нашей утренней беседы по телефону. Пожалуйста, сообщите, если я что-то пропустил.</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Отсутствует</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Джордж</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Отсутствует</i>

**Пример 2 с формулой**

<b>(Тема сообщения)</b>	<i>Протокол беседы</i>
<b>(Имя адресата)</b>	<i>Джейн</i>
<b>(Дружеское приветствие)</b>	<i>Было приятно побеседовать с вами сегодня утром. Надеемся на сотрудничество в этом проекте.</i>
<b>(Переход к делу)</b>	<i>Я приложил протокол нашей утренней телефонной беседы. Пожалуйста, сообщите, если я что-то пропустил.</i>
<b>(Дружеский комментарий)</b>	<i>Желаю замечательно провести выходные.</i>
<b>(Имя отправителя)</b>	<i>Всего хорошего, Джордж</i>
<b>(Подпись)</b>	<i>Название компании (555) 867-5309 george@username.com</i>

Все вполне логично, правда? Вы можете ответить, что ничего нового в этом нет. А если это так, то почему я получаю столько неполноценных электронных писем, из которых неясно, кто мне пишет и откуда? Проанализируйте свой стиль электронной переписки и убедитесь в том, что вы предоставляете своим сотрудникам, коллегам и клиентам всю необходимую информацию. Может быть, ваши клиенты и не станут специально вас за это благодарить, но то, что они это оценят, я вам гарантирую.

# 48 БОЙСЯ КРАСНОЙ ТОЧКИ!



Выражением «Бойся красной точки!» я просто хочу сказать, чтобы вы оперативно отвечали на электронные сообщения. Мне это выражение знакомо уже несколько лет и оно весьма полезно в деловых отношениях.

Красные точки — это индикаторы в почтовой программе MacMail. Красные точки исчезают, когда вы прочитаете все сообщения. Очевидно, что не все из вас пользуются этой почтовой программой и в ваших программах нет красных точек, напоминающих о непрочитанных письмах. Но все равно правило одно и то же: нужно оперативно отвечать на электронные письма. Таким образом вы решите две важные задачи.

- Клиенты будут ощущать ваше присутствие, как будто вы находитесь в соседнем кабинете и являетесь членом их коллектива. Они будут знать, что вы держите руку на пульсе, и вы сосредоточены на них и их проекте.
- Письма с вопросами не откладываются в долгий ящик, который значительно прибавил бы вам работы и головной боли.

Если вы получатель электронного письма, значит, вы обладаете какой-то информацией, и ваша обязанность ответить на вопрос. На некоторые вопросы можно ответить незамедлительно, для других может потребоваться какое-то время. В обоих случаях лучше среагировать не задерживаясь. Если просьба требует всего лишь несколько минут, то выполните ее и сообщите клиенту о готовности. Если на ее выполнение потребуется время, то ответьте клиенту, что его запрос получен, и сообщите, когда сможете его выполнить.

Независимо от того, какой ответ вы считаете лучшим, главное, чтобы вы держали клиента в курсе того, как идет работа над проектом, какие изменения внесены в предыдущий заказ, вы должны отвечать на его запросы о дополнительной информации и о том, как продвигается работа.

## 49 ЧЕРНЫЕ ДЫРЫ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ

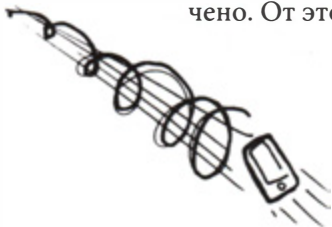
Как-то я летел через всю страну по делам. Перед вылетом я сообщил детали поездки своему партнеру, чтобы по прилету он встретил меня в аэропорту. Я проверил почту перед посадкой в самолет, чтобы убедиться в том, что он получил мое письмо. Ответа не было. В течение четырех часов полета я ломал голову: встретит меня кто-нибудь или нет. Я бы не переживал, если бы получил простое сообщение: «Все понял. Майк». Мое письмо пропало в черной дыре электронной переписки, а вместе с ним пропало и мое доверие к партнеру. К счастью, когда самолет приземлился, он встречал меня в аэропорту. Все обошлось, но, получи я простенький ответ, не было бы никаких волнений.



Если кто-то разговаривает с вами, а вы не отвечаете, то о вас складывается впечатление как о невежливом человеке. Если кто-то отправляет вам электронное письмо, а вы не отвечаете на него, впечатление о вас складывается точно такое же. Нужно отвечать практически на все полученные письма (за исключением спама, конечно). Мы часто не отвечаем на письма в силу нехватки времени, потому что думаем, что клиент «и так поймет, что мы получили и прочитали его письмо», потому что нам нечего сказать или потому что в данный момент мы не готовы ответить на его вопрос. Независимо от ситуации, быстрый ответ на каждое письмо имеет важное значение для создания прочных отношений с клиентами и коллегами. Он необязательно должен быть длинным, зачастую достаточно очень короткого ответа. Вот несколько примеров.

### Общий ответ

«Получил. Спасибо». (Простое подтверждение того, что письмо получено. От этого у отправителя станет легче на душе.)



### **Некто отправляет вам вопрос...**

«Спасибо. Пока я неготов ответить на ваш вопрос. Я поговорю с Джоном Доу и отвечу вам к четырем часам». (Это замечательный способ отреагировать на вопрос, когда ответа на него у вас еще нет.)

### **Некто отправляет вам простой вопрос, на который требуется дать односложный ответ...**

«Сделано». (Мы пользуемся таким ответом у себя в компании, чтобы сообщить коллегам, что дело сделано. Но при общении с некоторыми клиентами одним «Сделано» вам, возможно, не обойтись.)

### **Некто отправляет вам запрос, требующий времени на ответ...**

«Спасибо за вопрос. Мне нужно некоторое время, чтобы подумать, потом я свяжусь с вами». (Затем определитесь со стратегией и временными рамками, чтобы ответить на запрос, и ответьте как можно быстрее.)

### **Некто приглашает вас на деловой обед, но вы очень заняты...**

«Спасибо за приглашение. К сожалению, в данный момент я очень занят. Не могли бы вы связаться со мной через пару недель? Мы что-нибудь придумаем». (Если вы действительно не можете выкроить время на обед, то проявите такт и вежливо ответьте на приглашение — большинство людей поймут и оценят вашу любезность.)

### **Некто выражает вам признательность...**

«Спасибо. Нам всегда приятно получать такие ответы». (Возможно, следует также сделать ответный комплимент.)

Это лишь несколько примеров. Решайте сами, как отвечать на электронные письма. Лично я никогда не отправляю письма в архив, пока не удостоверюсь в том, что на них ответили либо я, либо кто-то из моих сотрудников.





# 50 ДАЖЕ У ОДИНОКОГО РЕЙНДЖЕРА БЫЛ ТОНТО

---

Помню, как в детстве смотрел по телевизору фильмы про Одинокого Рейнджера. После каждой серии мы со старшим братом играли в него. Брат всегда был Одиноким Рейнджером, а я индейцем Тонто. Вспоминая этот фильм теперь, я задаю себе вопрос, почему же рейнджер был одиноким, когда у него был Тонто, который всегда оказывался рядом, когда рейнджера надо было выручить из беды. Так что одиноким он никогда не был. Хотя мы думаем про себя, что в бизнесе мы одинокие рейнджеры, на самом деле обычно рядом с нами есть тот, кто поможет.

Информация — большая сила. Когда с кем-то делишься информацией, то она придает этим людям силу. Мой секретарь, как и я, имеет доступ ко всей информации. Она проверяет мою почту и счета, прослушивает сообщения автоответчика. А если это делает не она, тогда ответственность за поступающую и исходящую информацию ложится на двух вице-президентов моей компании.

Если вы держите информацию в секрете, это все равно что приковать себя наручниками к делам компании. Вам не оторваться от дел ни на минуту, но наступает такой момент, когда окружающие уже не могут помочь вам, поскольку владеете ситуацией только вы, а они о ней ничего не знают.

В нашей компании мы распространяем информацию разными путями. У нас есть внутренний блог, доступный для всех сотрудников. Наша схема управления производством работает в онлайн-режиме, поэтому каждый может увидеть, на какой стадии находится тот или иной проект в любой момент. Раз в две недели мы проводим производственные совещания, на которых я вываливаю на своих сотрудников больше информации, чем им хотелось бы знать. Но, вероятно, лучший способ передавать информацию — это электронная почта. Очень редко я отправляю

сообщения, не указав помимо адресата хотя бы еще одного человека. Электронные письма моей матушке — это, пожалуй, единственный случай, когда я не рассылаю копии, но даже тогда многие из писем в виде копий получает мой отец.

Рассылка копий писем осуществляется в нашей компании уже несколько лет, и эта практика доказала свою полезность.

- Вашей информацией всегда владеет кто-то еще. И в том случае, если вы заболели или задерживаетесь, вас всегда могут подменить.
- Создается видимость единого фронта. Ваш клиент видит, что с ним работает не один человек, а целая команда, что внушает ему больше доверия к вам.
- Сколько раз мы забирались в архивную папку кого-нибудь из наших сотрудников и обнаруживали там потерявшееся письмо, что спасало проект или помогало решить какую-то проблему.

Важно отметить, что при рассылке копий писем не помешает учесть и то, о чем мы говорили в разделе 6. Дело в том, что когда вы рассылаете одно письмо нескольким адресатам, может создаться впечатление, что происходит что-то из ряда вон выходящее, поэтому, чтобы избежать драматизации ситуации, включайте в свою рассылку только нужных людей. Например, дизайнер может отправить клиенту письмо по поводу изменений в дизайне и копию — своему арт-директору. Или же торговый представитель может сообщить о сроках поставки товара и клиенту, и президенту компании. Каково бы ни было содержание копий одного письма, в список рассылки должны входить только нужные лица.

Как только вы начнете применять такой подход на практике, вы быстро поймете, что многие люди в вашем бизнесе без вас не осознали бы важность рассылки копий электронных писем. Если клиент или ваш партнер отправляет вам письмо с важной информацией, то обязательно разошлите ее заинтересованным людям в вашей компании. Помните, что даже у Одинокого Рейнджера был Тонто.



## 51 ШАБЛОНЫ ПИСЕМ

---

Наше агентство делает тонны проектов, а если быть точным, в первые десять лет работы мы их реализовали полторы тысячи. В каждом проекте приблизительно восемь этапов, и по окончании каждого этапа мы отправляем уведомление клиенту. А это приблизительно двенадцать тысяч электронных писем за десять лет. В среднем получается приблизительно 4–6 писем в день или одно письмо в час.

После того как мы изучили этот вопрос более детально, мы пришли к выводу, что снова и снова пишем одно и то же. Так, письмо одному клиенту о готовности первого оригинал-макета не многим отличается от письма другому клиенту. И, чтобы немного облегчить себе работу, мы решили сделать заготовки писем. В этом нет ничего нового, но мне кажется, раз я десять лет занимался своим делом и только потом додумался до этого, то, скорее всего, большинство до этого еще не додумались.

Простейший способ начать пользоваться этим бесценным советом — открыть новый документ в своем любимом Ворде, назвать его «Заготовки писем» и создать образчики разных типов, которые и будут заготовками ваших будущих писем.

Например, можно сделать заготовки таких писем, как «Отсылка первого оригинал-макета веб-сайта», «Отсылка первого оригинал-макета логотипа», «Окончательный дизайн веб-сайта с работающими ссылками», «Окончание проекта» и т. д. Если вы работаете в группе, то лучше всего поместить ваши заготовки на сервер, чтобы ими могли воспользоваться все ваши сотрудники.

Весь трюк состоит в том, чтобы копирование и вставка вам не требовались. Хотя протокольный дроид С-ЗРО из «Звездных войн» может общаться шестью миллионами способов и является мастером протокола, вы — не он и вам все равно потребуется адаптировать текст письма для конкретного адресата. И вот здесь очень важно отредактировать письмо,

прежде чем вы отправите его на Дикий Запад или в киберпространство. Представляете, как удивится ваш клиент, если откроет электронное письмо, но вместо письма увидит лишь его заготовку.

У нас были случаи, когда сотрудники отсылали клиентам такие послания, не заполнив поле «Имя получателя». Это очень неловкая ситуация, и ее можно было бы избежать, если бы отправитель читал свои сообщения, перед тем как их отправлять.

Люди работают в разных областях, поэтому вам нужно будет создать тексты писем, соответствующие вашей работе и вашим проектам. Вот несколько примеров наших заготовок, которые помогут понять, как их использовать.



### Предложение по проекту

*Уважаемый <имя получателя>!*

*Надеемся, что у Вас все в порядке.*

*Направляем наше предложение, с тем чтобы Вы его изучили. Мы постарались сделать так, чтобы поставленные Вами задачи и объем работ уложились в рамки бюджета. Сообщите нам, если после изучения предложения у Вас появятся какие-то вопросы.*

*Мы готовы работать с Вами и уверены, что выполним проект в лучшем виде.*

*Спасибо!*

*<Ваше имя>*

*<Подпись>*



### Запрос на выполнение проекта

*Уважаемый <имя получателя>!*

*Благодарим за то, что Вы доверяете выполнение проекта нашей компании. Мы рады сотрудничать с Вами и надеемся осуществить работу вместе.*

*Мы хотели бы приступить к работе немедленно и назначить стартовое совещание продолжительностью в тридцать минут, чтобы обсудить важные детали проекта. Мы это можем сделать по телефону или при личной встрече. Какой день для Вас удобен? Мы обязательно пригласим на встречу задействованных в проекте сотрудников, чтобы обеспечить полное понимание стоящих перед нами задач.*

*Всего хорошего,  
<Ваше имя>  
<Подпись>*

---



### **Финансовая информация**

*Уважаемый <имя получателя>!*

*Высылаю Вам информацию, касающуюся финансовых аспектов этого проекта.*

*Как уже было отмечено в предложении, первые пятьдесят процентов от общей стоимости проекта должны быть выплачены до начала работы. Я вскоре вышлю Вам счет. Требуется ли Вам номер заказа? Помимо этого просьба уточнить, с кем из Ваших сотрудников нам лучше общаться по финансовым вопросам.*

*Спасибо и надеемся на успешную совместную работу.  
<Ваше имя>  
<Подпись>*

---



### **Сообщение о начале работы над проектом**

*Уважаемый <имя получателя>!*

*Меня зовут <ваше имя> и я буду руководить разработкой Вашего нового веб-сайта. Вот ссылка на FTP. Пожалуйста, загрузите на него Ваши логотип и другие изображения, которые понадобятся для построения веб-сайта, а также прочие рекламные материалы. Информация для доступа на FTP:*

*Адрес: <ftp.<адрес>.com>*

Имя пользователя: <логин>

Пароль: <пароль>

Как только мы получим от Вас материалы, мы начнем разрабатывать первый оригинал-макет. Оригиналы-макеты — это концептуальные варианты дизайна, дающие Вам представление о сайте. По плану первый оригинал-макет должен быть отослан Вам <дата>. После того как Вы его изучите, мы внесем необходимые изменения и отправим Вам новый блок оригинал-макетов.

Если у Вас возникнут какие-либо вопросы по ходу работы, я готов на них ответить.

С уважением,

<Ваше имя>

<Подпись>



### Отсылка первого оригинал-макета веб-сайта

Уважаемый <имя получателя>!

Направляем Вам первый оригинал-макет веб-сайта.

Следует принять во внимание некоторые моменты.

- Оригиналы-макеты — это всего лишь статические образы. Они еще не функционируют и ничего не открывается с помощью мыши. Назначение оригинал-макета — дать общее представление о том, как будет выглядеть проект.
- Некоторые части оригинал-макета — это только «рыба», на место которой будут подставлены высланные Вами материалы. Вы можете увидеть такой замещающий текст, а также фотографии, которые по мере продвижения работы будут заменены реальными текстом и графикой.
- К настоящему времени мы создали несколько оригинал-макетов домашних страниц. Когда Вы сообщите нам свое мнение о них, мы продолжим работу над дизайном в соответствии с теми оригинал-макетами внутренних страниц сайта, которые Вы выберете.

- По нашему мнению, из представленных на обсуждение оригинал-макетов наиболее сильную позицию занимает оригинал-макет <№ макета>. Причины следующие:  
<Причина>  
<Причина>  
<Причина>

Оригинал-макеты можно увидеть, перейдя по следующей ссылке:  
[http://www. <URL-адрес>.com/preview/](http://www.<URL-адрес>.com/preview/)  
Ждем Ваши комментарии.

С уважением,  
<Ваше имя>  
<Подпись>



### Сообщение о первом оригинал-макете логотипа

Уважаемый <имя получателя>!

Мы подготовили первый оригинал-макет Вашего нового логотипа.

Пожалуйста, примите во внимание следующие моменты при его анализе.

- В ходе подготовки первого оригинал-макета наша задача состояла в том, чтобы предложить Вам несколько вариантов идей. Некоторые из них Вам могут понравиться, другие — нет.
- Мы всегда можем внести изменения и исправления. К примеру, если Вам понравился шрифт на одном логотипе, а цвета и значки на другом, то в следующем варианте оригинал-макета мы можем все это совместить.
- После того как Вы сообщите нам свое мнение, мы подготовим следующую серию макетов на основе одного или двух, которые Вы выберете.

- По нашему мнению, из представленных на обсуждение оригинал-макетов наиболее сильную позицию занимает оригинал-макет <№ макета>. Причины следующие:

<Причина>

<Причина>

<Причина>

Оригинал-макеты можно увидеть, перейдя по следующей ссылке:

<http://www. <URL-адрес>.com/preview/>

Ждем Ваши комментарии.

С уважением,

<Ваше имя>

<Подпись>



### Сообщение об оригинал-макетах, доработанных с учетом оценки клиента

Уважаемый <имя получателя>!

Мы только что переработали последнюю серию оригинал-макетов и загрузили их на сайт, чтобы Вы могли оценить их.

Когда мы вместе обсуждали оригинал-макеты, Вы высказали следующие пожелания:

<Пожелание>

<Пожелание>

<Пожелание>

Как Вы увидите, все Ваши пожелания были учтены.

Оригинал-макеты можно увидеть по следующей ссылке:

<http://www. <URL-адрес>.com/preview/>

В соответствии с нашим планом работы ждем Ваши комментарии к <дата>.

С уважением,

<Ваше имя>

<Подпись>



### Сообщение о готовности дизайна для веб-сайта с работающими ссылками

Уважаемый <имя получателя>!

Наша группа подготовила первую версию нового веб-сайта с работающими ссылками. Просим Вас при анализе работы учесть следующее.

- Этот сайт еще не является законченной работой. В нем присутствуют замещающие изображения и текст, которые будут заменены в окончательной версии проекта.
- Этот сайт еще не прошел полную проверку качества. Хотя мы осуществляем такую проверку по ходу работы, в некоторых веб-браузерах еще могут проявляться недоработки. Перед сдачей проекта мы осуществляем тотальную проверку качества всех элементов.
- Сайт еще находится в разработке, и наши программисты до сих пор совершенствуют его. Поэтому даже в ходе анализа сайта Вы можете заметить, что в нем происходят изменения.

Увидеть и оценить сайт Вы можете, перейдя по следующей ссылке:

<http://www. <URL-адрес>.com/preview/>

В соответствии с планом работы мы вышлем Вам следующую версию сайта к <дата>.

Ждем Ваших отзывов о функциональности элементов сайта.

С уважением,  
<Ваше имя>  
<Подпись>





## Окончание проекта

Уважаемый <имя получателя>!

Благодарим Вас за совместную работу над проектом <название>. Мы все с радостью трудились над ним и очень довольны его результатами.

Завтра мы отправим Вам наш последний счет и сделаем в нашем плане пометку о завершении проекта.

Будем рады новому сотрудничеству с Вами, если в будущем у Вас появятся новые проекты.

С уважением,  
<Ваше имя>  
<Подпись>

Это просто несколько примеров типовых сообщений, которые вам, возможно, придется писать регулярно. Создав заготовки писем, вы не только сохраните изрядную часть своего рабочего времени, но и не забудете вставлять в сообщения важную информацию.

\* Давайте поговорим



## 52 ТЕЛЕФОН НА ВЕРЕВОЧКЕ

---

Вы когда-нибудь играли таким? Если играли, то знаете, что то, что говорит в жестяную банку один, — вовсе не то же, что слышит другой. Еще многие из нас играли в испорченный телефон, когда все садятся в кружок, один что-то шепчет на ухо другому, другой передает шепотом третьему, и так сообщение передается по цепочке. И последний игрок должен сказать, что он услышал. А услышать он может совсем не то, что говорил первый.

С развитием техники живая беседа с людьми уступает место другим способам общения. Ведь к чему видеть кого-то, когда вполне возможно обменяться умело составленными электронными или текстовыми сообщениями, не видя собеседника! Ну, здесь я немного преувеличиваю, хотя и в этом есть доля истины, если вы посмотрите на современное общество.

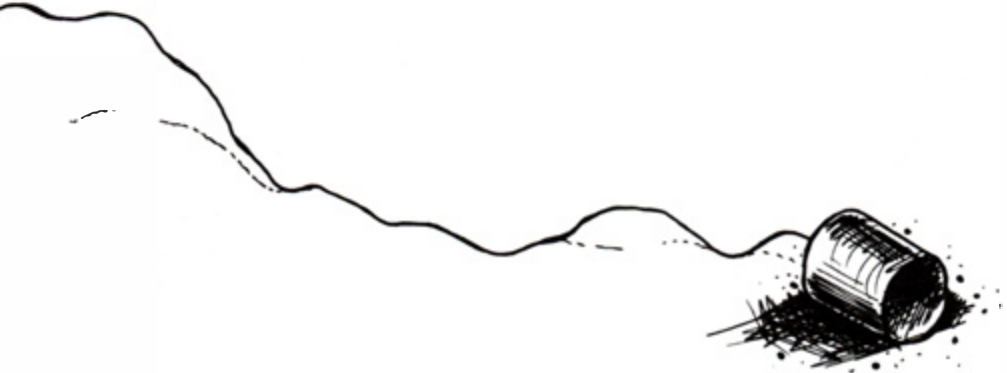
Нам, дизайнерам, очень важно иметь с клиентами хорошие контакты (телефонные или личные). В нашей компании умение общаться с клиентами считается важнейшим качеством, которое принимается во внимание, когда мы берем кого-то на работу. Но хотя мы должны учитывать важность словесного общения, не следует думать, что клиент запомнит содержание разговоры так же, как запомним его мы.



Каждая беседа с клиентом, в ходе которой было принято какое-то решение, должна сопровождаться письменным меморандумом, чтобы потом не было разночтений. Вот несколько примеров.

- Консультанту по работе с клиентами звонит заказчик и просит внести изменение в ваше предложение. После того как разговор заканчивается, консультант тут же отправляет ему электронное письмо: «Уважаемый клиент! Было приятно с Вами побеседовать. Что касается нового предложения, то мы отправим его Вам завтра к концу рабочего дня. Всего хорошего!».
- Руководитель проекта и дизайнеры провели телефонные переговоры с заказчиком и четырьмя его помощниками. После этого руководитель проекта отправляет заказчику письмо следующего содержания: «Уважаемый клиент! Спасибо за то, что нашли время побеседовать с нами. Отправляю вам протокол нашей беседы. Пожалуйста, дайте нам знать, если в нем что-то упущено (протокол прилагается к письму)».

Эти письма не должны быть длинными. Короткого электронного сообщения вполне достаточно. Наши клиенты ценят в нас навыки общения — для них это одно из важнейших качеств. Если устная беседа сопровождается письменным подтверждением ее содержания, это может помочь избежать непонимания между двумя сторонами, и клиенты останутся довольны.



ЖИВАЯ БЕСЕДА  
УСТУПАЕТ МЕСТО  
ДРУГИМ СПОСОБАМ  
ОБЩЕНИЯ.

## 53

ОСТОРОЖНЕЕ  
С ВЫРАЖЕНИЯМИ

Вчера креативный директор вошел в мой кабинет, чтобы обсудить проблему, которая возникла у него при общении с крупным заказчиком из индустрии развлечений. Мы заканчивали десятимесячный проект стоимостью четыреста тысяч долларов, заключающийся в разработке дизайна и программировании веб-сайта. Мы лезли из кожи вон, чтобы угодить заказчику, который высказывал нам все больше и больше претензий. Мы получили последний список недоделок, и наш креативный директор позвонил заказчику, чтобы обсудить ситуацию. Во время разговора беседа перешла на повышенные тона, причем заказчик использовал ненормативную лексику. Это явно смутило нашего креативного директора.

Заказчик назвал недоделки очень серьезными, причем решил, что исправить их, якобы, невозможно, тогда как мой креативный директор считал их просто недочетами.

Счастливо, во время производственного совещания креативный директор не стал воспроизводить эмоциональную лексику клиента и назвал недоделки небольшими. Такие недоделки можно исправить, они несмертельны. Рабочая группа была настроена позитивно и полна решимости сделать все, что нужно. Решение в последний момент было принято. Проект должен быть закончен, тем более, эмоции и без того накалены. Представляю, какие чувства были бы у наших людей, если бы креативный директор воспроизвел фразу клиента об очень серьезных недоделках. Команда была бы возмущена, обижена, деморализована! Кто-то даже решил бы уволиться.

Поскольку графический дизайн — это что-то похожее на операцию на открытом сердце, нужно внимательно выбирать слова. Представьте себе семью пациента, которому делают операцию. Они пребывают в крайнем волнении и не находят себе места. Операция длится уже несколько часов и конца ей пока не видно. Они ждут. Наконец появляется хирург, который сообщит им об исходе...

*«Состояние Джона удовлетворительное. Но нужно поторопиться — требуется еще многое сделать».*

Такое сообщение вряд ли прибавит спокойствия семье. Слово «удовлетворительное» означает, что дела не блестящи. «Поторопиться» означает, что ситуация срочная. «Сделать» говорит о том, что что-то не так, а «многое» еще более драматизирует ситуацию.

Внесем некоторые изменения, чтобы семья почувствовала некоторое облегчение:

*«Дела у Джона идут неплохо. Но нужно еще кое-что подправить».*

«Неплохо» подразумевает стабильное состояние. «Кое-что подправить» означает, что не все так плохо и что врачи делают все от них зависящее, при этом ситуация не чрезвычайная.

Приведу список некоторых слов, которых следует избегать.

- Вместо «заменять» используйте «реагировать на запрос».
- Вместо «замена, изменение» используйте «модификация, дополнение».
- Вместо «срочно» используйте «оперативно, продуктивно».
- Вместо «задачи» используйте «позиции».
- Вместо «проблемы» используйте «вопросы».
- Вместо «жесткий график» используйте «сжатые временные рамки».

**Не говорите своему клиенту:**

«Мы вносим изменения».

**Вместо этого скажите ему:**

«Мы отвечаем (реагируем) на ваш запрос».

**Не говорите своему клиенту:**

«Мы торопимся уложиться в срок».

**Вместо этого скажите ему:**

«Мы работаем оперативно в соответствии с графиком».

**Не говорите своему клиенту:**

«Мы заняты решением задач, требующих дополнительного времени».

**Вместо этого скажите ему:**

«Мы занимаемся некоторыми позициями, которые могут потребовать немного больше времени».

**Не говорите своему клиенту:**

«Мы работаем над тем, чтобы устранить все проблемы перед отправкой заказа».

**Вместо этого скажите ему:**

«Мы работаем, чтобы перед отправкой заказа не возникло вопросов».

Мысль понятна? В разговоре и в письмах избегайте эмоционально окрашенных слов и выражений — это поможет вашему клиенту избежать ненужных волнений.

## 54 СИЛЫ ПОДДЕРЖКИ

---

Первые годы моей трудовой деятельности прошли в подвале, где я чувствовал себя, словно Голлум в темном подземелье. Но даже когда я был индивидуальным предпринимателем, чтобы ублажить своих клиентов, мне нужны были помощники. Я привлек к работе бухгалтера. Иногда я передавал часть заказов своим друзьям. Моя жена постоянно поддерживала меня в это трудное время. Я говорю «меня», вроде бы я действовал в одиночку, на самом деле был не один.

Но даже тогда я всегда старался выразить свою мысль так, чтобы клиент считал, что на него работает не один человек, а целый коллектив. Я заменял местоимения «я» и «мне» на «мы» и «нам». Мне не хотелось, чтобы у клиентов сложилось представление, что на них пашет единственный парень из подвала. Мне хотелось, чтобы они думали, что за мной стоят силы поддержки. Войны выигрывают армии, а не одиночка с духовым ружьем.

По мере того как моя компания росла, слово «мы» стало совершенно оправданным. На наших клиентов работала уже целая армия сотрудников, и при каждом удобном случае мы напоминали им об этом. Мы инструктируем своих работников, чтобы они проводили эту мысль в переписке с клиентами. И в результате клиенты чувствуют себя спокойнее, зная, что их заказ находится в руках многих людей и их деньги не потрачены зря. Они меньше переживают о сроках и качестве, зная, что на них работает целая команда, отвечающая и за сроки, и за качество.

**Замените слова:**

«Я получил ваш ответ».

**Словами:**

«Мы получили ваш ответ».

**Замените слова:**

«Я дизайнер, работающий над вашим макетом».

**Словами:**

«Я один из дизайнеров, работающих над вашим макетом».

**Замените слова:**

«Я смогу закончить работу над дизайном к концу дня».

**Словами:**

«Мы стремимся закончить работу над дизайном к концу дня».

**Говорите так:**

«Мы уже завершаем проект».

«Мы все довольны работой над проектом».

«Мы обсудили выполненный макет».

«Спасибо, что прислали нам требуемые для проекта материалы. Мы немедленно начнем работать над оригинал-макетом».

Мысль понятна.

Если вы работаете в одиночку, то я не призываю вас врать. Я просто говорю, что рядом с вами всегда есть кто-то, даже если вы индивидуальный предприниматель. Если вы будете говорить «мы», клиент вас все равно поймет правильно. А когда клиент увидит, что на него работает целый коллектив, то он будет спокойнее спать. В конечном итоге все, что клиент хочет от вас получить, — это уверенность в том, что вы успешно выполните любую деталь его заказа.

Что касается случая, когда вы действительно работаете в коллективе, слово «мы» — это символ сплоченности и единства. Если арт-директор присваивает себе славу других людей, то в коллективе будет нарастать недовольство и раздражение. Наполеон Хил в своей известной работе «Think and Grow Rich» («Думайте и богатейте») называет это одной из десяти главных ошибок руководства.

*«Тот руководитель, который присваивает себе всю славу сотрудников, неизбежно столкнется с их недовольством. Хороший руководитель не будет присваивать ничью славу. Он рад, когда эту славу заслуженно получают его подчиненные, потому что знает, что большинство из них будут работать еще лучше, если помимо денег они получают за свой труд еще признание и похвалу».*



*Think and Grow Rich, 1937, p. 82*

Нам всем будет лучше, если мы уберем из своего лексикона слово «я». А клиенты начнут вам больше доверять, если будут знать, что с ними работает не один человек, а целый коллектив. И ваши сотрудники оценят вашу скромность и нежелание перетягивать одеяло на себя.

## 55 СЛОВА ПОДДЕРЖКИ

---

Похоже, врачи понимают то, что не понимают многие графические дизайнеры: необходимость слов поддержки.

Представьте прекрасную и счастливую семью: мама, папа и несколько детишек. И вдруг приходит известие, что у папы проблемы с сердцем и ему предстоит серьезная операция. Вся семья в день операции отправляется в больницу. Они встречаются с врачом, который успокаивает их и говорит, что его команда знает, что нужно делать. Они выполняли такие операции тысячи раз. Семейство облегченно вздыхает, надеясь, что все пройдет удачно. Папу ввозят на каталке в операционную, и семья приготовилась ждать. Время пошло.

Каждый час хирург отправляет к семье медсестру. «Все идет замечательно, как и запланировано, нет никаких осложнений», — успокаивает она родных. Эти слова поддержки не дают родным впасть в панику, и они продолжают ждать, хотя и волнуются на протяжении всей операции.

Теперь представьте, если бы все происходило иначе, если бы врач каждый час не посылал к родным медсестру. В течение первого часа жена больного думает об уверенных словах врача. Она верит, что все пройдет удачно. В течение второго часа она сохраняет спокойствие, но оно начинает ее покидать. Появляется тревожное чувство. В течение третьего часа она с беспокойством ждет, когда же из операционной выйдет медсестра. Ей нужна поддержка. В течение четвертого часа она уже не помнит того, что ей сказал врач. Начинается паника. Перед ее глазами картина: муж распластан на операционном столе. В течение пятого часа она в полной истерике. Она уверена, что ее муж скончался. Ее истерика передается детям. Начинается психоз.

Слова поддержки могли бы исправить ситуацию, и семье не пришлось бы переживать подобное.

Я часто говорю, что графический дизайн — это своего рода операция на открытом сердце. Здесь как нигде нужны слова поддержки. Многие клиенты начинают паниковать так же, как семья оперируемого больного. Чем меньше вы общаетесь с клиентом, тем больше он нервничает, паникует и даже психует.

Важно держать руку на пульсе и говорить слова поддержки своим клиентам, чтобы они знали, что все в порядке. Это особо справедливо в тех случаях, когда работа состоит из нескольких этапов, растянутых во времени.

Короткое письмо по электронной почте поможет разрешить вопрос, в особенности если вы работаете с новым клиентом. Сообщите ему, над чем вы работаете, и успокойте, сказав, что сосредоточены только на проекте и все идет по плану. Вот как это можно сделать:

*«Просто хочу сообщить Вам, что сегодня мы начали работать над дизайном Ваших логотипов. У нас появились замечательные мысли по этому поводу, с которыми мы поделимся с Вами во вторник».*

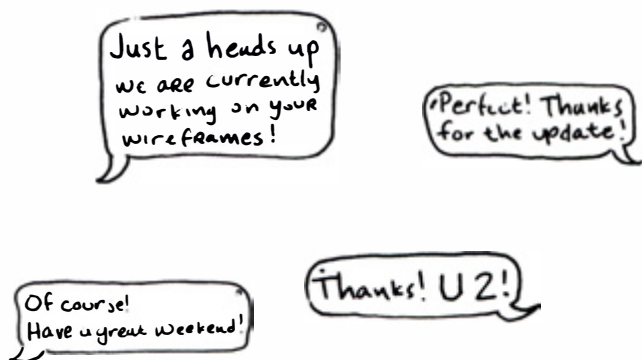
Или же так:

*«Рабочая группа сегодня начала работу над Вашим сайтом».*

*«Мы сегодня кое-что отправили Вам на сервер».*

*«Мы ускорили работу над Вашими макетами и планируем отправить их Вам завтра, как и запланировано».*

Это лишь несколько примеров. Каждый из них еще больше упрочит доверие ваших клиентов к вам. Решите сами, как сделать так, чтобы фразы дружеского участия и поддержки не были чрезмерными. Дайте понять, что проект под контролем, а не просто валяется на столе.



- \*Просто сообщая, что сейчас мы работаем над Вашим макетом!
- Прекрасно! Спасибо, что держите в курсе!
- А как же иначе! Удачных выходных!
- Спасибо! И Вам того же!

ДАЙТЕ ПОНЯТЬ,  
ЧТО ПРОЕКТ  
ПОД ВАШИМ  
КОНТРОЛЕМ,  
А НЕ ПРОСТО  
ВАЛЯЕТСЯ  
НА СТОЛЕ.

## 56 СРОКИ ПОДЖИМАЮТ

---

Один из самых простых способов испортить отношения с клиентом — нарушить сроки выполнения заказа. Вам нужно успевать делать все, что вы обещали клиентам, начальникам и коллегам. Но иногда возникают ситуации, которые не позволяют выполнить заказ в срок. Хотя такие ситуации лучше вообще исключить, они возникают. И тогда нужно находить способы выходить из них, причем стараться делать это, по возможности, изящно.

**Подключите других.** Как только вы обнаружите, что не успеваете закончить свою часть работы вовремя, действуйте по цепочке. Если вы дизайнер, то доложите о проблеме арт-директору или владельцу компании. Люди должны как можно быстрее узнать, что грозит опасность срыва сроков исполнения заказа. Чем позже вы известите об этом нужных людей, тем сложнее будет решить проблему. А такие сюрпризы не нравятся никому.

**Предусмотрите возможность проблем.** Иногда причиной срыва сроков является увеличение объема работ. Когда клиент хочет, чтобы вы внесли в проект какие-то дополнения, он говорит вам об этом. Именно в этот момент и нужно обсудить с ним новые сроки, а не потом, когда время окончания работ будет приближаться к вам со скоростью света.

Часто бывает, что клиент сам нарушает сроки. К примеру, поздно отправляет необходимые для дизайна материалы. Если такое произойдет, вы тут же должны обсудить с клиентом, креативным директором или начальником вопрос о переносе сроков выполнения заказа.

Еще одна причина срыва сроков — неожиданные программные сбои или неполадки с оборудованием. Может случиться, что вы что-то программируете для веб-сайта, а в очередную версию кода вкрадывается ошибка. Такое бывает и может привести к существенной задержке в работе. Когда происходит подобное, важно известить о возникшей проблеме и принять активное участие в поиске решения. Однако не забывайте, что клиентам не особенно нравятся истории о том, что «собака

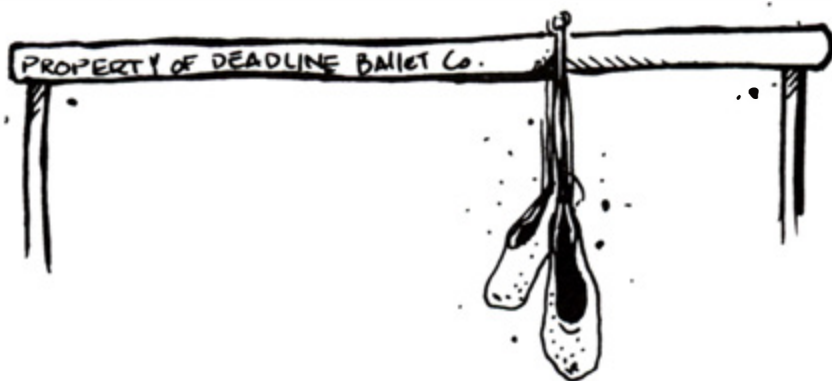
сгрызла тетрадь с домашним заданием». На случай возможных компьютерных или программных проблем обязательно выполняйте процедуру контроля версий кода и делайте резервные копии файлов.

**Подожмите хвост и покайтесь.** Когда вы чувствуете, что не укладываетесь в сроки, нужно отправить письмо клиенту. Извинитесь и сообщите о причинах задержки. Даже если причиной являются серьезные семейные проблемы, нужно собраться с силами и извиниться.

Если причина в клиенте, то не перекладывайте вину на него. Опишите ситуацию и извинитесь. Если же проект находится на такой стадии, когда у вас уже есть что показать клиенту, то сделайте это, чтобы он видел, что работа идет.

**Восстановите хорошие отношения.** Когда «поезд уже ушел», нужно заново восстанавливать отношения с клиентом, чтобы вернуть его доверие. Согласуйте с клиентом новые сроки и изложите их в письменном виде. Если вы договорились о сроках в устной беседе, то обязательно отправьте ему ее протокол.

**Установите новый срок и повторно извинитесь.** Если срок не соблюден один раз, то сохранить отношения с клиентом еще можно. Если он не соблюден дважды, дела плохи. Поэтому обязательно уложите в новые сроки и после этого снова извинитесь за то, что нарушили предыдущие.



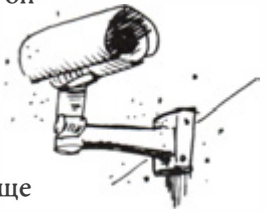
\* *Собственность Deadline Ballet Co*

**Заново выстраивайте отношения.** После того как вы успешно завершили проект, приложите усилия, чтобы заново выстроить отношения с клиентом. Не бойтесь поговорить с ним о срыве сроков. Расскажите ему, что сделано, чтобы случившееся не повторилось. Скажите ему, насколько он важен для вас и для вашей компании. После этого неплохо бы пригласить клиента на обед или на какое-то другое мероприятие, чтобы тем самым закрепить хорошие отношения.

Большинство клиентов не понаслышке знают о том, что сроки сдачи проектов соблюдаются не всегда, поскольку уже с этим сталкивались. Если вы выберете правильный тон общения с клиентом, то сможете преодолеть эту неприятную ситуацию и получить от него новые заказы.

# 57 БОЛЬШОЙ БРАТ

Я окончил колледж и отработал уже год, когда мне пришлось участвовать в телеконференции с клиентом. От моего маркетингового агентства кроме меня присутствовали еще два сотрудника. Мы делали для клиента веб-сайт и различные рекламные материалы. Похоже, он с трудом воспринимал то, что мы ему объясняли. Нас это все больше и больше раздражало, поэтому, когда разговор закончился, мы положили трубки, продолжая судачить о том, какой клиент идиот. Затем я взглянул на телефон и увидел огонек, означавший, что телефон все еще работает. Меня прошиб холодный пот и я начал лихорадочно тыкать в кнопку окончания разговора.



Слышал ли он, какими эпитетами мы его награждали? И сейчас у меня нет ответа на этот вопрос. Да и неважно, важно то, что это меня научило следующему: «Вы всегда должны допускать, что вас кто-то слушает». Подумайте об этом. Вашу болтовню с клиентом, с коллегами, с кем-то еще всегда кто-то может подслушивать.

А вы уверены, что положили телефонную трубку?

А вы уверены, что в соседней комнате никого нет? А внизу? А наверху?

А вы уверены, что кнопка отключения микрофона на вашем мобильнике работает?

А вы уверены, что клиент, с которым беседует по телефону ваш коллега за соседним столом, не слышит, что говорите вы?

А вы уверены, что стены в этой комнате такие звуконепроницаемые, как вы думаете?

Возможно, вам кажется, что вас никто не слышит, когда вы болтаете за обедом с коллегами. А вы уверены, что люди, сидящие поблизости, не знают, кто вы такой и о ком вы так неличеприятно отзываетесь? Уверенным в этом быть нельзя.

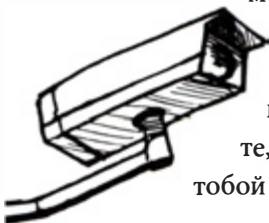
Особенную осторожность нужно соблюдать при работе в онлайн-режиме. Ваши личные посты в твиттере и Facebook могут принести беду, если вы изливаете в них свои чувства по поводу какого-нибудь несим-

патичного вам клиента или проекта. Как только такая информация попадает в киберпространство, назад ее уже не воротить.

У меня есть знакомый, который беспрестанно на кого-нибудь жалуется. Каждый раз, когда я с ним встречаюсь, он поливает грязью кого-то нового. Я вынужден слушать его излияния, думая про себя: «Хм, интересно, а что он говорит обо мне в мое отсутствие?» Если вы жалуетесь одному клиенту на другого клиента, он может предположить, что вы так же жалуетесь и на него. Такое поведение быстро разъедает с трудом завоеванное доверие, оно может навредить вашей репутации дизайнера и человека в целом.

Хотя, если честно, иногда надо дать волю своим эмоциям — это способ избавиться от раздражения. И нужно признать, что некоторые клиенты вполне заслуживают тех недобрых чувств, которые вы телепатически (или же вслух) им адресуете. Но вы должны быть абсолютно уверены в том, что ваши слова строго конфиденциальны, в противном случае они могут разрушить важные отношения и навредить вашему делу.

Прислушайтесь к старой доброй поговорке: «Если хорошего сказать нечего, то лучше промолчать». Этот совет работает в отношениях с домашними и друзьями, поскольку, как говорят те, кто верят в теорию заговора, «Большой Брат может следить за тобой именно сейчас».



## 58

## ЭФФЕКТ ДОМИНО

В детстве я боролся со скукой по-разному: строил крепости, бродил по лесу, играл с братом в конструктор или в домино. Помню, как мне нравилось составлять цепочку столбиков из костяшек домино, а потом движением пальца запускать реакцию и рушить всю цепочку.

Ничто не создаст у клиента лучшее впечатление о том, что вы стоите на страже его интересов, чем стройная цепочка ваших действий. Вот пример такой цепной реакции.

1. Клиент X звонит вам или пишет, сообщая, что дает добро на выполнение проекта.
2. *Делается немедленно.* Сотрудник отдела по работе с клиентами отвечает сообщением: «Спасибо, что доверили свой проект нашей команде! Мы будем рады работать над ним. Я передаю копию этого письма начальнику производственного отдела Джону Доу, чтобы он мог подключиться к проекту и обсудить его со своей командой. Кроме того, я хотел бы познакомить Вас с Джейн Доу, которая занимается у нас денежными вопросами. Она свяжется с Вами для уточнения финансовых деталей».
3. *Делается немедленно.* Начальник производственного отдела реагирует на электронное сообщение сотрудника отдела по работе с клиентами следующим письмом: «Уважаемый клиент X! Мы будем рады работать над Вашим проектом. Мы готовы внести его в свой производственный план. После этого мы сообщим Вам, как получить доступ к нашему серверу. Так Вы сможете отслеживать этапы работы и поддерживать связь с нами. Наша задача состоит в том, чтобы Вы всегда были в курсе того, как идет работа над проектом».



4. *Делается немедленно.* Секретарь компании реагирует на электронное сообщение сотрудника отдела по работе с клиентами следующим письмом: «Уважаемый клиент X! Наша рабочая группа готова к началу работы. Я буду контактным лицом, отвечающим за финансовые вопросы. Можете ли Вы предоставить нам номер заказа, который мы включим в счет? Кроме того, не могли бы Вы мне сообщить, с кем мне лучше всего связываться по вопросам счетов и ряду других деталей?»
5. *Делается в течение часа.* Руководитель производственного отдела включает проект в онлайн-овую производственную программу, а клиенту X отправляется электронное письмо с инструкцией относительно того, как он может получить доступ к этой информации. Кроме того, руководитель производственного отдела организует для клиента доступ к FTP, позволяющий ему загружать материалы на сервер.
6. *Делается в течение 24 часов.* Руководитель производственного отдела посылает клиенту X электронное письмо, в котором представляет ему арт-директора проекта. После этого арт-директор созывает первое производственное совещание, на котором должны присутствовать клиент и члены рабочей группы. На этом совещании обсуждаются детали проекта и вырабатывается общее понимание задач.

Представьте себе, что почувствует ваш клиент, когда перед ним будет разыгран такой сценарий. Не проходит и двадцати четырех часов, а с ним уже связываются четверо ключевых сотрудников вашей компании, рассказывают о рабочей программе, организуют доступ к FTP и назначают встречу с арт-директором и рабочей группой. Вся эта цепная реакция становится ответом на решение клиента X поручить вам заказ. Естественная реакция клиента на это может быть только одна: «Вот это да! С этими людьми можно иметь дело!».

Работа каждой компании имеет свои особенности. Возможно, у вас нет арт-директора или секретаря. Но независимо от того, большая ком-



пания или маленькая (и даже если вы вообще работаете в одиночку в плохо освещенном подвале, это дела не меняет) — цепная реакция должна быть запущена. Сделать это нетрудно: возьмите лист бумаги и набросайте последовательность ключевых моментов в работе над проектом.

Это может выглядеть следующим образом.

**Событие. Клиент дает добро после сделанного вами делового предложения.**

Цепная реакция: что дальше?

- 
- 
- 

**Событие. Клиент присылает отзыв на макет.**

Цепная реакция: что дальше?

- 
- 
- 

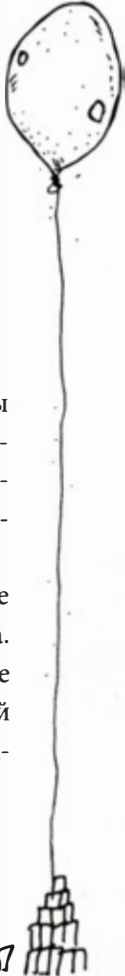
**Событие. Проект завершен и принят клиентом.**

Цепная реакция: что дальше?

- 
- 
- 

Каждое событие в вашем списке должно быть представлено так, чтобы клиент пришел в восторг от ваших организаторских способностей и внимания к деталям проекта. Оформите этот список в виде документа и разошлите его всем членам рабочей группы. Это еще больше укрепит впечатление клиента о слаженной работе вашей компании.

Ничто так не обескураживает заказчика, как ваше многодневное молчание после того, как он дал вам добро на осуществление проекта. Даже если конкретная дата начала работ по проекту не оговорена, все равно важно поддерживать постоянную связь с клиентом. Одобренный заказчиком проект — это костер, в который нужно постоянно подбрасывать дрова, чтобы доверие клиента к вам не угасло.



# 59 ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ W.W.W.!



*\* Опасно!  
Остерегайтесь  
W.W.W.!*

Остерегаться сетей? Нет, я говорю не о рыболовной сети и не об Интернете (World Wide Web): я имею в виду сеть, сотканную из таких неприятных моментов, как ожидание (Wait), беспокойство (Worry) и недоумение (Wonder). Вы должны сделать все, чтобы не допустить таких моментов в отношениях с покупателями и заказчиками.

**Ожидание.** Клиент никогда не должен вас ждать. Если вы говорите ему, что пришлете макет к 15 часам, то это должно быть сделано к 15 часам. Если вы чувствуете, что не укладываетесь в срок, то не позднее 15 часов напишите ему или позвоните и сообщите, что вы немного задерживаетесь и макет будет готов не раньше 16:00 (или какого-то другого времени, когда вы планируете все завершить).

Если встреча с клиентом назначена на 10 часов утра, то в 9:50 вы должны быть на месте. Если на часах 10:05, а вас нет, то доверие клиента к вам начинает резко утрачиваться.

**Беспокойство.** Клиент никогда не должен беспокоиться о том, что он вам доверился. Вы обязаны демонстрировать уверенность в выполнении проекта. Если вы внушаете клиенту чувство уверенности в вас и в вашей стратегии, то у него не будет оснований для ненужного беспокойства.

**Недоумение.** «Я не понимаю, кто-нибудь занимается моим проектом?» — «Я не понимаю, что же будет дальше?» — «Послушайте, а вы-то сами понимаете, что я от вас хочу получить?» Такие вопросы и им подобные клиент никогда не должен вам задавать.

Если вы наладите контакты с клиентом, то он не попадет в эти сети. Для этого нужно четко изложить ему сроки выполнения заказа, основные концепции, объяснить стратегию работы, снабдить контактной и любой другой информацией, касающейся проекта, который клиент доверил выполнять вам.

НАЛАДЬТЕ  
КОНТАКТ  
С КЛИЕНТОМ.

60

# НЕ СПЕШИТЕ ЖАТЬ НА КНОПКУ ОТПРАВКИ

---

Наверное, у вас бывали случаи, когда вы собирались куда-нибудь, смотрели на себя в зеркало с чувством удовлетворенности, а потом слышали от жены: «Что ты на себя нацепил? Быстренько надень что-нибудь другое, а то я с тобой никуда не пойду. Давай я выберу сама». Мнение окружающих имеет важное значение во всех сферах жизни. Когда вы сами оцениваете свою работу, в ней легко что-то упустить, не заметить мелкие детали, поскольку вы постоянно с ней и, как говорят, глаз замыливается.

В большинстве случаев в дизайнерских компаниях умело распределяют людей по проектам. Когда клиент дает заказ, задача дизайнера — работать над внешним оформлением, программист занимается функциональностью страниц (в случае веб-проектов), а продюсер (в больших компаниях) связывает все в законченное целое. Очевидно, что поскольку каждый отвечает за свою часть работы, он не может быть ее лучшим «редактором». Я совершенно уверен в том, что у проекта должен быть хотя бы один такой редактор. А если честно, то чем их больше, тем лучше.

Без хвастовства скажу, что за годы работы я стал хорошим редактором. Возможно, это связано с тем, что многие годы мне приходилось отсылать клиентам нечто такое, в чем иногда обнаруживались ошибки, что и довело меня до состояния перманентной паранойи. Если развивать эту мысль, то редактура в нашей профессии — это не только проверка текста на наличие в нем опечаток и нестыковок. Редактура касается и разметки, и элементов дизайна. Я не ищу ошибки в графическом дизайне по какому-то списку, но если вы хотите усовершенствовать свои способности в этом деле — пожалуйста. Вот вам примерный план.

**Общая картина (взгляните на проект, затем отойдите и взгляните еще раз)**

- Соответствует ли дизайн бренду клиента?
- Как вам композиция в целом? Можно ли ее улучшить?
- Сравните эту работу с другими проектами, о которых говорил заказчик или от которых вы отталкивались (примерами могут быть сайты или печатные материалы). Соответствует ли данная работа этим образцам или она лучше них?
- Каково назначение данной дизайнерской работы? Что-то продать? Рассказать? Донести какую-то мысль? Представляет ли она собой законченный материал, если ее рассматривать с точки зрения общей картины?
- Масштабы этой дизайнерской работы соответствуют проекту?
- Одинаков ли текст во всех текстовых областях проекта, и если да, то соответствует ли этот текст общей картине?

**Крупные детали (рассматриваем основные области проекта)**

- Как можно оценить этот дизайн? Останавливается ли взгляд на нужных элементах в нужном порядке?
- Соответствует ли визуальный вес элементов дизайна их роли? Не кажутся ли некоторые из них тяжелыми? А слишком легкими?
- Какова цветовая палитра? Соответствуют ли цвета бренду или дизайну?
- Как вы оцениваете выбор шрифтов? Не слишком ли их много? Или мало? Соответствуют ли они своей роли в данном дизайне?
- Соответствуют ли фотографии и рисунки общему дизайну и смыслу?
- Ясна ли главная идея? Есть ли в дизайне заголовки или тексты, которые нужно изменить? Поймут ли люди смысл того, что у них перед глазами?

**Мелкие детали (обращайте внимание на каждый пиксель)**

- Проверьте каждое слово и знак препинания. Есть ли ошибки?
- Правильно ли расположены в сетке все элементы? Можно ли что-то изменить, например, структурировать пространство?

- Есть ли плохо или неправильно отцентрированные элементы? Эта проблема характерна для текстовых блоков.
- Хорошо ли обработаны фотографии? Достаточно ли они размера? Правильно ли они размещены? Правильно обрезаны?
- Соответствуют ли шрифты общему дизайну? Проверьте интерлиньяж и межсимвольное расстояние. Не пропущены ли знаки препинания? Проверьте межсловные интервалы, висячие строки.
- Визуальные элементы кажутся странными? Это частая проблема в дизайне. Освежите в памяти гештальт-теорию, чтобы замечать такие вещи.

*Заодно хочу сказать, что проверки орфографии бывает недостаточно. Иногда слово, которое с точки зрения грамматики написано правильно, совершенно не соответствует контексту и даже меняет его смысл, что чревато неприятной беседой с заказчиком. В некоторых случаях вы даже можете его лишиться.*

Список, который привел я, можно продолжать, но в нем есть то, на что следует обратить внимание, прежде чем вы нажмете кнопку отправки и отошлете свою работу заказчику. Меньше всего вам, наверное, хотелось бы выглядеть неумехой, совершающим глупые и смешные ошибки, только потому, что вы поленились проверить и отредактировать свою работу.



# 61 ПРОБЛЕМА ЧАСОВЫХ ПОЯСОВ

Когда я начинал работать, большинство наших клиентов были из Лос-Анджелеса (Тихоокеанский часовой пояс), а моя компания находилась в Юте (часовой пояс горных штатов), поэтому между нами была часовая разница во времени. Тогда мы работали с девяти утра до шести вечера. Это означало, что конец нашего рабочего дня приходился на пять часов по калифорнийскому времени.

Многие дни у нас проходили в сумасшедшей гонке, чтобы успеть выполнить заказы в срок. Помню, что часто, пытаясь поспеть вовремя, я отправлял письма с сообщением о готовности заказа в 18:01. Разница во времени играла нам на руку, так как наши клиенты в Голливуде получали эти письма в 17:01.



Хотя эта система работала вроде бы нормально, бывали случаи, когда от клиентов тут же приходил ответ с просьбой внести незначительные изменения или дополнения, прежде чем они передадут работу вверх по инстанциям. Из-за этого нам часто приходилось задерживаться на работе, внося исправления в дизайн.

Проблема была решена таким образом: мы сдвинули время отправки с шести часов на четыре. Это означало, что мы укладывались в срок и еще имели в запасе пару часов, чтобы внести исправления, если клиент попросит это сделать.

Но наше счастье было недолгим, так как у нас начали появляться клиенты на восточном побережье, главным образом, в Нью-Йорке и в Вашингтоне. А с ними у нас была двухчасовая разница. Наши четыре часа дня — время отправки заказов — для них означали шесть часов вечера. И если эти клиенты просили внести изменения, то им приходилось задерживаться на работе, дожидаясь нашего ответа (а заставлять клиентов ждать — не лучшая идея).



Развязка наступила, когда мы делали большой интерактивный веб-сайт для одной компании, производящей товары массового потребления. Проект прошел замечательно. Заказчики были в восторге от нашей работы и наших сотрудников. Мы почти уже все сделали без единой помарки, и уже приближался день программного запуска, когда пришло электронное письмо от заказчиков:

*«Сегодня мы так и не получили от вас ссылку на окончательный вариант нашего сайта. Мы переносим запуск сайта на завтра».*

Когда пришло это письмо, у нас была половина четвертого. А у заказчиков — уже половина шестого. И хотя в нашем распоряжении оставалась пара часов, они считали, что рабочий день закончен, то есть мы не уложились в срок.

Я был в отчаянии. Наши прекрасные взаимоотношения пострадали из-за нарушенного срока. Я рисовал себе картину, как заказчики весь день проверяют почту, ожидая нашего ответа, и как нарастает их недовольство и раздражение из-за его отсутствия. Теперь о нас наговорят такого! А что думает про нас их босс? Как спасти положение?

К счастью для нас, к тому моменту наши отношения с этими клиентами уже были достаточно прочными, что нас и спасло, но преподало урок. В графическом дизайне важны сроки. Большинство дизайнеров работают под дамокловым мечом, каковым является срок исполнения заказа. Но под сроком часто ошибочно понимают день, а не час.

Чтобы исключить проблемы часовых поясов и беспокоящих клиентов, мы стараемся отправлять заказы утром. Если только ваш клиент не находится в другом полушарии, то в большинстве случаев утренняя отправка будет воспринята им на ура. Для нас такой режим означает, что на западное побережье наше сообщение придет еще до того, как клиент войдет в свой кабинет, а клиент на востоке страны получит его к обеду.

Даже если вы и ваши клиенты в одном часовом поясе, лучше всего завершать дела до обеда. Тогда у клиента в запасе будет несколько часов, перед тем как истечет оговоренный срок получения заказа. А у вас появится возможность передохнуть, зная, что какое-то время вас не потревожат.



LDN



HNL

Тянуть резину многие из нас научились еще в начальной школе. В первые годы работы на поприще графического дизайна мы порой позволяем себе откладывать что-то на потом. Но лучше заканчивать работу заранее, чтобы утром можно было отправить ее заказчику.



ЧАСТЬ IV

---

# ВАЖНАЯ ПТИЦА

---

ВСЕ КОМУ-ТО ПОДЧИНЯЮТСЯ.  
БОССУ, ИЛИ КЛИЕНТУ, ИЛИ МАМЕ.  
ЕСЛИ ВЫ НАУЧИТЕСЬ ПРАВИЛЬНО  
ВЕСТИ СЕБЯ С ЛЮДЬМИ,  
ОТ КОТОРЫХ ЗАВИСИТЕ,  
ЭТО ОТКРОЕТ ВАМ ДВЕРИ  
К УСПЕХУ.

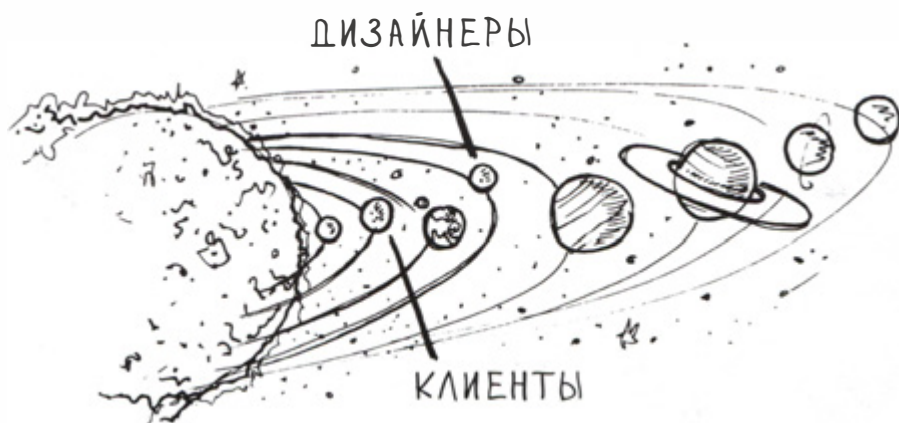
62

## ДИЗАЙНЕРЫ

С МАРСА, А КЛИЕНТЫ  
С ВЕНЕРЫ

Приблизительно через год после свадьбы нас с женой пригласили на ужин, на котором выступал специалист по вопросам семейных отношений и рассказывал о том, как сделать брак успешным. Хотя наш брак был и остается счастливым, мы решили пойти на эту встречу. Приглашенный специалист выступил с замечательной и остроумной речью. Честно говоря, я не пытался запоминать все, что он говорил, лишь отметил для себя кое-какие моменты.

Он объяснял молодым супругам, чем женщины отличаются от мужчин. К примеру, сталкиваясь с трудностями, женщины ищут понимания и утешения, а мужчины ищут решение проблемы. Поэтому и в сложных ситуациях женщины предлагают вам понимание и утешение, а мужчины — решение. Далее он рассказал о том, что мужчины могут думать одно, а женщины другое.



Занятно, что его время закончилось, а он так и не рассказал, как разрешать такие противоречия. Мы с моей молодой супругой отправились домой, где она прорыдала целый час, вопрошая, как же нам строить счастливую семью, когда мы такие разные. Конечно, я тут же предложил ей множество решений.

Отношения графического дизайнера с клиентом во многом похожи на супружеские. Иногда в воздухе витает любовь. Иногда нарастает раздражение. А иногда неминуем развод. Большинство разводов — результат того, что дизайнер думает одно, а клиент другое.

Читая этот раздел, вы можете решить, что имеете дело со специалистом по семье и браку. Я намерен показать вам, как мыслят дизайнеры, а как клиенты, но не собираюсь предлагать вам решения. В какой-то степени сама эта книга — своего рода решение. Однако суровая реальность состоит в том, что готовых решений нет. Тем не менее уже даже то, что вы поймете, чем отличаются клиенты от дизайнеров, поможет вам избежать возможных ошибок.

Давайте начнем с того, что покажем, что именно отличает дизайнера от других людей. Вероятно, вы стали дизайнером, потому что испытываете ненасытное желание творить и созидать.

**Вы хотите создавать крутые дизайны.** Это первый пункт, и он не нуждается в разъяснении.

**Вы хотите хорошо зарабатывать, создавая крутые дизайны.** В противном случае вы бы выбрали другой вид деятельности.

То есть все довольно просто. Дизайнеры хотят создавать крутые вещи и делать хорошие деньги. Поэтому дизайнеры тратят так много времени, пытаясь внедрить в сознание заказчиков мысль, что они могут сделать что-то крутое. Они разрабатывают сайты с шикарными портфолио. Или издают книги, в которых демонстрируют свои работы. А в моей компании мы даже помещаем изображения из портфолио на обратных сторонах визитных карточек, чтобы сразу было видно, какие крутые вещи мы можем делать. Мы делаем все это, чтобы зарабатывать деньги трудом, который мы любим.

А что нужно клиенту? Мой опыт показывает, что у клиентов пожелания другие.

**Доход от инвестиций.** Они тратят деньги, чтобы получить прибыль. Обычно клиенты обращаются к услугам графического дизайнера, чтобы больше выручить от продаж.

**Хорошо выглядеть в глазах босса.** У многих из тех, с кем вы работаете, есть босс или инвестор, который диктует им условия. Клиенты нанимают вас, чтобы вы помогли им хорошо выглядеть в глазах босса или инвестора.

**Снять стресс.** Клиенты часто пребывают в состоянии стресса, волнения или непонимания того, что нужно, чтобы выполнить проект в области графического дизайна. Они обращаются к вам, чтобы вы помогли им снять с себя этот груз волнения или непонимания. Они просто хотят спать по ночам. Они хотят довериться вам и верят в вашу способность выполнить их проект.

**Хорошая сделка.** Клиенты выторговывают хорошую сделку. Они хотят заплатить вам как можно меньше. Конечно, не всякий клиент пытается вас надуть, но этого хотят многие.

**Взаимоотношения.** Большинство клиентов ищут кого-то, кто может решать их проблемы на регулярной основе. Они хотят выстроить взаимоотношения с продавцом так, чтобы им больше не приходилось искать других продавцов.

**Хороший дизайн.** В некоторых редких случаях клиенты действительно хотят получить хорошую дизайнерскую работу. Но в большинстве случаев они думают о дизайне только как о способе решить ранее названные задачи.

Дизайнеры пытаются продать свои работы. Им действительно нужно продать то, что хочет получить клиент, босс или инвестор. Люди покупают доверие. Люди покупают веру. Люди покупают отношения. Люди покупают лекарства от стресса. Люди покупают хорошие предложения. Если вы можете дать это вашему клиенту, да еще сделаете при этом крутой дизайн, то считайте себя счастливым человеком. И не забудьте ущипнуть себя за руку по пути в банк!

ЛЮДИ ПЛАТЯТ  
ЗА ОТНОШЕНИЯ.

ЛЮДИ ПЛАТЯТ  
ЗА ЛЕКАРСТВА  
ОТ СТРЕССА.

ЛЮДИ ПЛАТЯТ  
ЗА ХОРОШИЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

63

# ПУСТЬ ВАШ КЛИЕНТ ВНЕСЕТ СВОЮ ЛЕПТУ

---

Большая часть клиентов хотят думать, что каким-то образом влияют на ту работу, которую вы делаете для них. Нужно всячески поддерживать в них это убеждение, а иногда полезно даже милостиво согласиться с их влиянием на проект. Однако многие дизайнеры относятся к своей работе очень ревностно, что вполне естественно. Такие дизайнеры во всеоружии подходят ко встречам с клиентами и готовы отстаивать свою работу до конца и даже погибнуть, если это потребуется. И независимо от того, серьезно вмешивается клиент в работу дизайнера или нет, происходит конфликт, в котором дизайнер продолжает отстаивать свою точку зрения. Такая позиция чревата проблемами во многих отношениях.

Во-первых, отстаивая свою точку зрения таким образом, дизайнер забывает, что клиент оплачивает его работу. Если он хочет получить логотип в красном цвете, а не в синем, то он имеет на это право. Потому что чек выписывает он. Если вы пойдете на поводу у клиента, это не значит, что вы проявите слабость. Это лишь покажет, что вы уважаете клиента и дорожите вашими отношениями. А он платит вам за вашу работу.

Во-вторых, если вы сражаетесь за каждую точку, за каждый штрих в своем дизайне, то вы сами провоцируете конфликт и демонстрируете чрезмерную гордыню и высокомерие. Ваша работа дизайнера заключается в том, чтобы облегчить жизнь клиента, а не усложнить ее. Если он увидит, что ему приходится спорить с вами по малейшему вопросу, то терпение его быстро иссякнет. А это верный способ потерять заказчика.

В-третьих, если вы позволите клиенту вмешаться в работу над дизайном и что-то изменить, то у него появится ощущение соучастия и гордость за результат. Если вы хотите, чтобы клиенту ваша работа понравилась, то нет лучшего способа, чем убедить клиента в том, что это его замысел и его шедевр. Если он останется доволен вашей работой, то будет показывать ее своим коллегам и говорить: «Видите? Это моя идея. Правда,

здорово?» Если клиент доволен дизайном, он неизбежно будет доволен и тем, кто этот дизайн реализовал. А это — шанс заполучить постоянного клиента.

Здесь важно отметить, что я не предлагаю соглашаться абсолютно со всем, что говорит клиент. Я имею в виду, что если вы позволите ему внести свой вклад в проект, он будет ощущать свою сопричастность к работе и вернется к вам с новыми заказами.

В следующий раз, когда клиент захочет изменить какую-то мелочь, не сопротивляйтесь. Предоставьте ему возможность поучаствовать в вашей работе, что позволит ему гордиться собой. Не пытайтесь отговаривать его от возникающих у него идей — пусть внесет свою лепту в общее дело и помогите ему не нарушить целостность и совершенство дизайна.

## 64 БАЛЛЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

Каждый раз, когда у вас появляются новая работа, новый начальник или новый проект, возникает новая задача — заработать так называемые «баллы лояльности». Область графического дизайна — достаточно сумасшедшая сфера. В ходе проекта возникают всяческие обстоятельства, которые могут запросто все испортить. Обнаруживается опечатка в тексте или кто-то взламывает ваш сервер, из-за чего созданный веб-сайт перестает работать.

Может быть, вы не выполнили свое задание в срок.

В какой-то момент в жизни, в работе или в отношениях

с клиентом происходит сбой, и проект останавливается. Сможете ли вы восстановить отношения с клиентом или с начальником, зависит от того, сколько баллов лояльности вам удалось заработать.



Баллы лояльности я считаю мерой взаимоотношений. Чем их у вас больше, тем проще вам будет выпутаться из сложной ситуации с клиентом, поскольку он простит вам ошибки. Когда вы приступаете к новой работе или начинаете работу с новым клиентом, у вас еще нет баллов лояльности. Со временем вы начинаете накапливать эти баллы, улучшая свою работу. Для этого вы:

- делаете высококачественные дизайнерские работы;
- выполняете заказы в срок;
- превосходите ожидания клиента и делаете больше, чем было оговорено;
- не допускаете ошибок в работе;
- реагируете на просьбы клиента что-то изменить;
- выстраиваете хорошие рабочие и нерабочие взаимоотношения с клиентом.

Предположим, вы в самом начале и у вас еще нет заработанных баллов. Тогда если вы работаете над первым проектом и не выполняете его в срок, то ваш новый клиент может сказать: «Так, он нарушил срок. Это нехорошо. Нужно поискать другого исполнителя». Однако проходит время, вы уже выполнили двенадцать проектов, все они были отправлены

заказчику вовремя, вы набрали определенные баллы, и вдруг происходит срыв сроков сдачи проекта. Тогда клиент может подумать так: «Плохо. Но до этого он так хорошо работал и ни разу не допустил срывов. Наверняка это просто случайность, и в дальнейшем все будет хорошо».

Заработанные баллы лояльности легко потерять, если в проекте что-то пойдет не так. Даже если это не ваша вина. Вот примеры того, как теряют набранные баллы.

- сервер веб-сайта не работает;
- ваш субподрядчик допускает ошибку (например, некачественная полиграфия);
- обнаруживается ошибка, которой можно было легко избежать (опечатка, забытая просьба и т. п.);
- имеет место спор с клиентом;
- сорваны сроки.

В большинстве случаев баллы легче потерять, чем набрать. Можно сделать три масштабные вещи, заработав на них баллы, но все потерять из-за одной ошибки. Вы можете сделать для клиента три замечательных проекта, но все пойдет прахом, если следующий проект окажется неудачным и клиент решит: «Нужно десять раз подумать, прежде чем давать им новый заказ».

Будучи владельцем дизайнерского агентства, я вижу, как мои сотрудники зарабатывают и теряют баллы лояльности. Кому-то они помогают



сохранить работу. Кто-то ее теряет. В 2008 году один программист, который в течение двух лет нас неоднократно выручал, вдруг завалил один проект. Но я не торопился с ним расставаться. Он «так долго и так хорошо трудился»! Он заработал столько баллов лояльности, что тут же окончательно и бесповоротно получил от меня это снисхождение. Другой случай произошел в 2010 году, когда наш новый дизайнер в первый же месяц работы допустил две ошибки в дизайне, отправленном в печать. Нам пришлось платить за перепечатку. Этот дизайнер не сумел доказать свою полезность. В его арсенале не было набранных баллов лояльности, поэтому нам пришлось с ним расстаться. Мы не могли позволить себе держать его у себя в надежде, что он больше не наделает ошибок.

При работе с новыми клиентами или новыми начальниками баллы лояльности накапливаются медленно. С самого начала настройтесь на серьезную игру. Удивляйте своего клиента или начальника, делайте для него больше, чем он ожидает, и когда-нибудь, если вы вдруг напортачите, именно эти заработанные вами баллы лояльности спасут ситуацию.

## 65 ПОЗВОЛЬТЕ КЛИЕНТУ ДИКТОВАТЬ ПРАВИЛА

Никогда не недооценивайте силу смирения, другими словами, знайте свое место и думайте о том, что и когда говорить. Это не так просто, как кажется, в особенности если вы — дизайнер с потрясающим портфолио, а грандиозные идеи просто переполняют вас. Но это необходимо, если вы хотите уцелеть в той среде, которая называется клиентурой.

В течение нескольких лет телестудия ABC была нашим клиентом. Нам нравилось работать с этими замечательными людьми. Как-то во время одной из многочисленных встреч с ними мы заговорили о разных стилях работы в дизайнерских агентствах. Мы говорили о том, что работаем на клиента и всегда стараемся учитывать запросы заказчика, как бы сложно это ни было.



Наши собеседники рассказали о неудачном опыте работы с одной дизайнерской компанией, которой студия поручила выполнять большой проект. У них произошла встреча с людьми из этой компании, во время которой дизайнеры больше говорили, чем слушали, хотя у студии были определенные мысли по поводу того, что они хотят получить. То есть не клиенты (телевизионщики), а исполнители (дизайнеры) объясняли, что им нужно и каким должен быть проект. Я представил себе эту типичную команду дизайнеров: все в черных водолазках, все в очках в роговой оправе, у всех пальцы веером и смартфоны последней модели. Я также представил, как эти ребята уходят со встречи, считая, что вели себя круто и утерли нос заказчикам, и как заказчики после ухода дизайнеров в недоумении посмотрели друг на друга, решив, что зря связались с самодовольными идиотами.



Урок, который я извлек для себя из этого разговора, можно сформулировать так: «Позвольте клиенту диктовать правила». Нет, я не говорю, что вы не должны предлагать свои советы и идеи. Когда вы знакомитесь с клиентом и представляете себя и свою компанию, от вас должны исходить уверенность и целеустремленность. Я имею в виду, что делать это нужно, понимая свое место и проявляя уважение к заказчику. Ваши клиенты — это люди, от которых вы зависите финансово. Это то самое племя, из которого выходят доминирующие самцы, боссы, хозяева, руководящие ежедневной деятельностью команды. Поэтому будьте благодарны клиентам и, ради бога, сначала слушайте то, что говорят вам они, прежде чем излагать свою точку зрения. Слушайте в оба уха, то есть

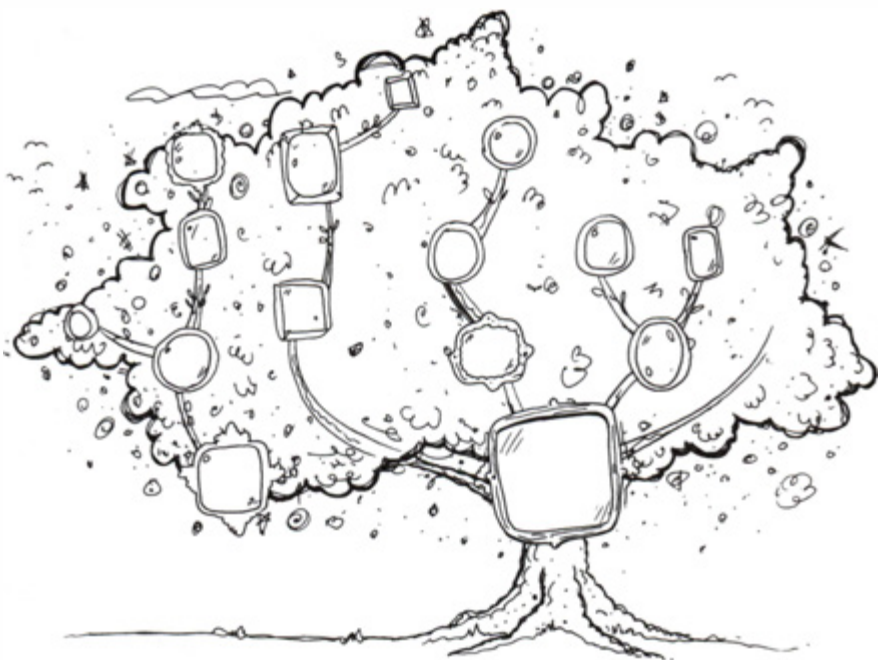


побольше слушайте и поменьше говорите. Записывайте то, что они говорят, — тогда они поверят в вашу искреннюю заинтересованность. А когда вы начнете говорить, то никакого превосходства, высокомерия и апломба, которые так свойственны дизайнерам (даже если ваши идеи гораздо лучше их идей). Ведь компания, которую они представляют и для которой вы будете выполнять заказ, — это предмет их гордости, их дитя. Поэтому сделайте милость, выслушайте их, и вы не пожалеете.

## 66 ВАШЕ ГЕНЕАЛОГИЧЕСКОЕ ДРЕВО

В предыдущих разделах немало говорилось о важности взаимоотношений, от которых зависят успех или неудача вашего предприятия. Теперь настало время разобраться с теми, кто вас кормит. Ваши клиенты и ваши начальники — это добрые Санта-Клаусы, те самые, которые бросают монетку в вашу копилку, это банкиры в игре «Монополия», происходящей в реальной жизни.

Пару лет назад я разговорился с одним из вице-президентов нашей компании. Мы начали вспоминать, как все начиналось, откуда у нас появились первые заказчики, и я, схватив фломастер, начал писать на доске имена наших первых клиентов, а от них нарисовал стрелки к клиентам, которых они привели к нам. Вся эта схема выглядела как структура



нашей компании. Тогда я взглянул на эту схему по-другому и понял, что она больше похожа на генеалогическое древо. Кто бы мог подумать, что история семьи применима к области бизнеса! За пять лет работы к нам по рекомендациям пришли множество новых клиентов — на доске получился какой-то коллаж, наподобие тех, что дети делают в детском саду. Это «генеалогическое древо» показало нам удивительные вещи: от нашего первого клиента стрелки шли к множеству клиентов, которые теперь составляют двадцать пять процентов всей нашей клиентуры!

В целом наша компания не особенно тратится на рекламу. Мы вкладываемся в «генеалогическое древо» — в людей, которые обеспечивают нас работой и платят нам деньги! Мы регулярно приглашаем клиентов на обеды, на гольф, посылаем им подарки, помним о днях их рождения и делаем многое другое, чтобы эти важные для нас люди ценили нас. А мы не забываем дать им понять, что мы ценим их. Прежде чем потратить с трудом заработанные деньги на рекламу вашей компании в журналах или на стендах, подумайте, как потратить эти деньги, чтобы создать свое «генеалогическое древо».

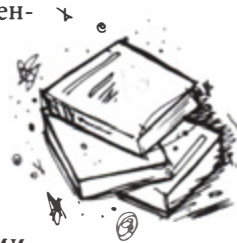
Чтобы наилучшим образом выстроить отношения с клиентами, нужно понять, что собой представляет «генеалогическое древо» вашей компании. Начните с самого первого клиента. Обозначьте его на схеме, а затем соедините стрелками с теми, кого он к вам привел. Изобразите на этой схеме всех своих клиентов, а затем подумайте, удалось ли вам сделать так, чтобы они остались вами довольны. Ведь вероятность того, что от них будет зависеть финансовый поток, очень высока.

67

# НИКАКИХ ДОМАШНИХ ЗАДАНИЙ КЛИЕНТУ

Последние несколько лет мы выполняем заказы журнала *TV Guide*. У нас прекрасные отношения; мы нужны им, а они нужны нам, мы ценим их как одного из самых активных и постоянных клиентов. Несколько недель назад у нас была встреча с ними, на которой обсуждался один совместный большой проект.

На встрече я сказал их руководителям, что нам нужны все детали этого проекта, разбитые на конкретные списки задач, которые мы внесем в программу управления проектами. Имея такой список, наша рабочая группа могла бы заняться другими деталями. Какое-то мгновение представитель журнала смотрел на меня, как лось, ослепленный светом фар. Вероятно, он думал следующее: «Какого черта мы должны заниматься разбивкой проекта на куски? Да, у нас есть доступ к программе управления проектами, но, во-первых, мы это делать не особенно умеем, и, во-вторых, неужели вы думаете, что у нас есть время заниматься подобными вещами?»



Мне показалось, что все эти мысли он произносит вслух, поэтому я быстро сказал: «Список задач, изменений и прочую информацию вы можете предоставить в любом удобном для вас формате. Можно по телефону, по электронной почте, эсэмэской, хоть на салфетке. Мы все это преобразуем в нужный для нас формат, загрузим в программу и будем работать». Он тут же воскликнул: «Слава богу!» Я понял, что оказался прав, и продолжил: «Мы здесь для того, чтобы облегчить вам жизнь. О деталях мы позаботимся. Просто передайте их нам в том виде, в каком это будет максимально удобно и быстро для вас».

Не забывайте, что графический дизайн — это сфера услуг. В большинстве случаев клиент нанимает вас потому, что у него другие проблемы, ему нужна ваша помощь. И если вы вдруг «зададите ему домашнее задание», это только добавит ему проблем. А вы в его глазах станете неком-

патентным работником, который не готов взять на себя все детали его заказа.

Конечно, бывает, что вы вынуждены просить клиента что-то сделать. В этих случаях проверните это как можно деликатнее; постарайтесь собрать как можно больше информации сами. Вот несколько примеров.

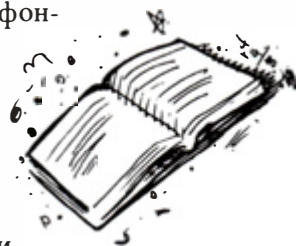
**Контент.** Вы создаете веб-сайт для клиента. Ваш клиент хочет отправить вам текст, предназначенный для проекта. Вместо того чтобы обращаться к клиенту с просьбой прислать вам текст, подумайте, можно ли упростить эту процедуру. Может быть, стоит скопировать текст с действующего сайта, вставить в Ворд и отправить этот текстовый документ клиенту, написав следующее: «Сейчас в рамках выполнения проекта нам нужен текст для вашего нового веб-сайта. Чтобы облегчить вам работу, мы взяли текст с вашего рабочего сайта и вставили в Ворд. Мы знаем, что вы планируете внести серьезные изменения в контент нового сайта, но подумали, что это каким-то образом облегчит вашу задачу. Сообщите, требуется ли от нас еще какое-нибудь содействие».

**Изображения.** Вы изготавливаете для клиента буклет, и наступила пора вставить фотографии. Вы хотите отправить клиенту электронное письмо и предложить ему прислать вам те фотографии, которые он хотел бы видеть в буклете. Не бросайтесь делать это сразу. Подумайте, каким образом можно облегчить клиенту эту задачу. Можно сказать: «Мы готовы отобрать фотографии для буклета. В окончательном дизайне есть место для семи фотографий. Две из них — это те, которые вы нам прислали сразу, то есть нам нужны еще пять. На нашем сайте мы разместили около десятка разных фотографий, вы можете посмотреть и выбрать что-то подходящее. Если они вас не устраивают, загрузите туда свои изображения, которые мы можем с вами обсудить. Вот информация, необходимая для доступа к коллекции фотографий...».

**Готовый фильтр непристойностей.** Недавно моя компания работала над интернет-приложением для детской аудитории. Приложение имело несколько форм ввода, и поскольку оно было рассчитано на детей, нужно было установить защитный фильтр. Но вместо того чтобы написать клиенту: «Мы уже готовы принять от вас список выражений, которые не должны попасть на сайт», мы отправили ему письмо такого содержания: «Мы работаем над созданием защитного фильтра к приложению.

У нас имеется список недопустимых слов и выражений, использованный в предыдущих проектах. Ни хотели бы вы задействовать этот список? Или подобный список имеется у вас? Вот инструкция, как можно получить доступ к нашему списку...». Как и в других случаях, этим вы демонстрируете свою готовность всячески облегчить работу клиенту.

**Заполненный опросник.** Начиная каждый новый проект, мы готовим опросник для наших клиентов. В нем содержатся некоторые вопросы, помогающие нам добиться общего понимания целей и задач. Мы используем этот опросник при личной встрече с клиентами или в ходе телефонного разговора. Еще до этой встречи или до телефонного звонка мы вносим в опросник всю информацию, которая нам известна о проекте на данный момент. Иногда мы даже включаем в него собственные предположения о проекте и просим клиентов подтвердить наши соображения. Мы никогда не отправляем клиентам пустой документ, чтобы они его заполняли сами.



Это лишь некоторые примеры того, с чем мы сталкиваемся в своей работе. Клиенты и проекты бывают разными, и у вас неизбежно будут возникать ситуации, когда клиенту потребуется снабдить вас какой-то другой информацией. Но смысл при этом не меняется: делайте все от вас зависящее, чтобы минимально загружать своего клиента работой. Ведь это он платит вам, а не наоборот, поэтому чем больше вы сделаете без его помощи, тем проще вам будет.

# 68 НЕ ВСЕ ЖЕ ТАКИЕ УМНЫЕ

---

В отношениях с людьми дизайнер всегда должен исходить из того, что они невежественны. А также из того, что большинство из них — это клиенты. В данном контексте можно считать, что ваши клиенты — люди невежественные. Я не утверждаю, что они безмозглые идиоты: напротив, они могут быть очень умными и успешными бизнесменами. Однако графические дизайнеры часто допускают ошибку, думая, что их клиенты много знают о графическом дизайне и роли дизайнера в этом процессе. Они зачастую думают, что клиенты понимают, какой реакции от них ждут дизайнеры, что собственно они видят перед собой, что будет происходить дальше и т. д. Такие предположения обычно не имеют под собой оснований.

Чаще всего ваш клиент не представляет, в чем заключается работа над проектом. Он может не знать, какой реакции вы от него ожидаете. Он не знает, что вы будете делать дальше. Часто он вообще ничего не знает о графическом дизайне. Но, увы, залог успеха любого проекта — рабочие взаимоотношения между дизайнером и его заказчиком, когда тот и другой действуют как партнеры. Вы должны понимать задачи клиентов, а они должны понимать, чем занимаетесь вы, решая их задачи. На каждом этапе проекта разумно исходить из того, что клиент ничего не понимает, поэтому ваша работа заключается в том, чтобы научить его играть свою роль, сделать так, чтобы эту роль он сыграл хорошо.

Есть три основных области, в которых вашему клиенту может понадобиться помощь, чтобы он понял, в чем заключается его роль.

**Вашему клиенту нужна ваша помощь, чтобы понять, что перед ним.** Вы должны исходить из того, что у клиента имеются базовые знания компьютера и очень смутное представление об элементах графического дизайна. Если вы встречаетесь с клиентом, то лучше сразу объяснить, что перед ним, нежели каждый раз рассказывать об оригинал-макетах

или новых версиях. Если вы отправляете по электронной почте какие-то элементы дизайна, вы должны предполагать, что он ничего не поймет, поэтому нужно объяснить, что это. Вот несколько примеров, как нужно правильно поступать, чтобы между вами и клиентом всегда присутствовало взаимопонимание.

**(Неправильно) Вы требуете от клиента слишком многого:** «Высылаем Вам на рассмотрение оригинал-макеты логотипа».

**(Правильно) Вы исходите из того, что клиент ничего не понимает:** «Во вложении вы найдете десятистраничный PDF-файл с логотипами. На первой странице представлены все логотипы. На остальных девяти страницах каждый вариант логотипа изображен отдельно, чтобы вы могли изучить его детально. Мы рекомендуем вам распечатать все десять страниц и разложить для просмотра.»

(Вы удивитесь, если узнаете, что многие клиенты даже не умеют просматривать многостраничные PDF-файлы. Такие клиенты полагают, что вы прислали им только один вариант логотипа, и уверены, что это вы, ничего не понимаете, а не они.)

**(Неправильно) Вы требуете от клиента слишком многого:** «Высылаем на рассмотрение оригинал-макеты веб-сайта».

**(Правильно) Вы исходите из того, что клиент ничего не понимает:** «Мы закончили работу над оригинал-макетами веб-сайта. Щелкните мышью по ссылке внизу; откроется окно браузера, в котором вы сможете просмотреть макеты. Обратите внимание, что пока эти макеты являются всего лишь статичными изображениями. Это означает, что на данном этапе кнопки и прочие элементы управления не работают».

(Вы удивитесь, узнав, что многие клиенты пытаются наводить указатель мыши на оригинал-макеты и щелкать мышью, не понимая статическую природу оригинал-макета.)

**Вашему клиенту нужна ваша помощь, чтобы понять, что вы от него хотите.** После того как клиенты, условно говоря, передают бразды правления в разработке дизайна вам, даже самые опытные из них слабо представляют себе, в чем состоит их дальнейшая роль. Вы обязаны научить их, как им нужно выражать свое мнение о вашей работе и какие ресурсы

им нужно вам передать для продвижения проекта; затем вы должны понять, чего ждут от вас. Если вы этого не сделаете, то проект потерпит неудачу, и вы можете потерять заказчика.

**(Неправильно) Вы требуете от клиента слишком многого:** «Ждем Вашего мнения по поводу оригинал-макетов логотипа (см. во вложении)».

**(Правильно) Вы исходите из того, что клиент ничего не понимает:** «Чтобы мы могли сделать наилучший логотип вашей компании, пожалуйста, изучите присланные вам образцы и выскажите нам свое мнение о них. Какие логотипы вам понравились и почему? Какие логотипы вам не понравились и почему? Какие цветовые комбинации вам больше по вкусу? Возможно, вы хотели бы, чтобы элементы каких-то оригинал-макетов попали в окончательный вариант? Это может быть шрифт одного логотипа и графика другого.»

(Такие вопросы помогают клиенту четко высказать свое мнение и избежать общих фраз и ответов вроде «Нам не нравится ни один из вариантов». Подобных ответов дизайнеры особенно боятся.)

**(Неправильно) Вы требуете от клиента слишком многого:** «Мы уже готовы собрать веб-сайт. Пожалуйста, пришлите нам ресурсы, чтобы мы могли встроить их в работоспособные страницы сайта».

**(Правильно) Вы исходите из того, что клиент ничего не понимает:** «Мы уже готовы собрать веб-сайт. Пожалуйста, пришлите нам ваши материалы, которые мы встроим в веб-страницы. Если это текстовые материалы (простой текст и информация для каждой страницы сайта), их можно прислать по электронной почте в текстовом формате. Если это изображения, то можно передать их нам на компакт-диске, загрузить на FTP или выслать по электронной почте, если файлы не слишком большие. Вы можете передать эту информацию любым удобным для вас способом. Для нас более предпочтительны цифровые изображения (JPEG, TIF), но если у вас есть что-то, что нужно сканировать, то мы можем это сделать сами. Будем рады обсудить эти вопросы по телефону, чтобы помочь вам». (Даже не думайте, что ваши клиенты знают, что такое «материалы» и в каком формате их отправлять. Всему этому вы должны их научить.)

**Вашему клиенту нужна ваша помощь, чтобы понять, в чем заключается разработка дизайна.** Мои сотрудники решают этот вопрос так: они рас-

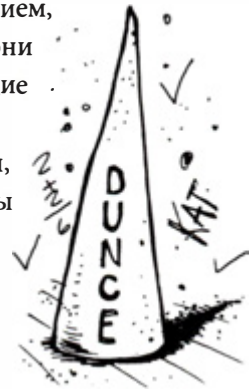
сказывают о дизайне и о производственном процессе в общих чертах в самом начале работы над проектом, а затем объясняют, чего ожидать на каждом этапе работы.

**(Неправильно) Вы требуете от клиента слишком многого:** «Мы рады, что вы одобрили оригинал-макеты веб-сайта, и теперь переходим к следующему этапу».

**(Правильно) Вы исходите из того, что клиент ничего не понимает:** «Мы рады, что вы одобрили оригинал-макеты веб-сайта. Следующий этап — программирование. Мы возьмем одобренный вариант дизайна и превратим его в работоспособные веб-страницы. Большая часть времени уйдет на изготовление первых двух страниц, поэтому, возможно, в течение следующих двух дней вы о нас не услышите. Но не беспокойтесь, мы просто с головой уйдем в работу. Мы будем рады показать вам некоторые действующие страницы уже в пятницу, то есть раньше запланированного срока. Пока мы занимаемся программированием, пожалуйста, подготовьте текст и изображения. Нам они понадобятся в пятницу, чтобы включить их в действующие страницы сайта».

(При каждом удобном случае объясняйте клиентам, что делается на каждом этапе проекта. Клиенты должны быть в курсе того, над чем вы работаете и что требуется от них.)

**Маленькое дополнение.** Будьте аккуратны в выборе выражений. Дело в том, что многие клиенты (если не большинство) — умные, талантливые и успешные люди (в своей области, конечно). Если я и говорю о необходимости исходить из того, что они ничего не понимают, я имею в виду, что они не понимают особенностей вашей работы. Когда вы инструктируете клиентов или что-то им показываете, надо делать это максимально тактично. Да, они предположительно ничего не понимают, они наивны, но они не дебилы. Вы должны их научить и показать им, что такое графический дизайн.



\* Тупица

69

## ЧТО ЛУЧШЕ — ПРОЧНЫЕ ДЕЛО- ВЫЕ ОТНОШЕНИЯ ИЛИ ОДНА ВЫГОД- НАЯ СДЕЛКА?

---

Когда я работал креативным директором веб-подразделения компании *Fox Kids and Fox Family*, у нас был субподрядчик, выполняющий верстку для нового руководства по стилям. Эту фирму нам очень рекомендовал один наш клиент, которому мы доверяли, поэтому мы даже не стали искать кого-то еще. Фирма выставила нам счет на сорок тысяч долларов, и наша компания немедленно дала им добро на выполнение заказа. Их первые макеты были прекрасны, и нам оставалось только радоваться, глядя на то, как идет работа. Через несколько недель мы отослали контент им для руководства по стилям, и они поместили его в одобренные нами макеты. Все шло прекрасно. Когда работа над проектом приблизилась к концу, верстка выглядела замечательно, и мы не могли нарадоваться на результат.

Затем эта фирма, к нашему удивлению, прислала нам еще один счет на двадцать тысяч долларов сверх тех сорока тысяч, о которых мы договорились ранее, с комментарием: за изменение заказа! По их мнению, выходило, что первоначальный счет был выставлен за определенное количество страниц, а тот контент, который мы им отослали позже, должен был оплачиваться отдельно. Возможно, их требование было справедливым, поскольку в руководстве по стилям оказалось намного больше страниц, чем предполагал кто-либо из нас.

Тем не менее меня это разозлило, поскольку они ни разу не упомянули, что повысят расценки, если объем работы увеличится. Они с радостью приняли наш контент в работу, даже не намекнув, что мы превысили первоначально запланированный объем. А мы жили в неведении, считая, что бюджет проекта остается неизменным.

Представители нашей компании провели телефонные переговоры с директором этой фирмы и людьми, занимающимися финансами. Я задал вопрос, почему они считают возможным увеличение стоимости проекта на пятьдесят процентов, не поставив об этом в известность заказчика. Директор фирмы заявил, что, если разобраться, то даже шестьдесят тысяч долларов за эту работу — очень выгодная для нас сделка. Он никак не мог понять, что речь идет о принципе работы, а не о ее стоимости.

Мы закончили разговор, согласившись с их условиями, и оплатили счет. Угадайте, что было дальше? Я дал себе зарок никогда больше не работать с этой фирмой. Они променяли шанс получить новые заказы на жалкие двадцать тысяч долларов. Следующие два года я продолжал работать в студии Fox, где наш отдел ворочал миллионами долларов, и ни одного доллара из них не перепало этой фирме. Затем я открыл свое агентство, которое со временем выросло в крупную компанию, крупнее, чем та, что выставила нам тот смешной счет. Моя компания выполняла заказы на миллионы долларов, нанимала разных субподрядчиков, но мне даже в голову не приходило обратиться в эту фирму, хотя их работа была сделана безупречно.

Все это может выглядеть так, будто я вымещаю злобу, хотя по натуре я совсем не злой. Все дело в нарушении деловой этики, чего я не могу принять. Вероятно, руководители этой фирмы не понимали, что в бизнесе продолжительные отношения значат больше, чем одна, пусть даже выгодная, сделка.

Недавно новый клиент сделал нам заказ. Он поведал несколько историй о том, как его подводила предыдущая фирма, несколько раз изменявшая объем заказа. В основном он был недоволен тем, что фирма выставяла счета не только за оговоренную работу, она каждый раз включала в них какие-то надбавки и увеличивала стоимость заказа, отходя от первоначальной суммы. Мы, конечно, пообещали, что мы так

не поступим. А чтобы обезопасить клиента от подобного рода неприятных сюрпризов, внесли в контракт следующий пункт:

*«Заказчик несет ответственность за дополнительные платежи в случае изменений, осуществленных по требованию Заказчика и превышающих изначально определенный объем работы. Сумма этих дополнительных изменений согласуется с Заказчиком до выполнения работ. Заказчик не оплачивает изменения, осуществляемые в рамках изначально согласованного технического задания».*

К сожалению, в мире графического дизайна и рекламы есть люди, всегда готовые урвать больше, чем было ранее согласовано с заказчиком. Такая разрушительная для деловых отношений практика не способствует вашему карьерному росту.

70

# СТРАННОСТИ В НАЧАЛЕ ЧРЕВАТЫ СТРАННОСТЯМИ В КОНЦЕ

---

Как-то нам заказали интерактивный развлекательный веб-сайт. Этот большой проект вписывался в нашу тематику, поскольку мы работали с компаниями *Disney*, *Warner Bros.*, *Fox*, *Sony*. По всему выходило, что клиент сделал правильный выбор, и мы ликовали по поводу предстоящей работы. Мы отослали ему нашу первую смету — для начала что-то около трехсот тысяч долларов. Хотя в конечном итоге, сократив объем работы, мы сошлись на гораздо меньшей сумме, никакого потрясения от названной суммы клиент тогда не испытал. Он представлял рекламное агентство, поэтому мы были убеждены, что проект пройдет на ура. Такой клиент не может оказаться плохим, ведь он занимается практически тем же, что и мы! Мы рассчитывали, что плавание пройдет без штормов и бурь и у нас сложатся хорошие рабочие отношения.

Затем начали происходить странные вещи. Не успел он подписать контракт, как попросил всех нас заполнить анкеты для выяснения личностных качеств сотрудников. Он сказал, что хотел бы знать, с кем работает, причем сделал это в довольно унижительной манере, чтобы мы почувствовали, что работаем не с кем попало, а с крупной рекламной компанией. Мы покорно согласились заполнить анкеты, думая при этом, что, похоже, несколько отстали от жизни. «Видимо, все крупные рекламные компании заставляют своих подрядчиков проходить такие тесты, прежде чем с ними будет заключен контракт», — думали мы. Они прислали нам эти тесты в формате PDF, и наши сотрудники принялись изучать списки эпитетов, которые точно определяли бы их личность и характер рабочих отношений. Затем мы отослали заполненные анкеты клиенту и стали с нетерпением ждать результатов.

СТРАННОСТИ  
В НАЧАЛЕ РАБОТЫ  
НАД ПРОЕКТОМ  
ПОЧТИ ВСЕГДА  
ЧРЕВАТЫ  
СТРАННОСТЯМИ  
ПО ХОДУ ПРОЕКТА  
И В ЕГО КОНЦЕ.

Их заинтересовало то, что в нашей компании работают разные по типу личности люди. Каждого сотрудника оценивали по четырем категориям. Когда мы узнали результаты, то здорово повеселились и начали поддразнивать друг друга, используя терминологию из теста. Затем представители агентства начали задавать нам вопросы о том, как будет осуществляться проект и кто в нем будет участвовать. Мы хотели, чтобы это была наша звездная команда под руководством арт-директора. Он был нашим лучшим руководителем проектов, и все клиенты не могли нарадоваться, работая с ним. Но из агентства пришел ответ, что они с ним сотрудничать не хотят, поскольку их не устроил его тип личности (правда, они его в глаза не видели и ни разу с ним не говорили). Они потребовали, чтобы работу над проектом возглавил кто-то другой. Надо было сразу распознать этот огромный красный флажок!

За несколько лет работы в компании наш арт-директор руководил сотнями проектов. Мы знали, что он безусловно подходит для этой работы. Но мы поддались давлению. Мы позволили клиенту диктовать нам условия, поскольку он якобы знал, что и как нужно делать. Мы назначили руководителем проекта выбранного им человека, который был отнюдь не плох, но, конечно же, не был таким сильным руководителем, как наш арт-директор.

Мы запустили проект в работу. Следующие восемь месяцев стали для нас полным кошмаром. Клиент трижды пересматривал объем работ. Он не желал платить за уже выполненную работу, от которой затем отказывался. Мы звонили каждую неделю и просили прислать материалы, так как он вечно запаздывал. А в конце концов он потребовал урезать проект вдвое. Мы плясали под его дудку, стараясь угодить. Но в конце концов решили, что с нас хватит, и постарались расстаться с ним по возможности мирно.

Вспоминая этот случай, хочу сказать, что странное поведение клиента в начале работы над проектом должно было стать для нас предупреждением. А нам стоило проявить упорство и дать ему понять, что сами в курсе, как вести дела в собственной компании. Каким же самомнением должен обладать клиент, считающий, что он знает, как руководить вашей работой, основываясь на пятиминутном тесте!

Мораль этой неприятной, но правдивой истории состоит в том, что мы иногда пытаемся чрезмерно угождать своим клиентам. Странное поведение в самом начале работы над проектом почти всегда чревато странностями по ходу проекта и в его конце.

# 71 НЕ СТАНОВИТЕСЬ БРОШЕННОЙ ДЕВИЦЕЙ

---

Вспомните дни учебы в колледже. Помните девчонку-недотрогу? Ну, ту самую, в которую все были влюблены? Готов держать пари, что слово «брошенная» к такой неприменимо. Напротив, она всегда казалась счастливой и довольной, являясь предметом внимания и обожания. Я не психолог, но, возможно, именно то, что человек не производит впечатления брошенного, отчасти и делает его столь желанным.

Независимо от того, работаете ли вы в одиночку или руководите своей фирмой, ваша задача сделать так, чтобы ваш бизнес был на виду, чтобы вы привлекали внимание. Если вы хотите добиться успеха, то вам обязательно нужно иметь хотя бы несколько клиентов, постоянно обеспечивающих вас работой. Получение заказов от них должно стать для вас первоочередным делом. Проблема состоит в правильном подходе к этим клиентам.

Если вы просто обратитесь с просьбой дать вам работу, то можете показаться «брошенным». Я как-то (раз в жизни) тоже докатился до такого в самый разгар экономического спада в 2009-м. Студия *NBC Universal* в предыдущем году была нашим крупнейшим клиентом, а в 2009 году не прислала ни одного заказа. Как и все компании в мире, ориентировавшиеся на рынок сбыта, мы нервничали и даже впадали в отчаяние. Своему ближайшему знакомому в *NBC* я отправил письмо следующего содержания: «Совершенно наглым образом интересуюсь: нет ли у вас каких-нибудь заказов?» Перед этим знакомым мне не нужно было прятать свое отчаяние, поскольку я был уверен в наших отношениях. Но, к сожалению, такие доверительные отношения связывают нас не со всеми клиентами, поэтому я порекомендовал бы подходить к поиску заказчиков в более сдержанной манере.



## 72 ЕСЛИ УЖ ВЛЯПАЛСЯ, СКОРЕЕ ВЫБИРАЙСЯ

---

Неизбежно наступит день, когда вы окажетесь по уши в дерьме. И если вы оттуда быстро не выберетесь, то основательно провоняете. И неважно, чье это дерьмо, ваше или нет. Факт остается фактом — вы в дерьме и от вас начинается разить.

Иногда проекты не удаются. Даже если вы отличный руководитель, в вашей карьере графического дизайнера бывают случаи, когда проект не удастся. В этом может быть ваша вина. Или вина клиента. Возможно, в этом вина кого-то еще. Это не важно, важно то, что поезд сходит с рельсов. Клиент в отчаянии и во всем винит вас. В результате вокруг начинает пованивать. Вам кажется, что воняет ваш клиент, а он считает, что вонь исходит от вас. Все вният друг друга, и ситуацию исправить трудно.

Один мой хороший приятель руководит небольшой дизайнерской фирмой в Теннесси. У меня создается впечатление, что он готов звонить мне каждые пятнадцать минут, чтобы получить совет. Так вот, однажды он оказался по уши в дерьме.

Его фирма сделала интерактивную игру по мотивам супершоу студии Fox American Idol. Игра получилась замечательной, и все было готово к ее запуску. Единственная проблема заключалась в баннерной рекламе, которую нужно было вставить в игру: рекламная компания сделала код доступа для клиента. Клиент отослал этот код программистам моего приятеля. Программисты вставили его в игру. Но он не заработал. Мой приятель сказал заказчику, что проблема в коде. А рекламная компания заявила, что причина в самой игре.

Я уверен, что клиент не знал, кому верить. На самом деле неважно, кто был виноват. И фирма моего приятеля, и рекламная компания выглядели не лучшим образом. Впрочем, как и заказчик. Все заинтересованные лица оказались в дерьме. В конечном итоге фирма моего приятеля решила проблему, все заработало, как надо, ситуация разрешилась, но было слишком поздно. Его фирма уже ассоциировалась с неудачным проектом, запах дерьма почувствовали все. Для клиента этот запах хуже, чем запах



свинарника в жаркий летний день. Сомневаюсь, что он пожелает передать заказ такому подрядчику «с душком».

Вот несколько способов уберечь себя и сделать так, чтобы от вашей компании исходил аромат роз.

**Постарайтесь не вляпаться в дерьмо.** Для этого важно умение общаться с клиентом. Ваш клиент должен быть всегда в курсе, на какой стадии находится работа над проектом, с какими трудностями вы сталкиваетесь, когда он сможет увидеть готовую работу и т. д. Если в работе участвуют третьи лица, то вы сразу должны получить их контактную информацию. И если что-то пойдет не так, вы сможете связаться с ними напрямую, а не через вашего клиента.

**Побыстрее выбирайтесь из дерьма.** Если проект катится под откос, постарайтесь без промедления вернуть его на верный путь. В этом клиент является вашим партнером, поэтому как можно скорее дайте ему знать, что вы увязли в дерьме. Объясните ситуацию и задайте вопрос: «Что мы можем сделать, чтобы все снова пошло гладко?» Правильное общение поможет вам быстрее выбраться из дерьма лучше, чем что-либо другое.

**Пошлите клиенту немного мыла.** Я рос не на ферме, но знаю, что если от вас пахнет навозом, лучше всего поможет мыло. Если ситуация выходит из-под контроля и ваш клиент начинает дурно пахнуть, то весьма вероятно, что так же пахнете и вы. Лучшее средство отмыть от себя запах — мыло. Мыло, о котором я говорю, — это дополнительные льготы клиенту. Например, какие-то новые элементы, внесенные в проект. Или скидка при оплате. Все это поможет вам выглядеть получше. Неплохо также отправить клиенту какой-нибудь презент. Подумайте и сделайте все как надо.

Если проект идет плохо — неважно, по вашей вине или нет, — вы тоже плохо выглядите. Нужно принимать решительные меры, чтобы от вас не исходил дурной запах.

У ВАС ЕСТЬ  
ПОЛНОЕ ПРАВО  
ПОСЛАТЬ СВОЕГО  
КЛИЕНТА  
ПОДАЛЬШЕ.

## 73 НИКОГДА НЕ ОТКА- ЗЫВАЛИ КЛИЕНТУ?

Сразу в начале раздела хочу сказать, что у вас есть полное право послать своего клиента подальше. И здесь стоит рассказать об одном уроке, который преподавал мне один из моих первых начальников.

Когда я жил в Аризоне, работал в агентстве прямого маркетинга. У компании были финансовые трудности, да и руководство временами поступало не лучшим образом. Но зато я получил там несколько уроков. Как-то раз зашла речь о работе с трудными клиентами, и президент компании дал мне такой совет:

*«Никогда не прогоняй клиента. Просто подними цену. Тогда он будет вынужден платить в том числе за неудобства, которые он доставляет, либо откажется платить и уйдет сам. В любом случае ты будешь в выигрыше.»*

К этому совету стоит прислушаться. Мы тоже его пару раз использовали. Результаты тут обнаруживаются разные. В одном случае клиент может согласиться заплатить больше. В другом он от вас уйдет. Но есть и третий случай, когда клиент выражает недовольство.

Большинство из наших сотрудников являются свободными «агентами» и иногда передают свою работу друг другу. Однажды один из наших программистов попросил другого программиста выполнить за него небольшую работу в частном порядке. Тот произвел подсчет и составил смету, которая, если брать стоимость за час работы, подразумевала тысячу долларов. Наш программист, получив эту



смету, пришел в бешенство: «Если не хочешь за это браться, то так и скажи, а не пугай меня неподъемными суммами!»

Это единственный известный мне случай, когда совет «Никогда не отказывайте клиенту» не сработал. Конечно, он не универсален. Иногда лучше сказать: «Нет, спасибо», чем провоцировать возмущение и неминуемую конфронтацию. Если вы какое-то время уже работали с клиентом, то нужно принять во внимание установившиеся между вами отношения, поскольку на кону может быть нечто большее, нежели текущий вопрос (возможно, этот клиент порекомендует вашу компанию кому-то еще, или от него может зависеть перспектива новых интересных заказов, ради которых стоит пойти на уступки в данной ситуации).



# 74 СЛОВА «МЫ ПОЙДЕМ ДРУГИМ ПУТЕМ» ОЗНАЧАЮТ «ДА ПОШЕЛ ТЫ...»

Вы готовы вложить в работу над проектом всю душу. Иногда даже летите к клиенту и вручаете ему презент или делаете какой-нибудь широкий жест. А в результате заказ отдают не вам. Клиент просто рушит все ваши планы, когда говорит: «Мы пойдем другим путем». Если бы каждый раз, когда я слышал эту фразу, мне вручали доллар, я был бы богатым человеком. Мы научились интерпретировать эту фразу в устах клиента таким образом: «Да пошел ты...»



\* ГОРОДОК ЛУЗЕРОВ

Население: ты

3 мили

ГОРОДОК КОНКУРЕНТОВ

Население: твой клиент

4 мили

Когда я только приступал к работе и мы слышали эту фразу от клиентов, мы просто отвечали: «Спасибо за то, что рассматривали возможность нашего участия. Если наша помощь вам понадобится в будущем, дайте нам знать». После этого мы начинали думать и гадать, почему же этот заказ нам не достался.

Такие размышления полезны, ведь они позволят что-то улучшить. Но ничто вам не поможет заполучить новый проект этого клиента, если вы не учтете факты. А чтобы докопаться до фактов, нужно задавать вопросы.

*«Спасибо за то, что рассматривали возможность нашего участия. Было приятно общаться с вами в ходе подготовки заявки. Мы всегда стремимся совершенствовать свою работу, поэтому очень хотелось бы узнать о факторах, определивших ваше решение. Наша цена показалась вам слишком высокой? Компания, которую вы выбрали, имеет больше опыта работы в данной сфере? Мы будем благодарны за любой ответ, который позволил бы нам лучше подготовиться, чтобы сотрудничать с вами в будущем. Спасибо!»*

Скорее всего, вы потратили несколько часов на то, чтобы заполучить этот заказ, поэтому у вас есть право узнать, почему вам отказали. Если клиент считает, что с вами вполне можно работать над будущими проектами, то он ответит на ваши вопросы. Ваше стремление совершенствоваться и воспринимать критику — большой плюс, и клиент оценит вашу преданность делу.

Вот наиболее частые причины, по которым вам могут отказать в заказе.

**Цена.** Чаще всего выбор клиента определяется исключительно финансовыми соображениями. Если клиент поставил вас в известность о приемлемом для него ценовом диапазоне, то называйте меньшую сумму, чтобы этот фактор не играл главной роли в его решении. Если ценовой диапазон вам неизвестен, то см. раздел 86.

**Доверие.** Еще одним определяющим фактором является доверие или недоверие к вам. Клиент просто считает, что кто-то другой способен лучше справиться с работой. Его вывод может быть связан с размером компании или опытом работы. Или же такой вывод ему подсказывает интуиция. Но вы не должны думать, что от вас меньше толку, чем от других, только потому, что выбрали не вас, а другую компанию.

**Отношения.** У нас много проектов, потому что мы делаем ставку на хорошие отношения с клиентами. В то же время мы потеряли немало проектов, потому что отношения с клиентами были недостаточно прочными. Бывает и так, что клиент принимает вашу заявку на выполнение проекта только с целью еще раз проверить правильность своего решения избрать для проекта другую компанию. Вашу заявку сравнивают с заявкой уже выбранного подрядчика, и все присутствующие в комнате говорят друг другу: «Вот видите, как правильно мы поступили, выбрали другую компанию». В таких случаях клиент иногда даже забывает ответить на ваш вопрос, почему выбрали не вас, а кого-то другого. Если уж мы об этом заговорили, то скажу, что в большинстве случаев клиент может не ответить не только на ваши вопросы, но и на саму вашу заявку. Вы просто пешка в их маленькой игре. При остальных равных шансах клиент выберет того, с кем у него хорошо налаженные отношения.

**Заинтересованность.** Однажды мы потеряли проект и задали вопрос клиенту, почему он «пошел другим путем». Его ответ совершенно ошаршил нас: «Ребята, у вас потрясающий опыт работы. Нас полностью устраивает ваша цена. Но все дело в том, что другие компании проявили к нашему проекту больше интереса». Другими словами, мы не проявили достаточную заинтересованность в работе. Чтобы получить заказ, вы должны показать, насколько вы заинтересованы. Ваш энтузиазм будет заразительным, и клиент почувствует, что вы готовы сделать для него даже больше, чем требуется.

Не отступайте и не обижайтесь на потенциальных клиентов, которые выбрали не вас. Сделайте все, что в ваших силах, чтобы ваша заявка выиграла в следующий раз. Для этого попросите клиента объяснить, почему он выбрал не вас. Он обязан это сделать.

# 75 НЕ ЗАДАВАЙ ГЛУПЫХ ВОПРОСОВ

Поскольку большинство клиентов моей компании находятся в других штатах, мне приходится немало путешествовать. Одно из самых моих любимых мест — Нью-Йорк. Я просто влюблен в энергетику этого замечательного города, мне нравится открывать там для себя новые потрясающие рестораны и закусочные. Сразу хочу вам дать совет на случай, если вы никогда не бывали в ресторане Junior's на Таймс-сквер, — побалуйте себя и внесите его в список мест, где нужно побывать обязательно. Можно обойтись без меню, просто закажите блюдо под названием Something Different («Нечто непохожее») — это сочная грудинка между двух картофельных оладий, политых мясной подливкой и яблочным соусом — пальчики оближешь! А затем отведайте на десерт вкуснейший чизкейк под названием Devil's Food («Пицца дьявола»).

Во время недавней поездки в Нью-Йорк мы с семьей имели возможность поесть в другом ресторане на Таймс-сквер, а не в моем любимом Junior's. Как только я понял, что обслуживание в новом месте заставляет желать лучшего, то стал придирчиво наблюдать за работой нашей официантки. После длительной паузы она принесла наш заказ и пошла к другому столику. Странно, что она заметила, что у посетителя закончилась кола, а еды еще оставалось прилично. Поэтому она спросила: «Принести еще?»

Может быть, вам это покажется нормальным обслуживанием, но я считаю, что, задав этот вопрос, она сделала ошибку. «КОНЕЧНО, ему нужно принести еще!» — подумал я. Еды у посетителя еще полно, а запивать нечем». Я уверен, что если бы она принесла ему колу безо всяких вопросов, он бы оценил ее внимание. Или же могла бы использовать отсутствие колы как шанс получить дополнительный заказ: «Я сейчас принесу вам еще колы. Нужно ли что-нибудь еще?»

Работа графического дизайнера, как и работа официанта и всякая другая работа, связанная с обслуживанием, полна ситуаций, в которых



вам нужно уметь предвидеть пожелания клиентов и выполнять их, не задавая ненужных вопросов.

К примеру, к вам в компанию приходит клиент и целых сорок пять минут рассказывает о своей компании, после чего вы замечаете, что его голос становится хрипловатым. Не спрашивайте, хочет он воды или нет, найдите подходящий момент и скажите: «Одну минутку, позвольте мне принести вам воды» (у нас в комнате для совещаний стоит небольшой холодильник, заполненный всякими напитками на каждый случай).

Или же вы разговариваете с новым клиентом. Вы заинтересовались проектом и готовы к нему приступить. Не задавайте клиенту вопросов вроде: «Это срочный проект?» В девяти случаях из десяти так оно и есть.

Вместо этого скажите: «Я догадываюсь, что проект не терпит отлагательств. Вот как мы представляем себе график работ...»

Или представьте себе, что вы заканчиваете дизайн веб-сайта и переходите к этапу программирования, но у клиента есть некоторые поправки. Не задавайте ему лишних вопросов: «Нам внести изменения в макет и выслать вам окончательную версию? Или же вы хотите, чтобы мы внесли изменения, когда сайт уже будет готов?»

Лучше возьмите инициативу в свои руки и скажите: «Мы приняли к сведению все ваши поправки. Поскольку их немного и они не касаются главного, мы планируем добавить их, когда будем заниматься отладкой сайта».

Нужно уметь учитывать желания клиента и своевременно предлагать ему решения, а не задавать глупых вопросов. Это не только поможет избежать неловких ситуаций, но и сделает вас героем в его глазах.

## 76 ПРОТИВ МАТЕМАТИКИ НЕ ПОПРЕШЬ

---

Мы заканчиваем ремонт на первом этаже нашего дома. Это жена потянула за ниточку, которая привела к тому, что мы снесли стены, заменили трубы и электропроводку. Но разруха, грязь, пыль постепенно уходят, и на их месте возникают новые замечательные кухня, прихожая и гостиная, в которых нам всем будет приятно проводить время. В ходе ремонта мы многому научились, в том числе и тому, что против математики не попрешь. Дважды два — четыре. Этого нельзя отрицать. И с этим не поспоришь.

Когда дело дошло до покрытия полов лаком, строители сказали, что в дом нельзя будет входить в течение двадцати четырех часов, пока полы не просохнут. И хотя мы предпочли бы, чтобы наша жизнь шла по заведенному порядку, против того факта, что лак сохнет двадцать четыре часа, не попрешь. Цифры есть цифры.

В конце ремонта я получил счет. Он был на несколько тысяч долларов больше, чем я ожидал. Должен признать, что в ходе ремонта я просил многое изменить или что-то добавить. Я просто не знал, во что обойдутся эти дополнительные работы. Каждый вид работы был приплюсован.

- Напольные вентиляционные решетки по \$100 каждая. Умножаем на 6 штук. Итого \$600.
  - Дверные петли серебряного цвета:  $\$35 \times 5 \text{ штук} = \$175$ .
  - Потолочный карниз в гостиной = \$350.
  - Установка шкафа на кухне, два часа работы:  $\$65 \times 2 = \$130$
- и т. д.

Изучая список выполненных работ, оказанных услуг и отработанных часов, я пришел к выводу, что мы действительно должны оплатить сделанную работу, и мое первое потрясение прошло. Математика есть математика. Против нее не попрешь. Поэтому и злиться нечего. Если вы видите точные цифры, то сразу остываете.

Когда-то у нас был контракт с фирмой *TD Ameritrade*. Мы делали для них кое-какие рекламные и оформительские работы, а также огромную презентацию в PowerPoint из 1820 слайдов. Работа заняла у нас несколько недель, и до ее завершения оставался только один день, чтобы подготовить последний документ, как вдруг от клиента пришел совершенно неожиданный запрос: «Не могли бы вы изменить?..» И далее шло требование перелопатить весь дизайн, для чего пришлось бы переделать все 1820 страниц презентации.

Наш ведущий дизайнер прибежал ко мне в страшной панике: «Для этого потребуется масса времени! Что мы им ответим? Если скажем, что не справимся, то они будут в ярости. А мы не хотим сидеть ночами, переделывая работу». Тогда я рассказал этому дизайнеру про математику, против которой не попрешь, и мы вместе состряпали ответ клиенту:

*Джо!*

*Мы рады, что проект подходит к концу. Мы можем сказать, что гордимся сделанной работой.*

*Благодарим за письмо с предложением внести изменения. Такое бывает, мы же понимаем, что и у вас есть руководители, которых вы должны слушать. Нужно ли говорить, что переделка — это серьезная работа, а времени осталось очень мало! Согласно вашему запросу, нам предстоит заменить все 1820 слайдов. Если дело пойдет без сбоев, то на замену каждого слайда уйдет 30 секунд, что в сумме составит 54 600 секунд, 910 минут, или 15 часов. До окончания рабочего дня и сдачи заказа у нас осталось 3 часа рабочего времени. Мы не видим пути осуществления вашей просьбы при сохранении высокого качества работы. Надеемся на понимание.*

*Ждем вашего ответа.*

*Подпись*

Письмо было отправлено по электронной почте, и мы стали в волнении ждать ответа. Он пришел через несколько минут: «Мы понимаем, что работа большая, а время поджидает. Спасибо за разъяснение. Сделайте только то, что можно сделать за оставшееся время».

Никакого гнева. Никакой обиды на нас. Против математики не попрешь, и цифры помогли нашим заказчикам увидеть ситуацию такой,

какой видим ее мы. За оставшееся время мы постарались внести возможные изменения, и клиент остался доволен нашими стараниями.

Часто клиент или начальник не понимает скрытую от глаз технологию работы над проектом. Похоже, многие думают, что достаточно запустить программу, нажать кнопку «Сделать веб-сайт», и выскочат потрясающие макеты сайтов. Когда от вас требуют то, что представляется нереальным, попытайтесь найти математическое обоснование невозможности выполнить эту работу. Во всяком случае, такой способ поможет разрядить и обстановку, и мину замедленного действия.

# 77 У ВАС ЕСТЬ 65 СЕКУНД, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ РАБОТУ

Как-то ко мне подошел студент-дизайнер из местного университета и попросил дать ему несколько советов. Он заканчивал учебу и собирался приступить к рассылке своих резюме. В нашу компанию приходит огромное количество резюме от людей, желающих у нас работать. Я дал этому студенту маленький совет, касающийся отбора кандидатов в нашей компании: каждый кандидат получает приблизительно 65 секунд на то, чтобы получить место.

**Раз.** Мы бегло просматриваем электронное письмо, рассчитывая, что оно предназначено именно нам, а не другому работодателю. (На это уходит 5 секунд.)

*Если кандидат проходит, то...*

**Два.** Мы рассматриваем резюме. Надеемся, что оно в приложенном к письму PDF-файле. Как оно выглядит с точки зрения дизайна? Присутствует ли в нем эмблема или логотип? Как обстоит дело со шрифтами? (На это уходит приблизительно 10 секунд.)

*Если кандидат проходит, то...*

**Три.** Мы читаем резюме, обращая внимание на навыки и опыт работы кандидата, которые могут нам пригодиться в нашей работе. (На это уходит приблизительно 20 секунд.)

*Если кандидат проходит, то...*



**Четыре.** Мы ищем ссылку на веб-сайт с портфолио, чтобы посмотреть на примеры работ. Мы не любим, когда образцы работ прикрепляют к электронным письмам или размещают в онлайн-галереях. (На это уходит приблизительно от половины до одной минуты.)

*Если кандидат проходит, то...*

**Пять.** В сопроводительном письме мы смотрим, какую зарплату хочет получать кандидат. Если эта информация отсутствует, то просим секретаря уточнить этот вопрос у кандидата.

*Если кандидат проходит, то...*

**Шесть.** Мы просим секретаря назначить встречу с кандидатом и помечаем электронный адрес этого кандидата, чтобы запомнить его.

*Если кандидат проходит, то...*

**Семь.** Мы проводим собеседование.

*Если кандидат проходит, то...*

**Восемь.** Кандидат принимается на работу!

Я полагаю, что наша система отбора резюме не слишком отличается от подобной процедуры в других компаниях. Поэтому позаботьтесь, чтобы письмо было адресовано конкретной компании, подготовьте резюме и сделайте привлекательный веб-сайт с вашим портфолио. Может оказаться, что сотрудник отдела кадров уделит лишь несколько секунд вашим документам, поэтому сделайте так, чтобы его взгляд на них задержался!

78

# КАК УБЕДИТЬ РУКОВОДСТВО ПОВЫСИТЬ ВАМ ЗАРПЛАТУ, НЕ ПРОСЯ ОБ ЭТОМ НАПРЯМУЮ

---

За всю свою трудовую деятельность я попросил о повышении зарплаты только один раз. Каким же я был идиотом! У компании финансовые дела шли неважно. Совет директоров компании только что выгнал генерального директора, и его место занял один из членов совета. Будучи молодым и глупым, я решил, что это хороший момент, чтобы попытаться счастья, попросив о прибавке. Новый генеральный выслушал меня и обещал подумать. Через несколько недель меня сократили вместе с остальными сотрудниками моего отдела. Хотя я уверен, что увольнение никак не было связано с просьбой о повышении зарплаты, теперь, вспоминая эту ситуацию, я думаю, что выглядел со своей просьбой полным придурком. Почему я не понял этого раньше? В компании только-только прошла полная реорганизация из-за смены никудышного руководства. Немного терпения, пока не улеглась пыль, и, возможно, мне повезло бы гораздо больше.

Однажды во время Великой рецессии ко мне подошел один из сотрудников и попросил повысить ему зарплату. У нас, как и у многих других компаний, денежных средств едва хватало, чтобы держаться на плаву. О прибавках или премиях и речи не могло идти — отработать бы зарплату. Но этот сотрудник попытался действовать разными путями. Первой в ход пошла попытка разжалобить: «Я вынужден питаться лапшой быстрого приготовления!» Затем хвастовство: «Да никто в отделе мне в подметки не годится!» Признаться, он нас удивил своей просьбой. Не

подготовив нас к этому заранее, он сразу же поставил себя в невыгодное положение. Он ожидал, что ему тут же повысят зарплату. А у нас не было ни планов, ни денег, чтобы исполнить его просьбу. В конечном итоге он ушел обиженный, а нам оставалось только ждать, что будет дальше, — уйдет ли он в другое место или начнет работать спустя рукава.

На самом деле, когда вы заводите разговор о повышении зарплаты в такой манере, то это почти всегда создает неловкую ситуацию и напряженность в отношениях с начальством. Однако есть возможность сделать это завуалированно. Представьте себе подобный разговор, происходящий за закрытыми дверями.

**Сотрудник:** «Я просто зашел сказать вам, как мне нравится работать в этой компании. Ребята замечательные. Работа мне по душе. Каждый день как праздник.»

**Босс:** «Рад слышать. Вы нам здорово помогаете.»

**Сотрудник:** «Мне это приятно, ведь я стараюсь из всех сил. Я зашел к вам на минутку, просто чтобы сказать, что надеюсь задержаться в компании надолго, а поэтому хотел бы знать, что мне нужно сделать, чтобы в будущем рассчитывать на повышение зарплаты и продвижение по службе. Я не прошу об этом сейчас, я хочу все это заслужить. Просто хочу быть уверенным в том, что делаю то, чего вы от меня ждете, тогда, если когда-нибудь речь пойдет о повышении зарплаты, я буду знать, что заслужил ее».

**Босс:** «Отлично. Ценю вашу инициативу. Вот некоторые задачи, решения которых я жду от вас...»

**Сотрудник (достаёт блокнот):** «Потрясающе! Вы поручаете мне это! Вы не против, если я зайду к вам в следующем месяце, чтобы обсудить мою работу?»

**Босс:** «Прекрасно, буду рад поговорить с вами снова. Спасибо, что подняли эту тему».

В такой беседе решаются сразу несколько задач.

Во-первых, вы дали боссу понять, что не против зарабатывать больше. Но вы не клянчили, и здесь важно то, что у него останется именно такое впечатление. Большинству начальников хватит минуты, чтобы навести справки о вашей нынешней зарплате и даже залезть в бюджет компании,

ПРОСИТЬ  
О ПОВЫШЕНИИ  
ЗАРПЛАТЫ — ДЕЛО  
ДЕЛИКАТНОЕ. ВАЖНО  
ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ  
МОМЕНТ И ПОДХОД,  
ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ  
ЖЕЛАЕМОГО  
И НЕ РАЗРУШИТЬ  
ОТНОШЕНИЯ.

чтобы определить, на что вы можете рассчитывать (готовясь к будущему разговору).

Во-вторых, вы заложили фундамент для следующей беседы, где можно будет поднять тему зарплаты. А это уже избавит вас от чувства неловкости, когда вы будете говорить с боссом в следующем месяце. Он уже знает, что вы так или иначе заведете речь о зарплате, поэтому сюрпризов здесь быть не должно.

В-третьих, теперь вы и ваш босс работаете над проблемой вашей зарплаты вместе (он уже не считает вас противником, пытающимся урвать деньги из бюджета компании). А вы знаете, что нужно боссу, который вполне доволен тем, что вы работаете во благо компании.

Просить о повышении зарплаты — дело деликатное. В нем важно правильно найти момент и подход, чтобы добиться желаемого и не разрушить отношения.

ЧАСТЬ V

---

# ЗАНИМАЙСЯ СВОИМ ДЕЛОМ

---

РАБОТАТЬ ДИЗАЙНЕРОМ  
БЕЗ ЗНАНИЯ БИЗНЕСА —  
ВСЕ РАВНО ЧТО ПРЫГАТЬ  
С ПАРАШЮТОМ БЕЗ  
СПЕЦИАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ.  
МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ  
НЕСЧАСТЬЕ.

# 79 ДЕЛАЙ, ЧТО ЛЮБИШЬ, А ДЕНЬГИ ПРИДУТ

Как и многие другие графические дизайнеры, я начал с того, что в школе много рисовал. Я был отличником на уроках ИЗО, и мне действительно нравился творческий процесс рисования. Тем не менее на первом курсе колледжа я еще раздумывал над тем, какую специальность мне выбрать. Я учился в университете Индианы, который постоянно занимал первые места в рейтинге бизнес-школ страны. Многие мои знакомые хотели специализироваться в этой области. Я поддался стадному чувству и оставил первоначальные планы изучать коммерческое искусство, иначе именуемое графическим дизайном. И так, я избрал дисциплину, которая, как мне казалось, обеспечит мое будущее, хотя при этом страдали мои интересы и оценки. Не скрываю, что на первом курсе я больше занимался всякой ерундой, чем ходил на занятия. Но разве можно меня винить? Некоторые из первых лекций были настолько скучными и долгими, что в сравнении с ними черепаший бега выглядели бы автогонками.

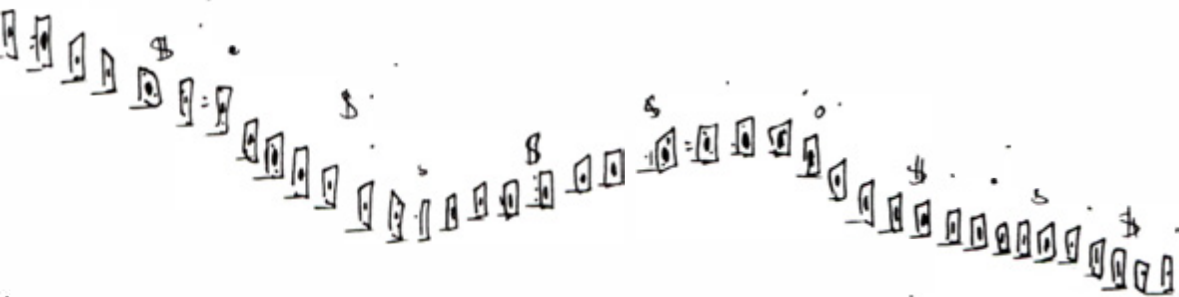
После того как я успешно прогулял почти весь первый курс, мои родители всерьез обеспокоились моим будущим. Они поняли, что я отнюдь не в восторге от своего выбора, и предложили подумать над тем, чтобы все переиграть и избрать своей будущей профессией «искусство». Мама принесла мне специальную книгу, чтобы с ее помощью я мог обдумать многие вещи. Эта книга называлась *Do What You Love, the Money Will Follow* («Делай, что любишь, а деньги придут»). Ее написала Марша Синетар. Книгу я так и не прочитал, но название помогло мне изменить течение жизни. Я решил попробовать изучать графический дизайн и всерьез думал, что однажды смогу стать креативным директором с зарпла-



той в сорок пять или пятьдесят тысяч долларов. Глядя на своих знакомых по бизнес-школе, которые после ее окончания получали зарплаты в два раза выше, я решил, что нужно просто позабыть свою гордость и находить утешение в том, что, по крайней мере, мне нравится.

Вскоре я понял, что совершенно не важно, какую дорогу ты выбираешь — ты можешь зарабатывать много денег в той области, которую любишь. Если вы действительно любите свое дело, посвятите себя ему, и оно уже не будет казаться вам просто работой. Вы будете учиться этому делу всю жизнь. Ваша любовь к нему будет толкать вас дальше — работать больше и упорнее. Все это вместе взятое принесет вам успех. Любовь к своему делу будет вдохновлять вас на то, чтобы стать лучшим в своей области. И тогда весьма вероятно, что кто-то заметит вас и захочет платить вам большие деньги за то, что вы делаете. Я знаю очень состоятельных коллекционеров, собирающих вырезки из газет, танцовщиков, музыкантов, которые остались верными себе и следовали за своей мечтой.

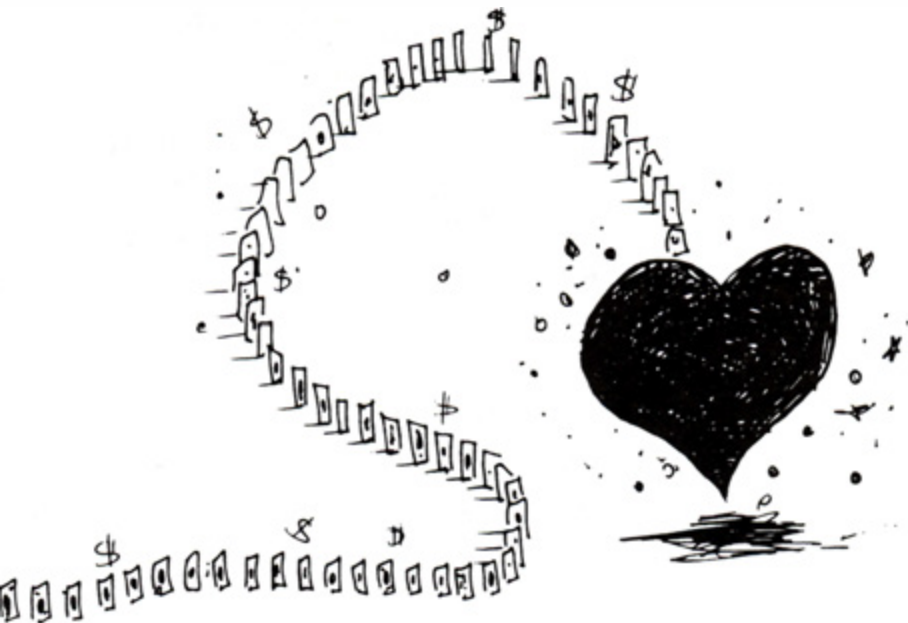
И это замечательно. Если вы действительно любите свое дело, деньги будут значить для вас гораздо меньше. Разве плохо, если вы делаете любимую работу, а вам за нее еще и деньги платят? Именно так я и рассматриваю свою работу в области графического дизайна. Я люблю ее. Я много и упорно работаю. Я не перестаю учиться. И в конечном итоге деньги потекли. Я приобретал новые навыки, мне поступали новые предложения. И поскольку я вносил свой вклад в компании, в которых я работал, то зарплата моя росла. Когда мне исполнилось двадцать восемь лет, я уже был креативным директором в компании *Fox*, у меня был свой кабинет с окнами на Беверли-Хиллз, а зарплата моя в три раза превышала ту, которую я рассчитывал получать после нескольких десятилетий работы. В тридцать лет у меня появился собственный бизнес, и это была



дорога из взлетов и падений. Взлетов было больше, чем падений. И на этом пути у меня были такие клиенты, о которых я только мог мечтать.

Интересно, что после того как я передумал изучать бизнес и душой и телом обратился к творчеству, то стал ощущать себя еще и бизнесменом, влюбленным в свою профессию. Признаю, настали времена, когда, поработав дизайнером, я стал креативным директором, а потом и владельцем своего дела. Тем не менее я вспоминаю дни, когда мне самому приходилось работать в Фотошопе, тогда я чувствую, что отошел от дела, которое любил, и занялся тем, чего когда-то старался избежать. Но затем наступило прозрение: «Я больше не создаю веб-сайты и логотипы. Но все равно я создатель. Теперь я создаю бизнес, культуру, бренд». И эта мысль заставила меня вложить свою творческую энергию во что-то новое. Любовь, которую я некогда испытывал к дизайну, целиком и полностью преобразовалась в любовь к построению бизнеса. И это тоже принесло деньги.

Конечно, я не могу обещать такой результат каждому читающему эти строки. Я отдаю себе отчет, что мне очень повезло. Я выбрал дело, которое люблю, и этот выбор определил всю мою жизнь. Деньги никогда не могли бы заменить мне радость от занятия тем, чем я всегда мечтал заниматься.



ДЕНЬГИ НИКОГДА  
НЕ ЗАМЕНЯТ  
РАДОСТЬ  
ОТ ЗАНЯТИЯ ТЕМ,  
ЧТО НРАВИТСЯ,  
ТЕМ, ЧЕМ ВСЕГДА  
МЕЧТАЛ  
ЗАНИМАТЬСЯ.

# 80 БИЗНЕС ЛЮБИТ ПОРЯДОК

---

*Если в вашей компании порядок, то клиент делает вывод, что вы точно знаете, чем занимаетесь. Если в вашей компании порядок, то ваши сотрудники понимают, чем они занимаются. Если в вашей компании порядок, то клиент видит, что он может доверять вам, что работа будет сделана вовремя, а ваши сотрудники могут уверенно смотреть в будущее. Если в вашей компании порядок, значит, вы твердо стоите на ногах».*

*The E-Myth Revisited*<sup>1</sup>, 1995, p. 103

*The E-Myth Revisited* («Миф предпринимательства») — одна из книг по бизнесу, совершенно меняющая представление читателей о нем. В ней вы найдете немало мыслей, которые могут изменить и вашу жизнь. Некоторые из них невероятным образом повлияли на мою карьеру.

Я только что принял на работу новых сотрудников и пытался решить, как сделать так, чтобы адаптировать манеру их работы к своей. Всем сотрудникам нравилось поступать по-своему, а мне по-своему. После того как я начал читать раздел из книги *The E-Myth Revisited*, в котором говорилось о важности порядка в бизнесе, я понял, что именно порядка в моей компании и не хватало — она была раем вольных художников. И наши клиенты это чувствовали. Я сразу же начал внушать клиентам мысль, что мы — компания, мы работаем методично и организованно.

Я сделал небольшой веб-сайт для внутреннего пользования, на котором разместил «организационные принципы работы». Там было все, начиная с того, как отвечать на телефонные звонки, и заканчивая тем, как передавать заказчику законченный проект. Этот внутренний сайт стал глашатаем закона, обязательного для исполнения всеми сотрудни-

---

<sup>1</sup> Книга американского писателя Майкла Гербера. — Примеч. перев.

ками. В результате наши клиенты сразу почувствовали, что имеют дело с хорошо организованной структурой. И это чувство должно сопровождать их независимо от того, с кем они сталкиваются по работе — со мной или с кем-то из новых сотрудников, пришедших к нам на прошлой неделе.

Даже если вы работаете в одиночку, важно, чтобы у вас всегда была методика работы, четкая структура и «передовой опыт», так что в ситуациях, когда у вас возникают какие-то трудности, ваш клиент должен чувствовать, что вы все держите под контролем, даже если что-то идет не совсем так, как надо. Это порождает доверие к вам вне зависимости от ситуации. И это придает вам веру в себя; если вы работаете организованно и упорядоченно, то скоро найдете успокоение в этой основательности, даже когда вокруг будут бушевать штормы.



## 81

## ДЕНЬГИ ЛЮБЯТ СЧЕТ

Через меня прошли полторы тысячи проектов, выполненных как в одиночку, так и в составе компании, поэтому сказать, что я кое-что знаю о формах оплаты труда, значит, не сказать ничего. Когда я только начинал работать, то почти всегда брал за свою работу фиксированную оплату. По мере того как круг моих клиентов расширялся, я начал вводить почасовую оплату, предоплату и некоторые варианты выделения ресурсов. У каждой из этих форм оплаты есть свои плюсы и минусы как для дизайнера, так и для заказчика. Понимание этих форм оплаты, четкое объяснение вашему клиенту того, что они собой представляют, и выбор форм, подходящих для данного вида работы, позволяет установить отношения с клиентом и избежать худшего.

**Фиксированная оплата**

Фиксированная оплата назначается за определенный объем работы. Вы говорите клиенту, что именно вы сделаете и сколько это будет стоить. Если работа выполняется в определенных ранее объемах, то клиент оплачивает назначенную ранее сумму. Из собственного опыта могу сказать, что фиксированная оплата — это наиболее распространенный способ финансовых отношений в графическом дизайне.

***Почему выгодно вам***

Вы точно знаете, что будете делать. Если работа займет меньше времени, то вы остаетесь в выигрыше.

***Почему невыгодно вам***

Поскольку цена уже обозначена, то в том случае, если работа потребует больше времени, ваша выгода оказывается меньше (вы даже можете потерять в деньгах).

### ***Почему выгодно клиенту***

Клиент знает точно, сколько он должен заплатить, оставаясь в рамках установленного объема работ. Ему следует иметь в виду, что разумнее оставаться в рамках суммы, выделенной на проект.

### ***Почему невыгодно клиенту***

Вследствие специфического характера фиксированной оплаты вы, то есть дизайнерская компания, должны будете вносить изменения в оценку работ, если в проекте возникнут какие-либо непредвиденные проблемы. В результате клиенту придется платить больше, чем если бы условия оплаты были другими. Помимо этого, если заказчик выходит за рамки оговоренного объема работ, вы потребуете дополнительной оплаты, что способно вызвать его недовольство. Он может решить, что вы хотите хоть немного, но нажиться на нем.

### ***На что нужно обратить внимание***

Назначая фиксированную оплату, вы должны точно определить объем работы. Если вы не предусмотрели в своей заявке все до мельчайших деталей (результаты, этапы работы, этапы внесения изменений и т. д.), то велика вероятность того, что фиксированная оплата в конечном итоге окажется ловушкой.

Вы должны помочь клиенту придерживаться установленного объема работ. К сожалению, как бы тщательно вы ни детализировали проектные работы, есть вероятность, что у клиента появятся новые мысли насчет чего-то такого, что нужно дополнительно включить в проект. Поэтому «сдерживание» клиента в рамках установленного объема работ — дело трудное, но необходимое.

### ***Условия применения***

Фиксированную оплату лучше всего применять тогда, когда клиент точно знает, что он хочет получить от вас и какими денежными ресурсами он располагает.



### **Почасовая оплата**

Если вы и ваш клиент соглашаетесь на почасовую оплату, то вы ведете учет работы в часах и выставляете клиенту счет через регулярные интервалы времени, которые вы также оговариваете (еженедельно или ежемесячно).

#### ***Почему выгодно вам***

Вы получаете деньги за каждый час работы. Такая форма оплаты позволяет избежать риска потери денег из-за непредвиденных издержек.

#### ***Почему невыгодно вам***

Не учитываются ваши реальные трудозатраты. К примеру, если вы работаете над логотипом в течение одного часа, то вы выставляете клиенту счет за час работы, даже если усилий в этот логотип пришлось вложить очень много.

#### ***Почему выгодно клиенту***

Клиенту не нужно точно определять объем работ. У него появляется свобода действий, он может что-то менять, добавлять или удалять.

#### ***Почему невыгодно клиенту***

Клиенту трудно определить окончательную стоимость работ, поскольку оплата идет за каждый час.

#### ***На что нужно обратить внимание***

Чтобы поддерживать с клиентом хорошие отношения, вам нужно регулярно сообщать ему, сколько часов вы потратили на выполнение проекта. Помимо этого, если он просит внести какие-то дополнения, вы должны сообщить ему, сколько приблизительно часов на это уйдет. Никому не понравится неожиданно получить огромный счет!

#### ***Условия применения***

Почасовую оплату лучше всего применять, когда приходится обеспечивать дальнейшую техническую поддержку проекта. Например, вы сделали для клиента проект веб-сайта, но он

хочет, чтобы вы периодически его обновляли. Или же вы изготовили по заказу клиента фирменные бланки, но он хочет, чтобы в дальнейшем вы делали визитную карточку для каждого нового сотрудника.



### **Предоплата**

В этом случае оплата рассчитывается из количества часов, потраченных на выполнение проекта. Как правило, вы предлагаете клиенту скидку при условии, что он согласен заранее оплачивать фиксированные часы работы (обычно ежемесячно). Например, если стандартная стоимость вашей работы — сто долларов в час и вы предлагаете клиенту внести предоплату, то вы можете сделать ему скидку с учетом количества часов, которые он оплатит авансом. Если он оплачивает авансом от двадцати до сорока часов в месяц, то час работы обойдется ему уже в девяносто долларов, если же он оплачивает от сорока одного до шестидесяти часов в месяц, то платит восемьдесят долларов за час, от шестидесяти одного до восьмидесяти часов — семьдесят долларов, и т. д. Предоплата — это система оплаты пакета часов будущей работы. Эти часы обычно распределяются между членами рабочей группы.

#### ***Почему выгодно вам***

Вам гарантирована месячная оплата вашего труда. Этот финансовый поток позволяет пригласить на работу новых сотрудников или расширить производство.

#### ***Почему невыгодно вам***

Чем больше рабочих часов покупает ваш клиент, тем ниже ваш тариф, а следовательно — ниже прибыль. Помимо этого, как и в предыдущем случае, такая форма оплаты не всегда позволяет окупить трудозатраты.

#### ***Почему выгодно клиенту***

Пользуясь скидками по оплате за гарантированную отработку часов, клиент платит меньше денег за больший объем работ.

### ***Почему невыгодно клиенту***

При такой форме оплаты клиент обязан использовать все предварительно оплаченные часы работы. Если он резервирует за собой сорок часов, из которых используются только тридцать восемь, то он все равно платит за сорок часов.

### ***На что нужно обратить внимание***

Поскольку клиент платит за часы, вы должны относиться предельно внимательно к тому, что он хочет от вас получить, пока эти часы не будут израсходованы. Также важно вести строгий учет времени, чтобы не было ошибок в расчетах.

Часто клиенты не до конца понимают, что они приобретают часы, а будут они использовать эти часы или нет — их личное дело. Если клиенту понадобится больше часов, чем оговорено в контракте, он обязан оплатить сверхурочную работу. Мы обычно рассчитываем сверхурочную работу по согласованному тарифу плюс десять процентов от него. Например, если клиент зарезервировал для себя восемьдесят часов в месяц, но в результате это вылилось в девяносто часов, то он платит семьдесят долларов за первые восемьдесят часов, а затем семьдесят семь долларов за сверхурочные десять часов. Причина увеличения стоимости за сверхурочные часы работы — непредусмотренная и незапланированная работа.

### ***Условия применения***

Эта система оплаты лучше всего подходит для случаев, когда клиент заказывает у вас несколько проектов, которые нужно закончить в конкретные сроки, но детали работы ему еще непонятны.



### **Выделенные ресурсы**

Эта форма несколько отличается от предыдущей. В этом случае клиент покупает не часы, а работника. При этом расчет делается не в часах, а в «человеко-неделях». Вы обсуждаете с клиентом, сколько, по вашему мнению, потребуется времени на выпол-

нение задания, и назначаете конкретных работников. Чем больше «человеко-недель» покупает клиент, тем меньше он платит. К примеру, если по контракту работник трудится от четырех до шести «человеко-недель», то это будет стоить \$5000 за неделю, от семи до десяти — \$4500, от одиннадцати до четырнадцати — \$4000, и т. д.

***Почему выгодно вам.*** Как и в предыдущем случае, при этой форме оплаты вы заранее получаете деньги, позволяющие развивать ваше дело.

***Почему невыгодно вам.*** Как и в предыдущем случае, вы берете с клиента оплату по сниженному тарифу, что уменьшает прибыль. Вам также иногда приходится «отдавать» клиенту своих лучших работников, отрывая их от других проектов.

#### ***Почему выгодно клиенту***

Клиент платит меньше за больший объем работ, при этом у него устанавливаются хорошие и прочные отношения с вашими работниками, попавшими в число выделенных ресурсов.

#### ***Почему невыгодно клиенту***

На какой-то срок работодателем для ваших сотрудников оказывается не вы, а ваш клиент. То есть не вы, а он должен загружать их работой и извлекать выгоду из такой формы трудовых отношений.

#### ***На что нужно обратить внимание***

Убедитесь, что в контракте имеется пункт о том, что клиент не имеет права переманивать ваших работников. Если у него сложатся с ними хорошие отношения, то это может быть рискованным.

#### ***Условия применения***

Эта форма оплаты лучше всего подходит для долгосрочных трудовых отношений, в которых сразу определить объем и детали работы затруднительно. Чаще всего это характерно для разработки компьютерных программ, когда требуется присутствие ваших сотрудников на производственных площадках вашего клиента.

ПОНИМАНИЕ ЭТИХ  
ФОРМ ОПЛАТЫ,  
ОБЪЯСНЕНИЕ КЛИЕНТУ  
ТОГО, ЧТО ОНИ СОБОЙ  
ПРЕДСТАВЛЯЮТ,  
И ВЫБОР ФОРМ,  
ПОДХОДЯЩИХ ДЛЯ  
ДАННОГО ВИДА РАБОТ,  
ПОЗВОЛЯЮТ  
УСТАНОВИТЬ ХОРОШИЕ  
ОТНОШЕНИЯ  
С КЛИЕНТОМ  
И ИЗБЕЖАТЬ  
НЕПРИЯТНОСТЕЙ.

## 82 РАСЧЕТ СРЕДНЕМЕ- СЯЧНЫХ ЗАТРАТ

Как понять, какую цену назначать, если вы даже не знаете, сколько сами стоите? Долгое время я действовал в этом отношении наугад. Я понятия не имел, какую цену назначать, и, честно говоря, я был рад работать, сколько бы мне ни платили. Но по мере увеличения моей компании я быстро понял, как важно правильно оценивать работу. В этом случае вы можете варьировать цифры и находить новых клиентов. Вы также будете знать, сколько времени следует отводить на каждый проект.

Я не пытаюсь строить из себя бухгалтера, иначе мой бухгалтер, прочитав это, подумает, что у меня не все в порядке с головой. Тем не менее существует простая формула расчета среднemesячных затрат (то есть того, во что обходится один час работы графического дизайнера).

$$\text{Ежегодные накладные расходы} / \text{Производственное время за год} = \\ = \text{Затраты в час.}$$

Рассмотрим несколько простых ситуаций.

### Ситуация 1

Вы работаете в одиночку в своем подвале. Вы решаете, что ваша годовая зарплата должна составлять шестьдесят тысяч долларов в год. Ваши коммунальные услуги (интернет-соединение, электричество, мобильный телефон и т. п.) обходятся приблизительно в триста долларов в месяц, или три тысячи шестьсот долларов в год. Ваше оборудование (компьютер, принтер, обновление программ и т. д.) стоит приблизительно пять тысяч долларов в год. Ваши производственные расходы (ежегодные взносы в профессиональные ассоциации, бензин, бумага, лицензии на работу и т. д.) обходятся вам приблизительно в две тысячи долларов в год. Не забудьте такие вещи, как оплата работы подрядчиков (зарплата бухгалтера и пр.), что, как правило, выливается в полторы тысячи долларов в год.

Итак, ваши общие годовые расходы составляют:

$$60\,000 + 3600 + 5000 + 2000 + 1500 = \$72\,100.$$

Среднее количество рабочих часов в календарном году, если мы говорим о полной занятости, составляет от 2080 до 2096 часов в зависимости от количества праздничных дней и особых условий труда. Предположим, что вы частный предприниматель. В этом случае нельзя забывать о том, что какое-то время у вас уходит на решение административных вопросов (ведь вы не будете выставлять своему клиенту счет за ведение вашей собственной бухгалтерии или за ваше участие в профессиональных выставках). Скажем так: десять процентов вашего времени уходит на решение непроизводственных вопросов, связанных с руководством вашим предприятием. Поэтому у вас остается 1872 производственных часа в год, и именно за эти часы вы имеете право выставлять счет, если работа идет полным ходом. Теперь все необходимые цифры у вас под рукой. Подставьте их в формулу, чтобы получить ту цифру, из которой вы будете исходить при расчете оплаты своего труда и рентабельности производства:

$$\$72\,100 / 1872 = \$38,51$$

Один час вашей работы стоит 38 долларов и 51 цент. Теперь, зная о ресурсах для маневра, вы можете спокойно говорить о тарифах со своим клиентом. Но опускаться ниже 38 долларов 51 цента нельзя, это будет работа в ущерб себе (в этом случае вы не сможете получать желаемую зарплату в шестьдесят тысяч долларов). Вы также вольны по своему вкусу решать, как тратить свое рабочее время. Как-то я поразился одному своему выводу: «Если на стрижку моего газона уходит три часа, что стоит мне 115 долларов и 53 цента, то не лучше ли нанять на эту работу соседского мальчишку, который подстрижет газон за 30 долларов, а я... сохранию 85 долларов и 53 цента в своем кармане!»

## **Ситуация 2**

Вы работаете в небольшой компании: скажем, пять человек, включая вас. У вас зарплата — семьдесят тысяч долларов в год. Ваши три дизайнера получают по сорок тысяч, а секретарь — двадцать тысяч, что в сумме составляет двести десять тысяч. Вы арендуете офис за две тысячи долларов в месяц, то есть двадцать четыре тысячи в год. Остальные расходы составляют приблизительно сорок тысяч в год.

Ваши общие годовые расходы составляют:

$$\$210\,000 + \$24\,000 + \$40\,000 = \$274\,000.$$

За услуги секретаря вы выставляете счет непосредственно клиенту, поэтому его работа в производственном времени не учитывается. Каждый дизайнер полностью занят в производственном процессе, поэтому на каждого уходит 2080 часов (вместе — 6240 часов). Но вы тратите только двадцать процентов времени на работу, подлежащую оплате клиентом, а остальное время — это административная работа и продажи. Поэтому у вас получается 416 производственных часов в год (20% от 2080). Общее количество производственных часов — 6656 (6240 + 416). Вставляем это в формулу:

$$\$274\,000 / 6656 = \$41,17$$

Один час вышей работы стоит 41 доллар и 17 центов. Но что действительно приводит в бешенство, так это сумма, в которую обходится время простоя ваших подчиненных. Когда ваши трое дизайнеров целый час с увлечением играют в компьютерную игру, это обходится вам в 123 доллара и 51 цент!

### Как получить прибыль

Теперь, когда вы знаете, сколько стоит час вашей работы, то рассчитать прибыль легко. Просто прибавьте процент рентабельности к стоимости часа работы, и вы получите ту сумму, которую назовете своему клиенту. Если стоимость часа вашей работы составляет 38 долларов и 51 цент, и вы считаете, что надбавка в двадцать процентов справедлива, то тогда вам нужно брать с клиента 46 долларов и 21 цент за час работы:

$$\$38,51 + 7,702 \text{ (20\% от } \$38,51) = \$46,21$$

Если час вашей работы стоит 41 доллар и 17 центов, а вы считаете, что вполне можно исходить из пятидесяти процентов рентабельности, то стоимость вашей работы будет равна 61 доллару и 76 центам:

$$41,17 + 20,585 \text{ (20\% от } 41,17) = \$61,76$$

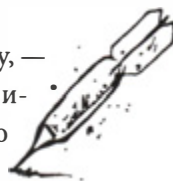
Это далеко не идеальные расчеты, бухгалтер наверняка выполнит их с большей точностью, но эта простая формула очень помогает нам, когда мы обсуждаем вопросы оплаты. Надеюсь, она поможет и вам в вашей частной практике или в других коммерческих предприятиях.



83

## ФИКСИРОВАННАЯ ОПЛАТА — ЭТО ИГРА В ДАРТС

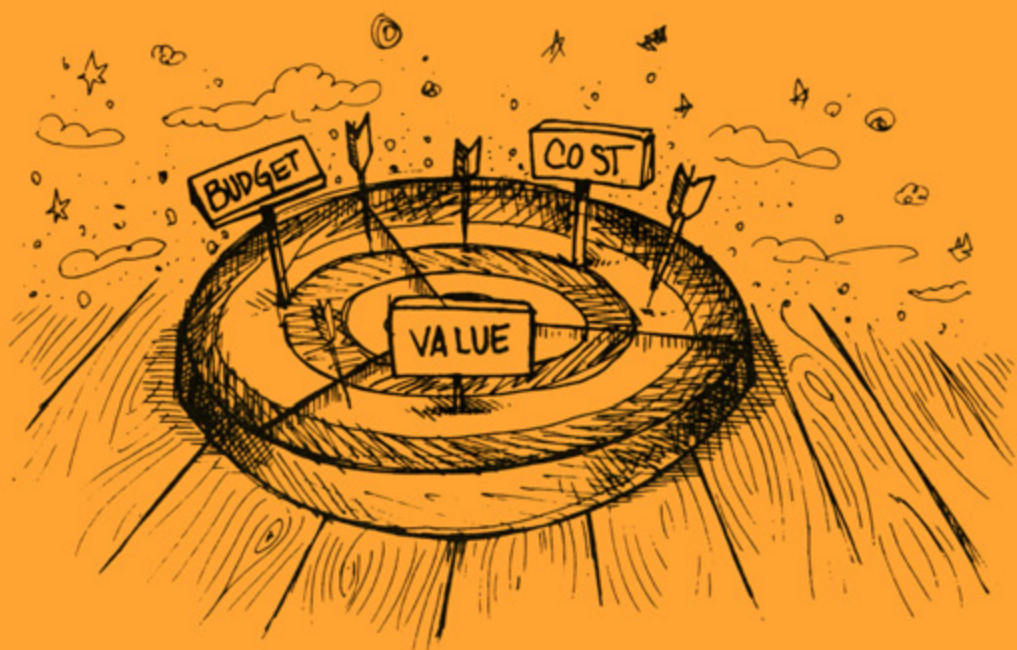
Пытаться описывать клиенту, как назначается цена за работу, — дело непростое. Мой опыт показывает, что большинство клиентов предпочитают, чтобы им предлагали фиксированную оплату. Их устраивает, когда они точно знают, что получат за конкретные деньги. А дизайнеру удобно, что он может назвать клиенту точную сумму за определенный объем работ.



Но фиксированная оплата порождает несколько проблем, не последняя из которых заключается в том, что цена должна на чем-то основываться. Когда я начал работать частным предпринимателем, этим «чем-то» в основном были рабочие часы. Я решил брать шестьдесят долларов за час, а затем приблизительно суммировал отработанные часы и отсылал счет клиентам. Загвоздка состояла в том, что я выполняю дизайнерскую работу очень быстро. Поэтому, когда я выстраивал свою ценовую политику из расчета отработанных часов, то получал очень мало. Я оказался в ситуации, когда мне нужно было либо повышать почасовую оплату, либо придумывать новый способ оплаты.

Я начал придумывать что-то, исходя из результатов работы. В мои расчеты была включена стоимость каждого изготовленного элемента. Возьмем, к примеру, веб-сайт. Я брал пятьсот долларов за домашнюю страницу и сто пятьдесят за обычную. Затем я все складывал и получал окончательную стоимость. Я быстро пришел к заключению (непростому), что и этот подход не свободен от проблем (см. следующий раздел).

После того как я попробовал другие способы, я понял, что идеального способа оценки труда нет. Часто это напоминает игру в дартс, где вы бросаете дротик и смотрите, куда он попадет. В чем-то это так. При фиксированной цене вы бросаете дротик и рассчитываете, что он угодит в тот сектор, который принесет прибыль. Хотя идеального способа оценки



\* Затраты  
Бюджет  
Стоимость

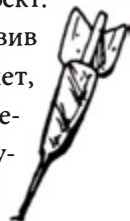
труда не существует, есть способ сделать так, чтобы ваш дротик попал точно в центр.

Фиксированная оплата — это тщательно выверенный баланс между тремя составляющими: затратами, стоимостью и бюджетом. Давайте рассмотрим каждую из них.

**Затраты.** Первая составляющая, которую нужно рассмотреть, — это расходы. Вы должны оценить, сколько времени вы потратите на выполнение проекта. Это можно сделать, определив разумную стоимость часа вашего труда и суммировав все часы, которые вы предполагаете потратить на проект. Либо вы точно устанавливаете стоимость часа вашей работы (разделите годовые расходы на количество производственных часов в году), а затем прибавляете к этому процент прибыли.

**Стоимость.** Вторая составляющая — это справедливая рыночная стоимость проекта. Она существенно превышает те шестьдесят долларов, в которые оценен сделанный вами логотип. У каждого дизайнера должна быть книга *Pricing & Ethical Guidelines* («Руководство для графического дизайнера по ценам и этике»), которую издает гильдия графических дизайнеров. Каждые несколько лет выходит новая версия этого руководства. В ней можно найти расценки на все виды графических работ, выведенные на основании данных от работников в этой сфере по всей стране. Книга даст вам представление о том, что такое справедливая рыночная стоимость графических работ. Имейте в виду, что в руководстве не учтен такой фактор, как известность дизайнера и опыт. Если вы видите, что рекламный проспект компании средней величины стоит восемь тысяч долларов, но при этом вы — неопытный выпускник дизайнерского колледжа, не ждите, что вам сразу же заплатят эту сумму. Цель этого руководства — дать представление о том, что берут другие дизайнеры за похожие проекты.

**Бюджет.** И, наконец, вы должны каким-то образом понять, каким бюджетом располагает клиент, какую сумму он готов потратить на проект. Если вы ошибетесь, предположив, что бюджет большой, то, выставив клиенту счет, рискуете сразу забыть о получении заказа (может, стоило попросить меньше, но получить заказ?). Если же вы ошибетесь в другую сторону, предположив, что бюджет невелик, то рискуете продешевить и лишиться прибыли (помощь в этом вопросе вам окажет раздел 86).



Теперь, когда у вас есть эти три составляющие, пора подвести итог. Давайте бросим несколько дротиков в мишень на стене.

### **Клиент хочет, чтобы вы выполнили проект X**

Вы предполагаете, что на этот проект вам потребуется десять часов при тарифе шестьдесят долларов за час. Итого: шестьсот долларов.

Вы выяснили, что рыночная стоимость проекта составляет две тысячи долларов, если исходить из средних расценок в отрасли. И вам известно, что клиент располагает бюджетом в тысячу долларов, которые он может израсходовать на этот проект.

Самым простым способом расчета будет среднее арифметическое, и эту сумму вы можете выставить в своем счете:

$$\$600 + \$2000 + \$1000 = \$3600 / 3 = \$1200$$

К сожалению, все бывает гораздо сложнее, чем просто цифра, полученная в результате расчета среднего арифметического. Иногда приходится делать выбор в пользу одной из этих составляющих.

### **Клиент хочет, чтобы вы выполнили проект Y**

Вы рассчитываете сделать проект за сто часов при тарифе в шестьдесят долларов за час. Итого шесть тысяч долларов. Вы выяснили, что рыночная стоимость проекта составляет пятнадцать тысяч долларов, если исходить из средних расценок в отрасли. И вам известно, что клиент располагает бюджетом в семь тысяч долларов, которые он может израсходовать на этот проект.

Если вы хотите получить заказ, нужно исходить из бюджета заказчика. Я бы порекомендовал найти что-то среднее между вашей почасовой оплатой и бюджетом клиента, то есть \$6750 или что-то в этом роде. Это ниже рыночной стоимости, но при этом вы можете рассчитывать на прибыль.

### **Клиент хочет, чтобы вы выполнили проект Z**

Вы рассчитываете сделать проект за двести часов при тарифе в шестьдесят долларов за час. Итого — двенадцать тысяч долларов. Вы выяснили, что рыночная стоимость проекта составляет восемнадцать тысяч долларов, если исходить из средних расценок в отрасли. И вам известно, что клиент располагает бюджетом в двадцать пять тысяч долларов, которые он может израсходовать на этот проект. В этом случае вы можете назначить цену в пределах восемнадцати тысяч долларов. Затем в зависимости

от характера ваших отношений с клиентом можете дать ему понять, что провели анализ рынка и выяснили, что подобный проект стоит меньше, чем заложено в его бюджете. Поэтому вы сочли неудобным брать с него все двадцать пять тысяч. Такой способ обычно срабатывает и закладывает хорошую основу для запуска проекта.

В завершение скажу, что при фиксированной оплате вы оказываетесь в роли игрока, кидающего дротики в мишень. Призовите на помощь здравый смысл, когда решаете, от какой составляющей вам следует оттолкнуться. Чем лучше вы понимаете суть проекта, чем лучше вы знаете клиента и то, что он от вас ждет, тем легче вам будет принять решение.



# 84 ПОСТАТЕЙНЫЙ УЧЕТ ЗАТРАТ

---

Большинству клиентов нравится система фиксированной оплаты. Они хотят знать точно, во что им обойдется проект, и стараются оставаться в пределах выделенного бюджета. И для дизайнера система фиксированной оплаты не менее привлекательна, поскольку вы точно знаете, сколько получите за выполнение заказа.

Когда я начал работать в одиночку, то пользовался исключительно системой фиксированной оплаты. Клиент высылал мне инструкции и технические условия, касающиеся проекта, я называл ему цену и получал согласие. Калькуляцию я делал дотошно, учитывая каждую деталь, даже самую мелкую.

Прежде всего я оценивал время, требуемое для работы, затем приступал к разбивке всей работы на этапы. К примеру, если клиент заказывал дизайн логотипа и комплект бланков с логотипом, я прикидывал, что на всю работу уйдет приблизительно два дня. Поэтому я оценивал проект в две тысячи долларов. Затем, для того чтобы клиент понял, из чего складывается эта сумма, я подробно расписывал стоимость всех этапов работы.

## Вариант А

Дизайн логотипа: \$800  
Дизайн визитной карточки: \$400  
Дизайн фирменного бланка: \$400  
Дизайн фирменного конверта: \$400  
Итого: \$2000

По каждой позиции клиент должен получить объяснение, чтобы он точно знал, что и за какую цену получит. Я был доволен собой. Счет был составлен вполне грамотно и законно. Ай да я! Я графический дизайнер и могу составлять такие счета!

Внимание: опасайтесь оценивать работу таким образом!

Такая система оценки работы подводила меня, причем неоднократно. Дело в том, что клиент, изучив эту калькуляцию, решает, что вполне может обойтись без фирменных бланков и фирменных конвертов, после чего просит вас убрать эти позиции из проекта. В результате вы остаетесь с суммой в тысячу двести долларов за работу, которая гораздо ближе к одной тысяче, а не к двум.

Реальность в данном случае такова, что бóльшую часть работы приходится делать на этапе разработки логотипа. Вы над ним ломаете голову и попутно думаете о том, как применить наработанные идеи для создания фирменных бланков, конвертов и визитной карточки. Кстати, как только идея дизайна визитной карточки созревает, сделать фирменные бланки и конверты для вас — пара пустяков. Поэтому разумнее составить счет из следующих позиций.

### **Вариант Б**

Дизайн логотипа: \$1600

Дизайн визитной карточки: \$200

Дизайн фирменного бланка: \$100

Дизайн конверта: \$100

Итого: \$2000

Однако если вы составите счет таким образом, клиенту может не понравиться сумма в тысячу шестьсот долларов. Большинству владельцев мелких фирм просто жалко отдавать эту сумму за профессиональный дизайн логотипа, и очень часто они поручают дело своему чаду-школьнику, пообещав ему за это купить новые кроссовки. Поэтому такую калькуляцию я вам делать тоже не советую.

В конечном итоге наилучшим вариантом оказывается общая сумма без разделения на составляющие (см. вариант В). Этот вариант лучше вариантов А и Б, но тоже не идеален, поскольку клиенту легче смириться с большим счетом, если он разбит на отдельные позиции (как это делают в автомастерских).

### **Вариант В**

Дизайн логотипа, визитной карточки, бланка и конверта: \$2000

Итого: \$2000

Итак, как же вам поступить? Вам следует разбить общую сумму на части в соответствии с реальным проектом. Определите точно, что хочет



*\* Берегитесь постатейной калькуляции*

получить ваш клиент (результат), а затем разбейте общую сумму на части подобным образом.

### **Вариант Г**

Руководство проектом: \$300

Дизайн: \$1000

Производство: \$700

Итого: \$2000

«Руководство проектом» включает в себя определение конкретных задач, телефонные звонки и административную деятельность, связанную с проектом. «Дизайн» — это творческая часть проекта, а к категории «Производство» относится допечатная подготовка. Если вы следуете этому принципу, то клиенту становится понятна ваша ценовая политика. В то же время ни одна позиция не может быть изъята из проекта (как в варианте А) без предоставления клиенту новой калькуляции.

Иногда клиент просит вас разбить счет на более мелкие позиции, как в варианте А, чтобы точно знать стоимость каждой детали. Если вы хотите получить заказ, то делайте, как вас просят. Но? разбивая список, делайте это осторожно, и глядя на цифры, задавайте себе вопрос: «А не останусь ли я в убытке, если клиент пожелает убрать эту позицию? Если он захочет это сделать, то смогу ли я без нее выполнить работу по остальным позициям с теми расценками, которые я заявил?» Если ответ на оба вопроса отрицательный, тогда пересмотрите свою калькуляцию и сделайте так, чтобы она вас устраивала. Когда клиент просит вас детализировать всю работу, то вы не должны исключать мысль о том, что он может от чего-то отказаться. Приготовьтесь и постарайтесь не отступить.

Если вас вынудили принять вариант А и вас устраивает такая детальная калькуляция, то все-таки не забудьте упомянуть, что в своих расчетах вы ориентируетесь на крупные заказы. Об этом см. далее в разделе 87.

# 85 «БЕСПЛАТНО» НЕ ЗНАЧИТ «БЕЗ ИЗДЕЖЕК»

---

В конце 2009 года моя компания реализовала крупнейший проект, но сделала это себе в убыток. Мы бились над ним целых восемь месяцев, мы работали с заказчиком, меняли объем работ, предлагали все новые и новые идеи, всячески стараясь держать удар. После того как заказчик все одобрил, мы трижды вносили изменения и начинали проект заново. Каждый раз нам приходилось переписывать нашу тендерную заявку, в результате предшествующая работа шла насмарку, и хотя ранее клиент ее одобрял, потом он принимал иное решение.

Наконец, клиент в четвертый раз потребовал внести изменения в объем работ, предлагая на этот раз сократить их вдвое, поскольку новый инвестор планировал сделать кое-что сам. Во время неприятного и напряженного разговора по телефону с клиентом мы сообщили, что его новый бюджет в нашей четвертой по счету заявке составляет лишь пятьдесят процентов изначального бюджета, а эта сумма даже не покрывает работы, ранее одобренные клиентом в соответствии с заявками 1, 2 и 3, которые оказались просто аннулированными. Клиент сказал: «Но я не вижу, чтобы эти работы упоминались в заявке 2 или 3». И был прав. Мы решили взять эти изменения на себя ради хороших отношений, но никак этот факт документально не закрепили. И так, мы оказывали клиенту услугу, а он не понимал, что мы делаем доброе дело, ничего не получая за свою щедрость.

Мы все знаем фразу «Бесплатный сыр бывает только в мышеловке». Я провел много времени, размышляя над ее смыслом. В графическом дизайне вам часто приходится делать работу «бесплатно», но это не означает, что она ничего не стоит. Вы тратите свое время и силы «бесплатно» в расчете, что клиент это оценит, что ваши отношения с ним будут более прочными, что вы сможете рассчитывать на услуги с его стороны, что он порекомендует вашу компанию другим заказчикам, что он передаст вам заказы на другие проекты, и т. д.

Чтобы быть уверенным в том, что клиент понимает, насколько вы добры и щедры, тратя на него свое время, вы должны документально оформлять выполнение любой работы вне зависимости от того, оплачивает ее клиент или нет. Это легко сделать с помощью ваших тендерных заявок или счетов. Приведу пример того, как это делается.

Клиент обращается к вам с заказом на изготовление логотипа. Вы отправляете ему простую заявку, где сообщаете о готовности разработать логотип стоимостью пятьсот долларов. В ходе работы вы решаете попутно разработать для клиента дизайн визитной карточки, чтобы продемонстрировать, насколько хорошо получился логотип. Клиент потрясен великолепным дизайном и просит вас изготовить печатные файлы для визиток. Поскольку дизайн уже готов, вы решаете сделать эту дополнительную работу «бесплатно». Но чтобы клиент почувствовал вашу доброту и щедрость, вам стоит внести в счет дополнительную строку:

Дизайн логотипа: \$500

Дизайн визитной карточки (стоимость \$300): бесплатно

Итого: \$500

Если вы не дадите клиенту понять, что оказываете ему бесплатную услугу, то вряд ли стоит в дальнейшем рассчитывать на его благодарность за ваше доброе отношение.



**\* СЧЕТ**

Дизайн логотипа: \$800

Шаблон электронного письма: \$300

Дизайн веб-сайта: \$5000

Дизайн конверта: Бесплатно

Шаблон визитки: Бесплатно

Итого: \$6100

Недавно мы работали с клиентом, который подписал с нами соглашение об оказании услуг с предоплатой. Соглашение было подписано сроком на три месяца; клиент ежемесячно получал восемьдесят часов нашей работы над дизайном по цене восемь тысяч долларов в месяц. Но вследствие финансовых трудностей, связанных с окончанием года, он попросил нас сделать скидку, уменьшив стоимость на десять процентов. В качестве жеста доброй воли мы снизили стоимость работ, сохранив прежние рабочие часы. Естественно, клиент был благодарен нам за нашу доброту. Но, к несчастью, мы не оформили этот факт документально в новой заявке.

Вот как она выглядела:

Работа над дизайном по 80 часов в месяц: \$7200.

На самом деле нам нужно было составить заявку следующим образом:

Работа над дизайном по 80 часов в месяц: \$8000.

Скидка 10%: \$800

Итого в месяц: \$7200

Когда этот клиент через несколько месяцев пришел продлевать контракт стоимостью в \$7200 за восемьдесят часов работы, он уже давно забыл о том, что ему была предоставлена скидка. Если бы мы попытались вернуться к изначальной цене в \$8000 за тот же объем работы, это выглядело бы как увеличение расценок, и наша доброта обернулась бы против нас.

Если вы время от времени решаете бесплатно выполнить какие-то работы, то можно предложить следующее.

- **Скидки друзьям и родным.** Можно предлагать некоторым из близких друзей или родственникам.
- **Скидки постоянным клиентам.** Можно предлагать заказчику, который ранее обращался в вашу фирму.
- **Скидки для образовательных учреждений.**
- **Скидки для благотворительных организаций.** С подобными организациями мы работаем на некоммерческой основе — берем с них только за накладные расходы, что исключает получение прибыли.

Независимо от того, как вы оформляете платежные документы, главное — чтобы в них отдельными строками были отражены такие позиции, как полная стоимость работ и предоставляемая клиенту скидка на эти работы.

# 86 КАК ОЦЕНИТЬ ФИНАНСОВЫЕ ВОЗ- МОЖНОСТИ КЛИЕНТА

---

Чтобы подготовить коммерческое предложение, требуется много времени, поэтому бывает обидно, когда проект уходит в другие руки: ведь ваши усилия никто не компенсирует. Задавать клиенту прямой вопрос о том, какой бюджет он собирается выделить на проект, может быть опасно: он решит, что если сообщит вам такие сведения, то вы назначите именно эту цену, даже если реальная стоимость проекта ниже (и в некоторых случаях клиент оказывается прав).

Проблема заключается в том, что если вам неизвестен ценовой диапазон, на который рассчитывает клиент, вам приходится называть сумму наугад, поскольку вы понятия не имеете, что он хочет заказать на обед — некий деликатес или простой гамбургер. Многие люди представления не имеют ни о том, сколько времени уходит на разработку графического дизайна, ни о том, сколько это стоит. Они считают, что создать веб-сайт можно за тысячу долларов, тогда как на самом деле он стоит десять тысяч.

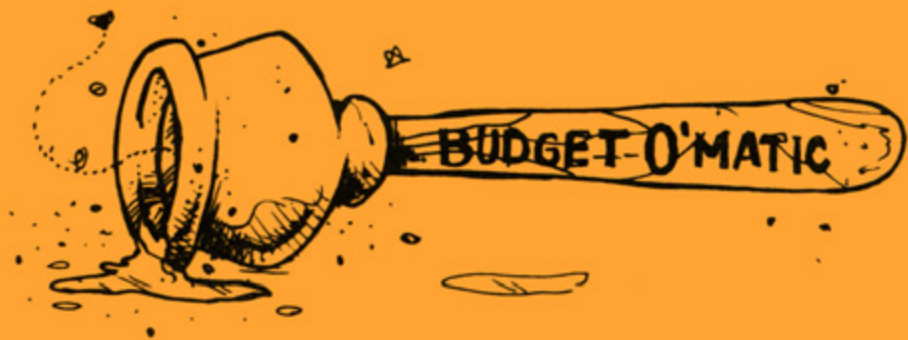
Предлагаю вам несколько способов выудить из клиента информацию о его финансовых возможностях, прежде чем вы займетесь составлением полноценного коммерческого предложения, на которое уйдет немало времени и сил.

## **Прямой вопрос**

«Хорошо, Джон, у меня есть все ваши инструкции по проекту. Кстати, вы определились с бюджетом?»

## **Примерный диапазон**

«В прошлом мы выполняли такие заказы, и они стоили что-то в пределах пяти–десяти тысяч долларов. Вы вписываетесь в эти рамки?»



### **Сравнение с другими продуктами**

«Мы всегда интересуемся бюджетом клиентов, чтобы понять, что именно следует включить в коммерческое предложение. В компаниях типа *Hyundai* или *Ferrari* называют совершенно определенный диапазон. Поэтому вопрос в том, хотите ли вы получить действительно высокотехнологичный проект или же для начала будет достаточно базовой модели в расчете на то, чтобы добавить что-то потом?»

### **Пример из прошлого**

«Пока не могу назвать вам цену: сначала мне нужно поговорить с рабочей группой, чтобы понять, сколько времени этот проект займет. Но сразу скажу, что наш последний проект, похожий на ваш, вылился заказчику приблизительно в пять тысяч долларов. Вас устроила бы такая цена?»

### **Информационные материалы**

Если вы думаете, что клиент не располагает достаточными финансовыми средствами для данного проекта, то прежде чем отправить развернутое коммерческое предложение, попробуйте предложить ему ознакомиться с проспектами и другими информационными материалами, где на одной странице он сможет найти следующие сведения.

**Краткое описание проекта** (несколько фраз о проекте).

**Расчет времени** (сколько приблизительно времени потребуется для осуществления проекта).

**Расчет стоимости** (соответствующие цифры).

Если вы посылаете клиенту эти данные, вставьте такой абзац:

*«Прежде чем перейти к обсуждению всех деталей проекта, мы хотим вас познакомить с приблизительными расчетами, чтобы убедиться, что придет к полному взаимопониманию по этому вопросу. Перед вами краткое описание проекта, а также расчет времени выполнения проекта и его стоимости. Пожалуйста, сообщите, устраивают ли вас приведенные цифры, после чего мы сможем приступить к подготовке детального коммерческого предложения. Спасибо!»*

Этот прием позволит вам избавиться от клиента, который не располагает достаточными средствами, или укрепит вашу уверенность в том, что, участвуя в тендере, вы поступаете правильно, поскольку знаете, на что можно рассчитывать.

87

## ДВАДЦАТЬ КУРИНЫХ НАГГЕТСОВ

---

Сразу признаюсь, что на первом курсе колледжа у меня была двойка по экономике. Но уверяю вас, это не потому, что я в ней ничего не понимаю. Просто я гораздо чаще слонялся без дела, чем ходил на занятия. Но чтобы как-то компенсировать свою двойку, я действительно выучил две вещи. Первая — это теория убывающей доходности (если говорить простыми словами, то это означает, что вы работаете более продуктивно в течение первого часа по сравнению с двадцатым, или что первый чизкейк вкуснее десятого, если съесть их за один присест). Вторая вещь — это экономия за счет большого объема. Давайте немного об этом поговорим.

Экономия за счет большого объема, по сути, означает, что удельная стоимость товаров и услуг снижается с переходом к массовому производству, как это происходит в промышленности (то есть чем больше проект, тем ниже стоимость отдельной составляющей).

Вот несколько примеров того, как экономия за счет большого объема работает в области графического дизайна.

Клиент заказывает веб-сайт для своей компании. Вы проводите анализ и выясняете, что для сайта нужно разработать десять страниц. Стоимость десятистраничного сайта составляет десять тысяч долларов, и на работу уйдет сто часов.

К вам приходит другой клиент и тоже просит разработать веб-сайт. После проведенного анализа вы приходите к выводу, что он будет состоять из пятнадцати страниц (второй проект на пятьдесят процентов больше первого). После встречи с рабочей группой вы решаете, что работа над пятнадцатью страницами займет всего лишь на десять часов больше, чем работа над десятью страницами, и что стоит это будет одиннадцать тысяч долларов (то есть всего на десять процентов больше, чем первый проект).

Вот что представляет собой экономия за счет большого объема в действии. Для каждого сайта дизайнер должен провести подготовительную работу, чтобы понять и почувствовать, как сайт будет выглядеть. К тому времени, когда программисты полностью закончат первые три-пять

страниц, у них уже будет многократно использованный код, который позволит им разработать оставшиеся пять страниц очень быстро. На самом деле создание и программирование первых страниц требуют почти таких же усилий, как работа над всеми десятью страницами веб-сайта (с учетом сложности дизайна).

Еще один пример экономии за счет объема производства. Предположим, вы работаете над серией рекламных объявлений для какого-то журнала. На выработку концепции первой рекламы у вас может уйти восемьдесят процентов сил и времени, затрачиваемых на подготовку всего проекта. То есть на создание остальных рекламных изображений потребуется лишь доля того, что затрачено на первую рекламу.

Другой пример из области полиграфии. Стоимость печати снижается с увеличением тиража. Например, печать тиража в десять тысяч экземпляров может стоить один доллар за экземпляр (итого десять тысяч долларов), тогда как печать тиража в тысячу экземпляров обойдется десять долларов за экземпляр (те же десять тысяч долларов). Это происходит из-за трудозатрат и затрат временных на подготовительные работы в ходе каждого проекта — большого или малого, — а также из-за стоимости материалов, которая уменьшается с увеличением объема производства.

Экономия за счет объемов проявляется даже в сфере общественного питания. Если вы покупаете комплексный обед, цена напитка и жареного картофеля уменьшается. Мой любимый пример этой экономической зависимости — кусочки куриного филе в кляре. Если десять куриных наггетсов стоят три доллара и девяносто девять центов (тридцать девять центов за штуку), то при покупке двадцати штук вы платите только четыре доллара и девяносто девять центов, то есть по двадцать пять центов за штуку! Эту экономическую зависимость можно встретить повсюду.

Как-то в мою компанию обратился странный клиент, он долго торговался по поводу заказа (вообще-то у нас подобных клиентов хватает). Мы отправили ему наше коммерческое предложение, на что поступило требование представить смету работ отдельно по всем позициям. Мы выполнили его требование, после чего он начал вычеркивать из заказа позицию за позицией. В конце концов он сократил объем работ, чтобы привести его в соответствие со своим бюджетом, а мы в результате могли рассчитывать только на минимальную прибыль. После того как мы сделали ему первые варианты дизайна, он снова начал урезать проект. То,

что начиналось с бюджета в двести тысяч долларов, сократилось до ста, а затем и вовсе до пятидесяти. Мы попытались объяснить клиенту суть экономии при увеличении объема, а также то, что единица товара при бюджете в двести тысяч долларов обходится дешевле, чем при бюджете в пятьдесят тысяч. Он вновь перечитал наше предложение и сказал: «Об этом в вашем предложении ничего не сказано. Там указана стоимость единицы товара, поэтому я хотел бы, чтобы вы придерживались этой суммы». Крыть было нечем.

Чтобы такое больше не повторялось, мы внесли в текст наших коммерческих предложений следующий абзац:

*«Представленный совокупный расчет основан на принципе экономии при увеличении объема. Если к указанному объему работ будут добавлены новые позиции или будут удалены существующие позиции, это повлияет на стоимость других составляющих заказа.»*

Эта фраза дает вам возможность объяснить клиенту понятие экономии при увеличении объема и пересмотреть цены, если он попытается сократить объем работ за счет удаления тех или иных позиций.



YUMMY!



# 88 РАБОТАЕМ ЗАБЕСПЛАТНО

---

Вокруг нас немало людей, полагающих, что мы должны разрабатывать дизайнерские проекты бесплатно. Они думают, что дизайн — это просто занятое времяпрепровождение, в ходе которого вы что-то придумываете. И это занятие ничего не стоит.

Многие дизайнеры очень часто выполняют работу безвозмездно, поскольку всегда находится брат, которому нужно сделать логотип, или дядя, попросивший соорудить ему веб-сайт. Причем каждый раз почему-то оказывается, что и брат, и дядя просят не для себя. Мне тоже приходилось работать бесплатно, да и сейчас в мою компанию стабильно поступают заказы от благотворительных организаций.

Многие благотворительные организации располагают очень небольшими финансовыми возможностями. Но, как правило, руководитель подобной организации — мастер выпрашивать (и получать) разного рода услуги. Имейте в виду, что если вы согласились оказать одну услугу, то за ней последует просьба оказать еще одну. А затем еще одну. Вы опомниться не успеете, как у вас будет полным-полно бесплатных заказов в помощь благотворительным организациям. Большинство из них делают великое дело, и мы должны проявлять широту души и помогать им. Но у вас есть право оказывать помощь на собственных условиях. Вот что следует учесть при работе с благотворительными организациями.

## **Услуга**

Если вы доверяете такой организации и у вас есть время, то беритесь за дело!

## **Дополнение к портфолио**

Если работа над проектом не оплачивается, но послужит хорошим дополнением к вашему портфолио, то над ней стоит подумать. Иногда такая неоплачиваемая дизайнерская работа дает возможность проявить свои творческие способности, поскольку позволяет действовать без чьей-либо указки.

### **Только в порядке очереди**

Я слышал, что есть такие дизайнерские компании, которые принимают заказы от одной, максимум двух благотворительных организаций. Такой установленный лимит позволяет легко сказать «нет», когда вас начнет донимать своими просьбами другая благотворительная организация.

### **Объем работ**

При работе над любым проектом — оплачиваемым или неоплачиваемым — важно определить объем работ. Особенно если ваш клиент — благотворительная организация. Независимо от того, будет работа оплачена или нет, вам нужно подготовить тендерную заявку. Вы должны указать, какая часть работы выполняется бесплатно, а какая оплачивается. Например, если вы согласились бесплатно создать веб-сайт для благотворительной организации, но не хотите, чтобы та же организация продолжала использовать вас в будущем, обязательно вставьте пункт о том, что все изменения по требованию заказчика, вносимые после запуска сайта, оплачиваются в размере  $x$  долларов за час работы. Вы не обязаны делать бесплатно все.

### **Работа без прибыли**

Одним из самых важных клиентов моей компании является некоммерческая организация, которой руководит мультимиллиардер. С этой организацией мы сотрудничаем уже много лет и берем с нее плату за работу. Наша благотворительность сводится к тому, что мы оказываем ей дизайнерские услуги за плату, которая только-только покрывает наши расходы, но не приносит нам прибыли. Мы сделали для нее и обслуживаем несколько веб-сайтов и брендинговых проектов, но мы ежемесячно выставляем ей счета на основе почасовой оплаты.

### **Работа с прибылью**

То, что компания некоммерческая, не означает, что у нее нет денег. У некоторых крупных благотворительных фондов денег куры не клюют. В этом случае не бойтесь обращаться с такими организациями как с обычными клиентами. Тот факт, что их бизнес не приносит прибыли, не означает, что и ваш бизнес должен быть таким же.

Я настоятельно рекомендую оказывать дизайнерские услуги бесплатно. Благотворительность — неотъемлемая часть жизни нашего общества, а услуга — суть профессии графического дизайнера. Просто убедитесь, что, делая работу бесплатно, вы остаетесь на капитанском мостике.

ВОКРУГ НЕМАЛО  
ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ  
ДУМАЮТ, ЧТО  
ЗАНИМАТЬСЯ  
ДИЗАЙНОМ  
ВЫ ДОЛЖНЫ  
БЕСПЛАТНО.

89

# КОДЕКС ЧЕСТНОГО ПРЕДПРИНИМА- ТЕЛЬСТВА

---

Я проработал графическим дизайнером десять лет, прежде чем узнал о существовании так называемого Кодекса честного предпринимательства в области графического дизайна. Возможно, вы о нем уже слышали, и это только я такой отсталый, но на всякий случай сообщу вам то, что знать совершенно необходимо.

Кодекс честного предпринимательства был написан и впервые опубликован в 1948 году и предназначен для использования в сфере графической коммуникации. Он был пересмотрен в 1989 году, и с тех пор тысячи художников и графических дизайнеров, живущих и работающих в США, пользуются им как руководством по справедливым отношениям с заказчиками. Если вы действуете в соответствии с положениями Кодекса, то это помогает вам установить равноправные отношения с клиентами, поскольку и вы, и ваш клиент — вы оба обязуетесь соблюдать этические и профессиональные нормы.

---

## Кодекс честного предпринимательства

**СТАТЬЯ 1.** Переговоры между автором или представителем автора и заказчиком должны проводиться только при участии уполномоченного агента.

**СТАТЬЯ 2.** Заказы или соглашения между автором или представителем автора и заказчиком должны заключаться в письменной форме и содержать отдельные пункты о передаче прав, об оплате, согласованный

---

<sup>1</sup> Кодекс честного предпринимательства в области графического дизайна действует на территории США, но текст его будет интересен всем — [https://graphicartistsguild.org/tools\\_resources/the-code-of-fair-practice-for-the-graphic-communications-industry1](https://graphicartistsguild.org/tools_resources/the-code-of-fair-practice-for-the-graphic-communications-industry1) — *Примеч. ред.*

обеими сторонами, о сроках выполнения заказа и пункт, содержащий краткое описание работ.

СТАТЬЯ 3. Все изменения или дополнения в работе, сделанные не по инициативе автора или его представителя, оплачиваются заказчиком как дополнительные расходы.

СТАТЬЯ 4. Заказчик не оплачивает поправки и изменения, вызванные ошибками в работе автора или его представителя.

СТАТЬЯ 5. Если работа, заказанная клиентом, откладывается или прекращается, то оговаривается частичный гонорар, исчисляемый на основе затраченного времени, трудозатрат и расходов автора. Помимо этого учету подлежат потери рабочего времени.

СТАТЬЯ 6. Завершенная работа должна быть своевременно оплачена, а оригинал-макет возвращен автору. Оплата труда автора не зависит от одобрения или выплат со стороны третьих лиц.

СТАТЬЯ 7. Изменения не должны производиться без консультаций с автором. В случае если необходимы изменения или исправления, автор должен получить возможность внести их.

СТАТЬЯ 8. Автор обязан известить заказчика о любых прогнозируемых задержках в исполнении заказа. Если автор не выполняет условия соглашения, что выражается в необоснованных отсрочках или несоблюдении оговоренных условий работы, это считается нарушением соглашения автором. Если предварительно оговоренные сроки сдвигаются по вине заказчика, автор должен стараться придерживаться изначально согласованных сроков исполнения работ.

СТАТЬЯ 9. В случае необходимости заказчик, приобретающий изделие, должен предоставить автору копии (образцы) изделий, которые автор может использовать в рекламных целях.

СТАТЬЯ 10. Заказчик не должен требовать от автора или его представителя специальных предложений, скидок, подарков или бонусов.

СТАТЬЯ 11. Авторские права на результат работы остаются за автором, если иное не зафиксировано на бумаге. Выполненная работа не может быть скопирована, сохранена в архиве или отсканирована без предварительно полученного согласия на то автора.

СТАТЬЯ 12. Оригинальная работа и любой материальный объект, используемый в цифровом файле, содержащем оригинальную работу, остаются собственностью автора, если работа не была приобретена другим лицом. В этом случае речь не идет о покупке прав на репроду-

цирование работы<sup>1</sup>. Все сделки должны быть заключены в письменной форме.

СТАТЬЯ 13. В случае передачи авторских прав передаче подлежат только особо оговоренные права. Все не оговоренные особым образом права сохраняются за автором. Все сделки должны быть заключены в письменной форме.

СТАТЬЯ 14. Заказанные работы не считаются работами по найму, если в письменном виде до начала работы не оговорено иное.

СТАТЬЯ 15. Если оценка стоимости работ осуществляется исходя из ее ограниченного использования, а впоследствии оказывается, что реальные результаты превосходят ожидаемые, автор получает за работу дополнительный гонорар.

СТАТЬЯ 16. Художественные изделия или фотографии не могут быть скопированы ни для каких целей, включая презентации, проводимые заказчиком, или создание комплексных цифровых изображений без предварительного согласия на то автора. Если впоследствии какие-либо исходные эскизы, макеты или снимки, сделанные в ходе работ, отбираются для репродуцирования, то необходимо согласие автора, при этом автор получает дополнительный гонорар.

СТАТЬЯ 17. Если какие-либо эскизы, макеты или снимки, сделанные в ходе работ, приобретаются у автора с целью или с возможностью передачи их другому автору для окончания работ, то это оговаривается в письменном виде в момент оформления заказа.

СТАТЬЯ 18. Авторское право на электронное издание представляет собой особую форму прав, отличную от традиционных авторских прав, и оговаривается отдельно. В отсутствие соответствующего пункта в договорах о полной передаче авторских прав или для произведений, созданных по заказу, право на репродукцию подлежит согласованию путем переговоров.

СТАТЬЯ 19. Все опубликованные иллюстрации и фотографии должны сопровождаться строкой, содержащей имя автора, если иное не оговорено в письменной форме.

СТАТЬЯ 20. Право иллюстратора подписывать свою работу с тем, чтобы подпись присутствовала на всех репродукциях, остается незыблемым.

---

<sup>1</sup>Права собственности на произведение искусства и авторские права после 1 января 1978 года в США осуществляются в соответствии с новым Федеральным законом об авторских правах от 1976 года. — *Примеч. автора.*

СТАТЬЯ 21. Художественные работы не должны содержать плагиат.

СТАТЬЯ 22. Если автора просят выполнить работу в неурочные часы, то такая работа подлежит отдельной оплате.

СТАТЬЯ 23. Все произведения или фотографии, передаваемые заказчику в виде образцов, должны содержать имя автора или авторов. Автор не должен претендовать на чужую работу.

СТАТЬЯ 24. Все компании, получающие портфолио, образцы работ и т. п., являющиеся собственностью автора, несут ответственность за возвращение портфолио в том же состоянии, в каком эти материалы были получены.

СТАТЬЯ 25. Автор, заключающий соглашение с кем-либо о передаче права быть единственным представителем автора, не может принимать заказ от другого лица или передавать разрешение быть своим представителем. В любом соглашении, не являющемся исключительным, должны быть зафиксированы ограничения, о которых договорились стороны.

СТАТЬЯ 26. Прекращение отношений между автором и представителем должно быть оговорено в письменной форме. В этом соглашении прописывается продолжительность совместной работы автора и представителя, а также финансовое участие представителя в проведении рекламных акций. После прекращения отношений между автором и представителем последний не имеет права демонстрировать образцы работ автора.

СТАТЬЯ 27. Образцы работ автора, переданные представителю или потенциальному покупателю, остаются собственностью автора, их нельзя копировать без согласия автора, они должны быть своевременно возвращены автору в хорошем состоянии.

СТАТЬЯ 28<sup>2</sup>. В спорных вопросах трактовка Кодекса является прерогативой органа, занимающегося рассмотрением спора, и подлежит изменениям и дополнениям по усмотрению вышестоящего органа, действующего через назначенных представителей в Комиссии. Решения назначенного органа являются неоспоримыми для сторон и могут быть основанием для судебного решения и исполнения по нему.

СТАТЬЯ 29. Работа без согласованной оплаты (спекулятивная работа). Конкурсы. Авторы, соглашаясь работать на таких основаниях (принимая такие условия от заказчика или участвуя в конкурсе), рискуют остаться

---

<sup>1</sup> Оригинальная статья 28 была удалена и заменена статьей 29. — *Примеч. автора.*

без гонорара, на который они рассчитывают; их расходы могут быть не возмещены, и есть вероятность, что, участвуя в таких конкурсах, они упускают возможность выполнить другие оплачиваемые заказы. Автор должен сам решить вопрос о целесообразности участия в конкурсах и соревнованиях, оказании безвозмездных услуг, работе без согласованной оплаты или работе исключительно на условиях заказчика, принимающего решение об оплате только на основании своей оценки результата работы.

Опираясь на Кодекс, мы добавим в раздел «Права и обязанности сторон», чтобы и мы, и наш клиент придерживались норм поведения, принятых в нашей сфере деятельности. Для этого достаточно следующего положения.

### **Кодекс честного предпринимательства**

*Клиент и дизайнер соглашаются соблюдать положения Кодекса честного предпринимательства в том виде, в каком он был опубликован Объединенной комиссией по этике в 1948 году и пересмотрен в 1989 году.*

Одним из важных достоинств, касающихся упоминания Кодекса честного предпринимательства в тексте вашего договора, является то, что это не ваш личный кодекс. Это нормативы, регламентирующие нашу профессию с 1948 года. Не вы и не ваш юрист их изобрели. Текст любого контракта может быть изменен, и ваш контракт не является исключением, то есть любой клиент волен потребовать его изменить. Клиент, который отказывается соблюдать Кодекс честного предпринимательства, может в будущем стать для вас кошмаром. Если он захочет изменить какие-либо юридические положения вашего контракта, обращайтесь к адвокату, чтобы с его помощью сделать так, чтобы в договоре были учтены интересы обеих сторон.

90

# АБРАКАДАБРА В КОНТРАКТАХ

Графические дизайнеры, если говорить вообще, не любят копаться в юридических тонкостях, связанных с их профессией. Я уверен, что мы все предпочли бы просто отдаться творчеству и делать что-то действительно крутое, а не погружаться в прозу жизни, занимаясь такой ерундой, как споры с клиентами по поводу пунктов какого-нибудь контракта. К сожалению, почти каждый графический дизайнер, с которым мне доводилось встречаться, заявлял, что он свободный художник, а не наемник, поэтому тонкости составления контрактов ему неведомы. А зря.

В первые годы существования моей компании мы составляли контракты и тендерные заявки без раздела «Права и обязанности сторон». Каким-то образом нам удалось реализовать сотни проектов, ни разу не попав в передрыгу. Наши клиенты исправно нам платили. Нам не приходилось обращаться к адвокатам. Все казалось очень простым. Но затем проекты стали укрупняться, финансовые потоки увеличивались, сроки удлинялись. Стало очевидно, что нам необходимо организовать, иначе нас может надуть какой-нибудь слишком хитрый клиент (что в результате и происходило, причем неоднократно).

Вот ваш первый шаг на пути к успеху: купите самое свежее издание *The Graphic Artists Guild Handbook: Pricing & Ethical*



\* *Контракт*  
*Мелкий шрифт*

Guidelines (оно выходит каждые несколько лет). Если его у вас нет, преврите работу и закажите это руководство. В нем вы найдете массу полезной информации, которая поможет вам развить деловую жилку.

В конце каждого издания этой книги есть раздел «Типовые контракты и инструменты предпринимательской деятельности». В нем очень подробно рассматриваются различные типы контрактов, вопросы оплаты, способы ведения переговоров и юридические тонкости, то есть то, с чем сталкиваются современные дизайнеры. В нем вы также найдете множество контрактов и форм, которые в повседневной деятельности можно использовать в качестве образцов. Прочитайте этот раздел. Если у вас в компании нет ни юриста, ни готовых решений для составления контрактов, воспользуйтесь этими советами. Я понимаю, что поначалу это может показаться скучным, но вы должны знать основные положения контрактов, чтобы вас не обвел вокруг пальца какой-нибудь прохвост. А таких немало. Они, как Фредди Крюгер, только и ждут момента, когда вы потеряетесь бдительность.

## 91 НИКАКИХ «И Т. Д.»!

Сокращение «и т. д.» используется, когда речь идет о ряде предметов или лиц, без уточнения. Оно может означать нечто «дополнительное» или «прочее». Другими словами, вы пользуетесь этим сокращением, когда не хотите выражаться яснее. А это не самая лучшая идея.

Любой юрист, прочитавший это, скажет: «Вот-вот. В деловых документах нет места „и т. д.“». К сожалению, не у многих из нас есть юристы. Моя компания за первые десять лет выполнила свыше полутора тысяч проектов. Я только что проанализировал наши первые контракты и обнаружил, что «и т. д.» встречается в восьмидесяти процентах всех коммерческих предложений, которые мы рассылали в первые пять лет работы! Но теперь мы оставили эту скверную привычку. К счастью, нам как-то удалось обойтись без проблем.

Вот несколько занятных примеров, заимствованных из наших же предложений по созданию веб-сайтов и игр, которые мы раньше отсылали клиентам:

*«На этой странице есть стандартная ссылка на MySpace (Добавить в друзья, Добавить в избранное, Форумы, Комментарии и т. д.)»*

*«Пользователи могут самостоятельно выбирать рамку, фон, скины и т. д. для каждого случая.»*

*«Многоуровневая игра, каждый уровень со своей тематикой. К примеру, пользователь может начать с „Костюмерной“ и идти дальше по уровням, и, наконец, выйти на „Сцену“. Эти уровни включают в себя „Закулисы“, „Гримерную“ и т. д.»*

*«Вы можете потерять очко, если наткнетесь на какой-нибудь неприятный предмет (таракана, череп и т. д.) или на мину-ловушку».*

*«Мини-игры и тренинги графически могут быть представлены в виде палаток, гоночных трасс, ярмарочных шатров и т. д.»*

Проблема возникает, когда требуется расшифровать «и т. д.». А что если клиент истолкует ваше «и т. д.» как: «Создание технологии видеочатов, используемых для распространения веб-сайта или игры через мобильные устройства»? Если это не то, что вы подразумевали под «и т. д.», то вы попались!

Когда вы пишете заявку, то сокращения «и т. д.» в нем быть не должно. Вы должны четко и детально определить, что и как вы собираетесь сделать. Готовя заявку, убедитесь, что в ней отсутствуют такие слова, как «и так далее», «и прочее», «и тому подобное», а также иные двусмысленные выражения, которые в какой-то момент общения с клиентом могут спровоцировать недопонимание.



\* Компания  
~~И т. д.~~  
Деньги

## 92 ВЫ НЕ ОБЯЗАНЫ ЭТО ПОДПИСЫВАТЬ

Большинство известных мне индивидуальных предпринимателей и владельцев компаний, занимающихся графическим дизайном, не имеют специальных деловых навыков. Поэтому нередко случаи, когда этим незнанием пользуются хитрые клиенты. Такое происходило и в моей компании.

После нескольких лет деятельности на рынке мы пригласили юриста, который подготовил нам стандартное положение об условиях работы, которое мы включаем в каждый контракт. Стоило нам это пятьсот долларов, после чего мы почувствовали себя взрослыми: «Попробуйте нас провести! Теперь у нас есть свой юрист!»

Большинство наших клиентов не заметили этого нововведения, а мы были рады, когда вставили в заявку новый раздел «Права и обязанности сторон» на случай, если что-то пойдет не так. Мы ощутили себя в большей безопасности.

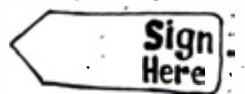
Однако здесь есть проблема, характерная для нас и для большинства мелких фирм и индивидуальных предпринимателей. А заключается она в том, что мы соглашались исключить этот пункт из контракта, когда об этом просил клиент. Нам так не терпелось заполучить заказ, что мы были готовы согласиться с выдвинутыми условиями. Нам нужна была работа и поэтому, честно говоря, мы были готовы на все, чтобы ее заполучить, даже если в юридическом отношении мы действовали во вред себе.

Смысл в том, что когда клиент предлагает вам включить новые условия в вашу заявку, вы вовсе не обязаны с этим соглашаться. Вам лучше отказаться от новых условий (не всегда взаимовыгодных) со стороны клиента, пусть вы получите заказ, но впоследствии можете в полной мере ощутить свою ошибку.



\* Место для подписи

Как-то к нам обратился клиент с большим проектом. Мы, естественно, обрадовались. День, когда мы получили от него согласие на работы, стал для нас праздником. Единственным препятствием было то, что он попросил нас убрать из контракта наши условия и вставить на их место свои. Проект сулил нам сто тысяч долларов, и недостаток опыта обусловил наш ответ: «Нет проблем! Присылайте нам свои условия, мы их вставим в заявку и все подпишем». Когда новые условия прибыли, мы убрали свою страничку с девятнадцатью пунктами и вставили вместо нее условия заказчика на трех страницах!



\* Место  
для подписи

Через несколько месяцев выяснилось, что наш клиент — это волк в овечьей шкуре, и что нам нужно было бежать от него как можно быстрее. Мы тщательно изучили его условия и, разобравшись в казуистике юридической фразеологии, поняли, что дела наши плохи.

*б) Исполнитель гарантирует, что*

*(i) он обязуется оказывать услуги качественно, добросовестно и профессионально в соответствии с высочайшими стандартами данной отрасли, законами и правилами;*

*(ii) услуги должны быть оказаны в строгом соответствии с условиями Соглашения;*

*(iii) ни оказание услуг, ни использование результата работы, как это определено настоящим Соглашением, никоим образом не должно нарушать или ущемлять права третьих лиц, включая права, касающиеся собственности, соблюдения коммерческой тайны, торговых марок, авторских прав или патентов;*

*(iv) он будет оберегать и укреплять репутацию имени Компании и взаимоотношения между любым клиентом Компании и/или Исполнителем в связи с оказанием услуг и/или новых услуг в силу настоящего Соглашения.*

*7) В случае несоблюдения условий, указанных в разделе 6, Компания в виде единственной возможности и за счет Исполнителя может потребовать от Исполнителя повторного оказания услуг, что вклю-*

ЛУЧШЕ ОТКАЗАТЬСЯ  
ОТ РАБОТЫ  
И НЕ ПОДПИСЫВАТЬ  
КОНТРАКТ,  
КОТОРЫЙ МОЖЕТ  
ОБЕРНУТЬСЯ ДЛЯ  
ВАС КОШМАРОМ.

чает в себя переделку изделия, или изготовление нового изделия, или возмещение всей суммы, выплаченной по данному Соглашению.

Проще говоря, все вышесказанное означало: «Если нам не понравится наша работа, мы можем заставить вас ее переделать или потребовать назад деньги!» Какой нормальный человек стал бы все это подписывать?



\* Подпись

А мы подписали, как это делают многие из тех, кто читают эту книгу. Но тогда мы решили, что ради получения заказа такие условия необходимо принять. А ведь они были выгодными для них и совершенно невыгодными для нас.

Взаимовыгодное соглашение учитывает интересы обеих сторон. Рано или поздно может случиться так, что какой-нибудь потенциальный заказчик предложит вам свои условия контракта, и вы почувствуете что-то неладное. Если такое произойдет, доверьтесь интуиции. Если вы подозреваете, что клиент хочет получить односторонние преимущества, то так оно и есть. Помните, что вы вовсе не обязаны со всем соглашаться. Проконсультируйтесь с юристом. Лучше отказаться от работы с таким клиентом и не подписывать контракт, который может обернуться для вас кошмаром. Когда я объяснил все это своему секретарю Рэйчел, то она воскликнула: «Стойте на своем и не унижайтесь!» Жаль, что мы поняли это уже после того, как подписали тот кабальный контракт.

## 93 НА ЧЕРНЫЙ ДЕНЬ

---

Август 2006 года стал черным месяцем в истории нашей компании. Работа накапливалась быстрее, чем мы с ней справлялись. Наши дизайнеры и программисты столкнулись с тем, чего раньше у нас не было, — множество долгих часов сверхурочной работы. Они назвали этот месяц «черным августом».

Даже в успешных компаниях есть свои страшные рассказы о том, как приходилось трудиться по ночам, чтобы поспеть вовремя. Наша компания всегда старалась решить эту сложную проблему и связанные с ней вопросы: как укрепить компанию кадрами достаточно быстро, чтобы справиться с резким увеличением портфеля заказов; как сократить затраты, после того как этот процесс замедлится?

Наш ответ на эти вопросы — РЧА, то есть «резерв на черный август». Это просто список внештатных сотрудников, имеющих навыки выполнения нужных нам работ. Мы разыскиваем таковых и просим оставить необходимые бухгалтерии сведения о себе. Если они заранее оставили у нас всю информацию, то потом уже ничто не мешает нам привлечь их к работе, когда в этом возникает необходимость.

Каждый раз, когда объем работ резко возрастает, мы выясняем, временный это рост или постоянный. Если временный, мы достаем список, находим подходящего кандидата и привлекаем его к работе.

*А какое отношение это имеет к вам?*

Если вы владелец компании или работаете на себя, то все равно сделайте такой резервный список и раздайте его всем сотрудникам компании. Часто они с головой уходят в работу, забывая, что им могут оказать помощь со стороны.

А если вы индивидуальный предприниматель или ищете приработок, отправьте свои данные для внесения в резервные списки компаний, работающих в вашем городе. Достаточно простого электронного письма, чтобы дело завертелось:

«Я считаю, что могу серьезно помочь при таком объеме работы, с которым в настоящее время сталкивается Ваша компания. Имеется ли у Вас список лиц, желающих сотрудничать с Вами на внештатной основе? Если это так, мне бы хотелось, чтобы Вы внесли меня в этот список. Буду рад зайти в Вашу компанию, показать свое портфолио и предоставить все необходимые данные о себе, если Вы решите привлечь меня к работе. Полагаю, что у любой хорошей компании бывают времена, когда заказов слишком много. В следующий раз надеюсь быть полезным Вам.»



\* Копирайтеры  
3D-дизайнеры  
Администрация  
Дизайнеры  
Иллюстраторы  
Спецы по видео

## 94 СТРОКА, КОТОРАЯ МЕНЯЕТ ВСЁ

---

Получение оплаты за выполненную дизайнерскую работу для индивидуального предпринимателя или небольшой фирмы иногда может обернуться неприятной ситуацией. Обычно мы отправляем счета клиентам по электронной почте, а они проводят их через свою платежную систему. Если вашим заказчиком выступает небольшая фирма, то своевременное получение оплаты часто связано с наличием у нее денег. Если вы работаете с крупной компанией, то оплата осуществляется в соответствии с принятой в этой компании системой взаиморасчетов.

Когда я работал в одиночку, то отсылал заказчику счет и затем ждал приблизительно месяц. Если деньги не приходили, я отправлял клиенту вежливое письмо по электронной почте, чтобы выяснить, как обстоят дела с моими деньгами. Довольно скоро приходил ответ, в котором сообщалось, когда следует ждать платеж. Что происходило после этого, мне неведомо. Они перечисляли деньги? Ускоряли этот процесс?

У нас был период в два года, когда половина всех выставленных нами счетов не оплачивалась вовремя. Когда вы руководите компанией, то поступление денежных средств стоит во главе угла. Когда клиент задерживает оплату, это бьет по карману. Однажды нам пришлось ждать оплаты целых полгода! Произошло это потому, что сначала клиент не мог найти счет. Затем этот счет потерялся в бухгалтерии, а когда его нашли, он пролежал у них еще несколько недель. В такой ситуации чувствуешь себя жалким попрошайкой.

С той поры мы изменили всю систему выставления счетов, что, в свою очередь, изменило систему взыскания задолженностей. Теперь девяносто процентов всех платежей поступают к нам своевременно. И вся эта волшебная перемена произошла из-за единственной строки в сопроводительном письме к счету:

*«Пожалуйста, подтвердите получение этого счета, чтобы мы могли отслеживать его в нашей бухгалтерской системе.»*

Эта строка радикально все меняет! Подождите приблизительно сутки, и если клиент не соблаговолит ответить, пошлите ему письмо следующего содержания:

*«Хочу уточнить, получили ли Вы отправленный вчера счет. Пожалуйста, дайте мне знать, когда у Вас будет свободная минута.»*

А если клиент не отвечает и на это письмо, тогда в ход идет телефон. Секрет своевременного получения того, что вам причитается, заключается в том, чтобы отслеживать движение счета с момента его отправки, а не ждать, когда наступит последний день оплаты.

Если вы требуете от клиента подтверждения получения счета, это заставляет его отреагировать и, если потребуется, распечатать счет и передать в свою финансовую службу. Скорее всего, ваш клиент ответит вам и посчитает необходимым принять меры по оплате счета.

Еще один плюс состоит в том, что вы не чувствуете себя судебным приставом, взыскивающим деньги с должников. Вы просто убеждаетесь, что ваши письма дошли до адресата. Ведь в подтверждении факта получения счета нуждается ваша бухгалтерская служба, а не вы сами!

Попробуйте, у вас получится!

## 95 ЕСЛИ НЕ ПОДДЕРЖИ- ВАТЬ БИЗНЕС, ОН УМИРАЕТ

---

Мне снова пришлось искать нового арт-директора. Хотя текучка у нас небольшая, но все же она есть. Люди приходят, работают год или два, делают себе портфолио, их замечают, и они уходят. Когда я просматривал поступившие к нам резюме от кандидатов на должность арт-директора, то вспомнил о том, что бизнес — это живой организм, который, если его не поддерживать, умирает. Бизнес часто похож на лемминга, который стремится сигануть с обрыва и погибнуть.

Бывают времена, удачные для графического дизайна. Телефон звонит не умолкая. Работы много. Чтобы сгрести деньги, вам нужен бульдозер. Но даже тогда возникают проблемы. Море заказов означает работу допоздна, а спешка приводит к некоторым упущениям. Вы не укладываетесь в срок. Сначала появляются огрехи в одном проекте, затем в другом. Клиенты выказывают недовольство, да и ваши сотрудники понемногу начинают роптать и перечитывают свои резюме, собираясь искать новую работу. Вы пытаетесь выехать за счет рекламы, но и она не помогает. Похоже, ваш бизнес загибается.

Хорошие времена или плохие — неважно, а важно то, что ваш бизнес — это организм, который хочет умереть. Возможно, это кажется пессимистичным, но когда я это понял, то и моя роль стала мне понятнее. Моя роль как владельца компании заключается в том, чтобы двадцать четыре часа в сутки и все семь дней в неделю делать искусственное дыхание своему бизнесу. Как только я понял, что моя задача состоит в удержании своего бизнеса на плаву, несмотря на желание все бросить, ситуация для меня перестала выглядеть столь трагичной.

Вместо того чтобы впасть в депрессию по поводу перехода моего сотрудника в другую компанию, я думаю: «Пора делать искусственное дыхание». Вместо того чтобы злиться на какого-то клиента, который



передал крупный заказ другой компании, я думаю: «Пора использовать дефибриллятор». По моим наблюдениям, для успешной работы бизнес нуждается в ежедневной постановке диагноза и искусственном дыхании. Мне кажется, что эта процедура в той или иной форме обязательна: вам нужно отослать очередную заявку, найти нового работника, позвонить недовольному клиенту, восстановить какой-то нарушенный процесс, привести в чувство своего сотрудника, находящегося на грани нервного срыва, заняться финансовыми вопросами, сделать дизайн новой рекламы, заменить сломанный компьютер, закупить новые программы, узнать что-то, чего вы раньше не знали, — все это и есть искусственное дыхание, с помощью которого вы оживляете свой бизнес. Ваши руки устали удерживать лемминга на краю обрыва, но всему этому можно придать положительный оттенок, если вы нацелитесь на перспективу.

Весь секрет состоит в том, чтобы сохранять бизнес на плаву без ежедневного искусственного дыхания. Для этого нужны правильные действия, лидерские качества и грамотно подобранные люди. Мне потребовалось десять лет, чтобы добиться всего этого в своей компании, и это приносит плоды.

ХОРОШИЕ ВРЕМЕНА  
ИЛИ ПЛОХИЕ –  
НЕВАЖНО.

ВАЖНО ТО, ЧТО ВАШ  
БИЗНЕС –  
ЭТО ОРГАНИЗМ,  
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ  
УМЕРЕТЬ.

96

# ЕСЛИ Я ПОЛУЧУ ДОЛЛАР, ТО И ТЫ ПОЛУЧИШЬ ДОЛЛАР, НО МЫ НЕ ПАРТНЕРЫ

---

Примерно год спустя после того, как я начал работать в своей студии, владелец одного местного дизайнерского агентства пригласил меня на обед. Мы замечательно поговорили, и я ушел, удивляясь, насколько у нас много общего в том, чем мы занимаемся. Он вел свое дело уже два года, и у нас обоих была клиентура из индустрии развлечений в Лос-Анджелесе. Эти люди стали обращаться к нам с заказами приблизительно в одно и то же время. Казалось, что мы движемся параллельно.

Вскоре после нашего обеда владелец этого агентства начал наступление, предлагая объединиться. Меня с семьей пригласили на праздник в их компанию. Нам вручили фирменные футболки с эмблемой этого агентства. Мой знакомый раскошелился и не скрывал этого, стараясь, чтобы я мог оценить, как здорово нам будет работать вместе. Соблазн был велик. В то время я зарабатывал в одиночку чуть больше двухсот тысяч долларов в год. Я знал, что нужно расти, но не знал, как. Партнерство помогло бы решить множество проблем в будущем, мне бы не пришлось думать о том, как набирать людей, как самостоятельно развивать свой бизнес.

Я провел две недели в раздумьях. На одном семейном ужине я рассказал об этой ситуации деду своей жены. Это такой мудрый дед, у которого на все вопросы есть ответы, он черпает их из своего опыта успешного бизнесмена. Он выслушал меня и просто рассказал историю о том, как сам начинал свою карьеру.

Он проделал путь наверх и стал отвечать за важный участок в крупной строительной компании из Солт-Лейк-Сити. И пришел к заключению,

что заслуживает того, чтобы стать партнером в компании, и обратился с этой идеей к ее владельцу. Ответ, который он услышал, решил и мою дилемму: «Билл, если я получу доллар, то и ты получишь доллар, но мы не партнеры». Хотя, возможно, владелец компании и хотел бы видеть партнера в лице деда моей жены, но он не хотел всяких юридических формальностей. В результате дед основал собственную строительную компанию, которая впоследствии принесла ему миллионы долларов.

Я решил, что таким будет и мой ответ. С этой мыслью мне будет легче жить и получать свои сто процентов, чем быть чьим-то партнером, получая меньшую долю.

Я наблюдал за работой того агентства и даже пару раз ходил с его владельцем на обед, чтобы обсудить кое-какие деловые вопросы. Похоже, нам удавалось ладить друг с другом, да так оно и было. Наши фирмы росли, у каждого из нас к тому моменту работали по пятнадцать сотрудников, и клиентов было вполне достаточно.

Затем через семь лет агентство снова начало меня обхаживать. Я снова был приглашен на обед, где выяснилось, что один из его совладельцев перешел в другую фирму. Владелец агентства стал рассказывать, какие у них трудности. У них не было ни одного прибыльного года, тогда как моя компания ежегодно приносила доход. Они оказались на грани закрытия. А нам удалось сохранять рентабельность, хотя экономика страны находилась в ужаснейшем упадке со времен Великой депрессии. Тогда я понял, что сделал в свое время правильный выбор. Это агентство закрылось, а мое до сих пор процветает.

В моей компании работают люди, которые в том же положении, что и дед моей жены. Они заслуживают быть партнерами, и я обращаюсь с ними, как с партнерами. Они получают свою долю прибыли и принимают ответственные решения. Но они не являются моими партнерами в юридическом смысле. Они пользуются всеми преимуществами партнерства, не неся юридической ответственности. Если я получаю доллар, то и они получают свой доллар.

При партнерстве удельный вклад каждого может быть различным. Один партнер работает больше. От другого, вроде бы, больше пользы. Как правильно разделить прибыль? Чье мнение становится определяющим, если нужно изменить курс компании? Я не утверждаю, что партнерство не работает. Существует множество примеров, которые доказывают, что партнерство может быть идеальным решением. Я про-

сто предлагаю вам сначала убедиться, что слияние пойдет на пользу обеим сторонам, и советую обсудить все детали заранее. Это поможет избежать головной боли и разочарований в будущем.

Но вот еще пример. В 2011 году ко мне обратился Марк Лонг, владелец процветающей фирмы по реставрации фотографий, с предложением о партнерстве. Мы образовали небольшое дизайнерское агентство, оказывающее недорогие дизайнерские услуги мелким компаниям. Дизайнеров мы приглашали со стороны. И хотя в нашем общем деле было немало проблем, этот союз оказался для меня одним из самых ценных с точки зрения получения опыта совместной работы.

То есть я вовсе не хочу сказать, что в бизнесе нет места партнерству. Я просто советую вам быть осторожнее и мудрее в своем решении. Хороший партнер дополняет ваши сильные стороны и нивелирует слабые, способствуя общему успеху.

97

# ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ В ИГРЕ, СЛЕДИТЕ ЗА СЧЕТОМ

---

Впервые я услышал о книге *The E-Myth Revisited* \* («Миф предпринимательства») из первых уст. Я проработал вольным художником почти год, когда к нам приехал знаменитый Майкл Гербер с лекцией о том, как нужно вести бизнес. Я присутствовал на этой лекции. Гербер излучал энергию и говорил мудрые вещи. После этого я прочитал его книгу. Если вы занимаетесь бизнесом и еще не прочитали ее, то стыд вам и позор. И даже если вы не занимаетесь бизнесом, его мысли и советы очень помогут любому профессионалу. Некоторые из них оказали на меня большое влияние, например, его советы по созданию «информационных систем» в бизнесе. Если попытаться объяснить все коротко, можно сказать, что цифры и факты рассказывают историю вашего бизнеса.

*«Словом, информационная система может рассказать вам то, что знать необходимо! То, чего вы не знаете... Она расскажет вам, когда и почему нужно что-то поменять. Без нее вы будете ощущать себя, как в игре, когда вам завязывают глаза, трижды поворачивают вокруг, а потом — ищете! И хотя в такой игре водящему трудно остаться победителем, похоже, в нее играют большинство представителей малого бизнеса.»*

— *The E-Myth Revisited*, 1995, p. 248–249

---

\* THE E-MYTH REVISITED by MICHAEL E. GERBER Copyright (c) 1995, 2001 by Michael E. Gerber. Reprinted by permission of HarperCollins Publishers.

В радостном возбуждении я пришел в приемную и зачитал своей новой секретарше несколько пассажей из этой книги. Мы достали финансовую ведомость и начали составлять список того, что будем отслеживать. Я говорил ей: «Когда-нибудь эти данные расскажут нам целую историю, которая поможет нам принимать правильные решения». И действительно, спустя несколько лет этот список стал палочкой-выручалочкой для нашего бизнеса. Мы анализируем последние данные с самого начала каждого месяца и на их основании принимаем взвешенные решения на будущее.

### **Информация, которую мы отслеживаем ежемесячно**

- Какую сумму мы получаем (доходы)
- Сколько мы тратим (расходы)
- Какова наша прибыль (или каковы потери)
- Сколько смет мы отсылаем заказчикам
- Каковы средние затраты из расчета на одну смету
- Сколько смет было одобрено заказчиками
- Каковы средние затраты из расчета на одобренную смету
- Сколько счетов мы выставляем
- Каковы средние расходы на один счет
- Какие суммы мы ожидаем получить по счетам
- Какие суммы не были оплачены своевременно
- Сколько человеко-часов потребовалось для завершения проектов в этом месяце
- Сколько стоит час работы нашей компании
- Во что обходился каждый сотрудник компании из расчета на один час и на один день
- Сколько денег было в каждом бухгалтерском счете в конце месяца
- Сколько дней до конца месяца остается в тот момент, когда мы полностью покрываем свои расходы поступившими средствами
- По скольким рабочим проектам нам предстоит выставить счета заказчикам

- Кто был наш главный, второй и третий заказчик этого месяца (по данным выставленных счетов)
- Сколько было потрачено в этом месяце на рекламу
- Каковы были наши затраты на оплату труда сотрудников
- Каковы были накладные расходы (за вычетом затрат на оплату труда)
- Когда мы в последний раз повышали зарплату сотрудникам и в каком объеме

Многие из этих показателей мы отражаем на графиках. Это помогает нам улавливать тенденции. Отслеживая такую информацию несколько лет подряд, мы выявляем факторы, которые имеют особое значение для нашего бизнеса:

- Июнь, июль, август и сентябрь — самые загруженные месяцы в году; в одном из этих месяцев выручка будет на сорок–шестьдесят процентов больше, чем в январе
- Декабрь приносит нам больше всего расходов
- Декабрь и январь — наименее доходные месяцы года
- Существует прямая зависимость между количеством отправляемых нами заявок и нашими доходами. Нужно ли говорить, что мы видим цифры, с которыми не поспоришь, а потому реагируем соответствующим образом
- Нет прямой зависимости между деньгами, израсходованными на рекламу, и нашими доходами (в ближайшей перспективе)

Вот некоторые вещи, которые мы узнаем из отслеживаемых данных. Эта информация позволяет нам принимать важные решения. Если вы хотите победить в игре, нужно знать, каков счет.

# 98 В БИЗНЕСЕ НЕВОЗМОЖНО «ПРОСТО ПОБОЛТАТЬ»



\* Привет, меня зовут

В истории нашей компании были некоторые неприятные моменты. Несколько лет назад нас пригласили принять участие в конкурсе на реализацию большого проекта для кинокомпании *Disney*. Это был многообещающий проект, стоимость которого выражалась шестизначным числом. Наконец-то мы почувствовали, что нас уже не считают малолетками. Мы составили заявку, которая заинтересовала руководство компании, и нас позвали в Бербанк<sup>1</sup> «встретиться и поболтать». Мы отрядили на встречу двоих сотрудников; они сделали несколько копий нашей заявки и сели в самолет. К их большому удивлению, то, что именовалось «встретиться и поболтать», оказалось собранием директоров компании, готовых выслушать наше предложение. Директора ожидали от нас чего-то такого, что должно было их потрясти. А на деле получилось, что после отъезда наших представителей они просто посмеялись. Несколько копий нашей заявки и спонтанного выступления на тему того, что мы собираемся сделать, оказалось недостаточно, чтобы впечатлить ребенка, не говоря уже о группе высокопоставленных и умудренных опытом начальников компании.

Этот случай и несколько подобных ему научили нас, что к каждому приему, встрече, беседе нужно тщательно готовиться и представлять вашу компанию так, чтобы у присутствующих от восхищения рты открылись. Это значит, что вы всегда должны готовить выступление, фотографии, образцы ранее выполненных работ в распечатанном виде (не

<sup>1</sup> Город к северу от Лос-Анджелеса. — Примеч. перев.

К КАЖДОМУ ПРИЕМУ,  
ВСТРЕЧЕ,  
БЕСЕДЕ НУЖНО  
ГОТОВИТЬСЯ  
И ПРЕДСТАВЛЯТЬ  
СВОЮ КОМПАНИЮ  
ТАК, ЧТОБЫ  
У ПРИСУТСТВУЮЩИХ  
ОТ ВОСХИЩЕНИЯ  
РТЫ ОТКРЫЛИСЬ.

думайте, что у вас всегда под рукой окажутся компьютер и доступ в Интернет), рекламные проспекты, список вопросов о компании, которую представляют ваши слушатели, а также диаграммы, показывающие ваши методы работы над проектами. Даже каменные плиты с высеченными на них вашими мечтами и задачами — лучше, чем ничего. Что бы это ни было, мораль сей истории такова: вы должны быть ВСЕГДА ГОТОВЫ.

Мой опыт показывает, что мероприятий, проводимых под лозунгом «Давайте просто встретимся и поболтаем», просто не существует. А если с вами такое вдруг случится и вы окажетесь на встрече с клиентом, который пригласил вас только для того, чтобы пожать руку и поговорить о спорте, это произойдет в истории дизайна впервые. Но даже тогда на всякий случай принесите на встречу ноутбук и спрячьте его под столом — он может вам пригодиться!

99

# КАК ПОДГОТОВИТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

---

Прошло почти восемь лет с тех пор, как я организовал собственную дизайнерскую компанию, и теперь я начал ощущать, что мы на правильном пути. Однажды я сидел в нью-йоркском аэропорту, возвращаясь домой после удачной поездки, в ходе которой встречался с директорами рекламных компаний и руководителями фирм из индустрии развлечений. До этого момента нам не составляло труда получать заказы. К нам обращались новые клиенты и, как по мановению волшебной палочки, они принимали наши предложения. Но из-за экономического спада 2008 и 2009 годов нам пришлось прилагать немало усилий, чтобы находить новых клиентов. В ходе этой поездки нам потребовалось продемонстрировать все, на что мы способны.

За несколько недель до этого нас пригласила к себе американская телевизионная компания *NBC* с целью выступить перед представителями рекламного бизнеса и рассказать о наших возможностях. На тот момент готового выступления у нас еще не было, поэтому мы потратили целую неделю на его подготовку. То, что после восьми лет успешной работы над разными проектами у нас не было заготовки презентации возможностей собственной компании, наводит меня на мысль, что ее нет у многих индивидуальных предпринимателей и мелких дизайнерских фирм.

Цель такой презентации — рассказать потенциальному клиенту о том, кто вы и что вы делаете, поэтому не ходите вокруг да около, а сразу берите быка за рога. Мы сделали свою презентацию с помощью программы *Apple Keynote*, но ее легко сделать и в *PowerPoint* или в какой-либо другой программе. Важна сама информация.

### **Слайд 1. Кто мы**

### **Слайд 2. Наша команда**

Мы показываем какую-нибудь смешную фотографию сотрудников, кратко рассказываем клиентам об истории нашей компании и о завоеванных премиях. Индивидуальным предпринимателям я бы не рекомендовал показывать собственное фото, поскольку сидеть с клиентом, предлагая ему разглядывать вас, будет как-то странно. Достаточно рассказа о себе на первом слайде.

### **Слайд 3. Логотипы наших клиентов**

Краткий рассказ о тех клиентах, с которыми мы работали, и о том, сколько проектов мы для них сделали. Если вы индивидуальный предприниматель и вам особо нечем похвастаться, этот слайд можно пропустить. Следующие несколько слайдов предназначены для того, чтобы потенциальный клиент получил представление о том, что вы ему можете предложить. Покажите образцы работ, демонстрирующие ваши возможности.

### **Слайд 4. Мы занимаемся брендингом**

Эти слайды призваны проиллюстрировать услуги, которые мы оказываем. В данном случае мы рассказываем клиентам о том, что изготавливаем логотипы и руководства по стилям, создающие представление о конкретной компании или организации.

### **Слайд 5. Пример 1**

Мы показываем четыре скриншота руководств по стилям, которые мы делали для компании *Fox*. За несколько секунд мы даем информацию о проекте, а затем переходим к следующему слайду.

### **Слайд 6. Пример 2**

### **Слайд 7. Пример 3**

Каждый слайд с примером представляет собой образец удачного дизайна (правая часть экрана). В левой части — список основных характеристик данного проекта, представленный по пунктам. Не утомляйте клиента показом сотен слайдов, призванных продемонстрировать, что вы делаете. Нескольких штук вполне достаточно. Мы считаем, что хватит трех слайдов.

### **Слайд 8. Мы занимаемся дизайном печатной продукции**

### **Слайд 9. Пример 1**

### **Слайд 10. Пример 2**

**Слайд 11. Пример 3**

Постарайтесь подобрать примеры, демонстрирующие многообразие вариантов дизайна, которые вы можете предложить заказчикам. Например, в разделе дизайна печатной продукции первым примером может быть изготовленный вами буклет, вторым — годовой отчет некой компании, третьим — набор фирменных бланков и конвертов.

**Слайд 12. Мы делаем веб-сайты****Слайд 13. Пример 1****Слайд 14. Пример 2****Слайд 15. Пример 3**

Для этого раздела мы подбираем наши самые удачные проекты с учетом того, что для их осуществления мы пользуемся разными языками и инструментами программирования. Ваша задача — убедить клиента в том, что у вас есть все ключевые навыки для выполнения заказа.

**Слайд 16. Мы делаем онлайн-игры****Слайд 17. Пример 1****Слайд 18. Пример 2****Слайд 19. Пример 3**

В этом разделе, как и в предыдущем, мы стараемся показать многообразие языков программирования, которыми владеем, и назвать компании, с которыми работали.

**Слайд 20. Заключение**

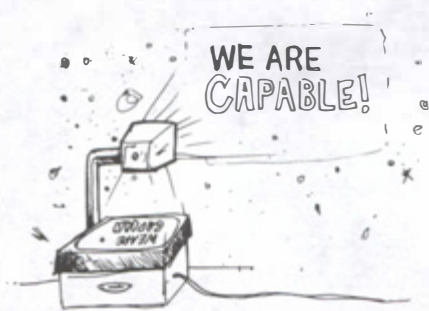
В завершение презентации наших возможностей мы показываем слайд, где все названные категории работ, которые мы выполняем, представлены по пунктам. Мы кратко останавливаемся на тех пунктах, которые, по нашему мнению, представляют наибольший интерес для клиента.

Вот что нужно иметь в виду, когда вы проводите презентацию возможностей своей компании перед потенциальными клиентами.

**Учитывайте время, которым располагает клиент.** Разработайте разные варианты презентаций: трех-, десяти- и пятнадцатиминутные. Когда клиент приходит на презентацию, спросите у него, каким временем он располагает, и в зависимости от этого стройте свое выступление. Не

будьте слишком многословны. Даже если вас распирает чувство гордости за количество и качество сделанных вами работ, клиент может не разделять ваш энтузиазм.

Будьте лаконичны и информативны, когда говорите о потенциале и проектах своей компании. Уделите основное внимание результатам. Всегда хочется показать, какие хорошие дизайнерские работы вы делаете, но большинству клиентов интересны результаты. Во время презентации пользуйтесь количественными показателями итогов вашей работы. Клиентов всегда впечатляют такие фразы, как «В этом году мы переделали логотип этого клиента, после чего компания увеличила свою продуктивность на тридцать процентов» или «После запуска сайта этой компании уже в первую неделю у него был миллион посетителей». Наблюдайте за поведением клиента в ходе презентации. Если вы почувствуете, что его что-то беспокоит, что он смотрит на часы, то, вероятно, вам следует ускорить темп. Если клиенту стало скучно, если он считает, что тратит время впустую, значит, вы допустили серьезную ошибку при подготовке презентации. В этом случае вам лучше завершить выступление и продолжить его на следующей встрече. Запомните все то, что вы не успели рассказать и показать.



\* Мы можем!

Мы обычно вручаем клиентам буклет, в котором они могут увидеть примеры некоторых наших проектов и найти информацию о нашей компании. Это может быть и просто рекламная листовка. Что бы это ни было, материалы такого рода всегда оставляют хорошее впечатление. Как-то один дизайнер подарил нам скейтборд с логотипом своей компании. Такую рекламу не забудешь: она напоминает, кто вы, что вы делаете, и ее не выбросишь в корзину, как простую бумажку. Презентация возможностей — весьма эффективный способ «продать» свои услуги.

Мы обычно вручаем клиентам буклет, в котором они могут увидеть примеры некоторых наших проектов и найти информацию о нашей компании. Это может быть и просто рекламная листовка. Что бы это ни было, материалы такого рода всегда оставляют хорошее впечатление. Как-то один дизайнер подарил нам скейтборд с логотипом своей компании. Такую рекламу не забудешь: она напоминает, кто вы, что вы

100

# НАВОДНЕНИЯ СЛУЧАЮТСЯ...

---

Условия труда в первые три года моего сидения в подвале были буквально рабскими. Я работал по восемьдесят часов в неделю, нервы были на пределе. Жена убедила меня взять помощника и даже нашла его, а теща уговорила взять второго. Это выглядело так, как будто они принесли мне в дом подобранных где-то щенков.

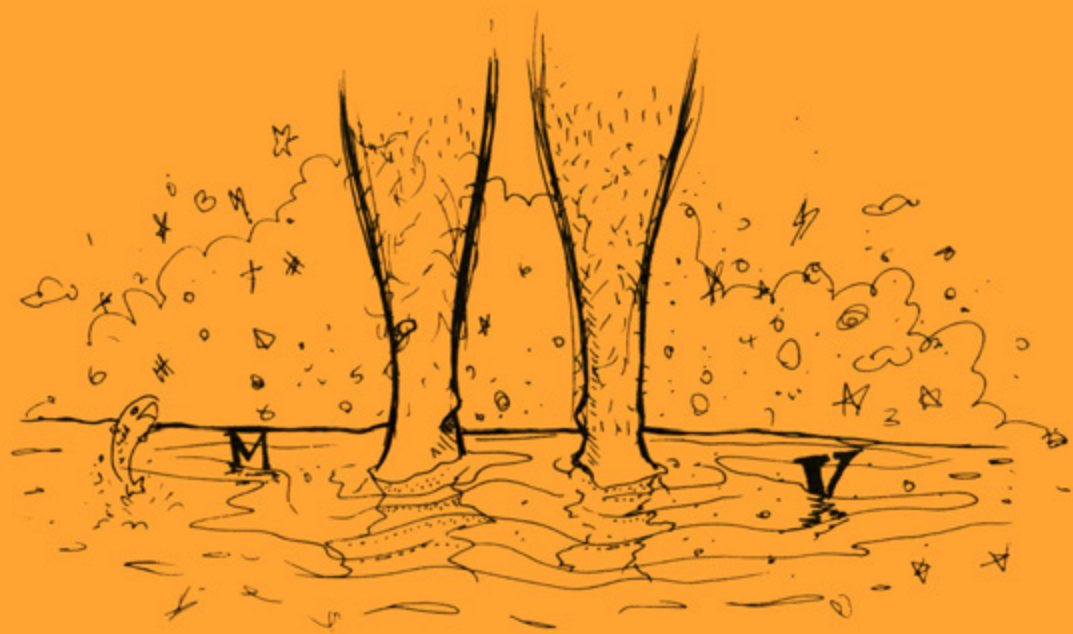
Подвал, мое рабочее помещение, вмещал минимум техники: три компьютера по углам и в четвертом — телевизор, скрашивавший мне поздние вечера. Мы быстро сообразили, что для нормальной работы нам нужно помещение побольше. Будучи консервативным по природе, я нашел другой дешевый подвал неподалеку от дома, подписал договор аренды на один год и стал готовиться к переезду.

Наступил день, когда мы перевезли столы в новое помещение. К полудню мы были готовы перевезти наше оборудование — компьютеры и мониторы. К пяти вечера все было закончено. Мы расставили столы, подключили компьютеры и собирались утром в понедельник приступить к работе на новом месте.

Прошло около двенадцати часов, когда меня разбудил стук в дверь нашего дома. Я посмотрел на часы — пять утра. «Что происходит?», — была моя первая мысль. Я помчался открывать дверь. Передо мной стоял сосед и кричал: «Твой подвал затопило! Давай помогай!» Я бросился по улице в подвал и оказался в коричневой воде, которая залила пол на пять сантиметров. К счастью, на помощь пришли другие соседи и начали выносить мебель и все прочее наружу.

У подножия горы около моего дома находился ирригационный водоем. Ночью сломалась цепь, створки ворот открылись и вода из вырвалась наружу, стекая по улицам и прокладывая путь в низину. Там она достигла моего подвала и полилась через дверь.

Этот случай преподнес мне еще один жизненный урок: **НАВОДНЕНИЯ СЛУЧАЮТСЯ, ПОЭТОМУ КАЖДЫЙ ДЕНЬ НУЖНО ДЕЛАТЬ РЕЗЕРВНЫЕ КОПИИ.** Мы их не делали. В то время у меня вообще не



было привычки делать резервные копии файлов. Иногда я думал, что что-нибудь может произойти с жестким диском, но особенно не беспокоился и файлы не копировал. Если бы этот потоп случился на двенадцать часов раньше, я бы потерял всю работу на трех компьютерах. Все наши текущие проекты пришлось бы начинать заново, а все предыдущие были бы безвозвратно утрачены. Это могла быть катастрофа, я бы махнул на все рукой и занялся поисками работы. Хорошо, что этот урок обошелся мне не слишком дорогой ценой.

На следующей неделе мы приняли решение о введении режима копирования всех файлов. Мы приобрели дополнительные внешние жесткие диски, и с той поры я копирую все сетевые и локальные диски. Если бы в ту ночь данные на компьютерах пропали, мы все пали бы духом.

Сегодня существует множество способов сохранять данные; с помощью некоторых программ делать это до смешного просто, поэтому я не буду углубляться в детали. Зайдите в Интернет, и вы найдете там множество решений. Выберите то, что вам подходит, но это **НУЖНО ОБЯЗАТЕЛЬНО СДЕЛАТЬ**. Если вы не выполняете резервное копирование на регулярной основе, вы серьезно рискуете.

Сейчас я живу там, где наводнения вряд ли возможны. Мой дом находится в благоустроенном районе. Правда, здесь есть несколько домов у подножия большого холма, и теоретически они могут пострадать от воды. Никто не ждет ни наводнений, ни пожаров, ни других бедствий, но, поверьте мне, наводнения случаются, и молнии поражают людей. Вы должны ежедневно сохранять свою работу, чтобы пережить бедствие, если такое вдруг с вами произойдет.

101

# СВОБОДА ВЫБОРА — ЭТО НЕ АБСОЛЮТНАЯ СВОБОДА

---

Меня всегда немного смешит, когда слышу от людей что-то наподобие «Как, должно быть, хорошо иметь собственное дело. Чувствуешь полную свободу». И я думаю: «Свобода! О какой свободе идет речь, когда я раб своего бизнеса!» Если вы подумываете о том, чтобы заняться бизнесом или организовать компанию, готовьтесь, что полной свободы вам не видать, но зато у вас будет свобода выбора. Этот раздел касается тех из вас, кто решит начать собственное дело. Я хочу подготовить вас к тому, что жизнь, в которую вы собираетесь погрузиться, будет менее свободной, зато у вас будет больше возможностей самому решать, что делать.

Если вы предприниматель с далеко идущими планами, это означает, что ваш рабочий день длится бесконечно. Вам всегда приходится тушить какой-то пожар, всегда обнаруживается что-то такое, что нужно переделать. В первые годы работы я трудился по восемьдесят часов в неделю, и мне особенно нравилось оставаться на работе вечером, когда клиентов там уже не было. Телефон уже не трезвонил, поток электронных писем сходил на нет, и именно в эти часы я мог собраться с мыслями и полностью погрузиться в работу. Теперь, когда у меня целый штат сотрудников, я могу работать вполне нормально по сорок или пятьдесят часов в неделю (это только на рабочем месте). Но так как я владелец компании, у меня есть привилегии, заключающиеся в том, что я могу по вечерам читать книги по бизнесу, обсуждать деловые вопросы с женой и заниматься административными проблемами, требующими безотлагательного решения. Я уже и не помню, сколько раз было так, что я ложился спать, и тут же мне в голову приходили какие-то важные мысли, и я начинал их записывать в блокноте, который всегда у меня под рукой. Кстати, многие из таких мыслей вошли в эту книгу. Имейте в виду: если вы ставите перед собой цель, то такой стиль жизни подпитывает вас.

Плюсов от ведения собственного дела или владения компанией много. Вы сами решаете, как строить свой рабочий день, — сделать его десятичасовым или двенадцатичасовым. Хотите что-то совершить, не спрашивая разрешения у босса или директора, — пожалуйста! Вы строите свое расписание так, как вам угодно. Хотите вечером отвести своих детей в бассейн — пожалуйста! У вас есть на это право. Просто учтите, что это время вам придется отрабатывать перед сном. Когда вы трудитесь на себя, вам никто не платит за неотработанные часы. Вы получите только за то, что отработали и как отработали, плохо или хорошо.

Индивидуальным предпринимателям и владельцам компаний важно не забывать фразу из «Человека-паука»: «Большая сила — эта большая ответственность». Поскольку ваш успех напрямую зависит от того, сколько сил вы вкладываете в свое дело, то иногда трудно провести черту между большой и серьезной работой с одной стороны, и одержимостью — с другой. Хотя без труда не вытащишь рыбку из пруда, не стоит забывать о собственных здоровье и семье: работать по двадцать два часа в сутки — терпимый, но не лучший вариант. Важно самому продумать и спланировать, где подвести черту без ущерба себе, работе и клиентам.

Я не хочу рисовать перед вами мрачную перспективу индивидуального предпринимательства или руководства целой компанией. Я просто пытаюсь помочь вам понять, какой стиль жизни вас ожидает, если вы решаетесь заняться бизнесом. А что касается меня, то я предпочитаю свободу выбора, но не абсолютную свободу, даже если бы она и была у меня все семь дней в неделю.

НЕ ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО  
НЕ ПОДКРЕПЛЕНО  
ДОКУМЕНТАЛЬНО...  
НИКОГДА, НИКОГДА,  
НИКОГДА.

102

# СЛОВА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОДКРЕПЛЕНЫ ДОКУМЕНТАЛЬНО

---

Этот урок я получал неоднократно на протяжении всей моей дизайнерской карьеры. И несмотря на всю его болезненность, я снова и снова наступаю на те же грабли. Итак, не делайте ничего такого, что не подкреплено документально... Никогда, никогда, никогда.

Представьте себе такую ситуацию. Вы находитесь в комнате для совещаний и обсуждаете с потенциальным клиентом дизайн логотипа, веб-сайта и буклета. За какой-то час вам удастся поразить его своими творческими идеями; он полностью очарован. Вы обсуждаете бюджет проекта и его объем, и клиент дает вам добро — можно сразу приступать к работе. Неделю спустя он приходит к вам, чтобы взглянуть на первые макеты и оставить первый чек на оплату. Но когда вы показываете ему макеты логотипа, веб-сайта и буклета, он говорит: «Постойте, ведь мы считали, что вы сделаете только логотип. А веб-сайт и буклет нам не нужны». По вашему лбу начинает струиться холодный пот. Вы потратили двадцать часов, делая макеты, которые, как вы полагали, были заказаны клиентом.

В данном случае я не говорю, что прежде чем приниматься за новый заказ, нужно было подготовить официальную заявку или подписать соглашение. Я имею в виду, что у людей могут быть проблемы с памятью.

В следующий раз, когда клиент делает заказ, не поленитесь потратить пару минут, чтобы отправить ему письмо по электронной почте с деталями проекта в том виде, как вы его понимаете.

*Добрый день, Салли!*

*Спасибо за звонок. Я готов приступить к проекту. Хочу убедиться, что мы все поняли правильно, поэтому прилагаю детали проекта [приложите детали]. Я надеюсь, что на всю работу уйдет XX часов, что будет стоить приблизительно XXX долларов. Я включу часы работы в свой следующий счет. Если работа займет больше времени, то я сообщу Вам об изменении в оплате. Пожалуйста, сообщите, устраивают ли Вас эти условия, чтобы я смог сразу приступить к работе.*

*Джордж*

Еще одна ситуация связана с устройством на работу. Мне кажется удивительным, что так много владельцев небольших фирм ленятся выполнить небольшую формальность, отослав письмо с предложением работы. За всю свою сознательную жизнь я получил только два таких письма. Поскольку многие дизайнеры устраиваются на работу в небольшие фирмы, есть шанс, что в какой-то момент вам поступит устное предложение работы. Не отпускайте своего потенциального работодателя просто так. Попросите его прислать вам письмо с условиями работы либо сделайте это за него сами таким образом.

*Добрый день, Джон!*

*Спасибо за Ваше предложение. Буду рад работать с Вами. Хочу изложить в письме то, что мы с Вами обсудили. Начальная зарплата составит XXXX долларов, выплата дополнительных пособий начнется XX.XX.XXXX. С нетерпением жду начала работы.*

*Фил*

Если у вас нет документального подтверждения сказанного, слова могут остаться словами. Одно короткое электронное письмо окажет вам неоценимую услугу, когда вы изучаете объем работ над проектом, когда выставляете клиенту счет за работу или когда устраиваетесь на новую работу.

103

# ПОВОД ДЛЯ БЕСПОКОЙСТВА

---

Помнится, в экономическом отношении 2009 год был очень непростым. Один знакомый дизайнер, чья фирма тогда рухнула, задал мне вопрос: «Как тебе удалось выжить?» Я сразу подумал о таких стандартных вещах, как качественное обслуживание клиентов, отсутствие долгов, трудолюбие, стрессы, слезы, работа на износ, надежда, удача, вера... мы прошли через все это в те трудные времена. Но одна вещь не сразу приходит на ум, хотя ее значение было не менее важным — отслеживание цифровых показателей и быстрая реакция, если вдруг обнаруживается повод для беспокойства.

Финансы всегда доставляют мне много нервов. Вообще-то беспокоят меня многое. Каждый день наш секретарь размещает для меня на защищенном сайте финансовую информацию нашей компании. Среди прочего там можно найти следующие данные.

- Сколько денег на каждом счете
- Какие суммы мы выставаем к оплате в каждый из последующих месяцев
- Сколько денег нам потребуется для покрытия расходов в каждом из трех последующих месяцев
- Сколько денег нам причитается

Наблюдать, как сотни тысяч долларов ежемесячно приходят на наши банковские счета и уходят с них, — дело, требующее большого напряжения. Но цифры дают мне сильное оружие против этого стресса.

Несколько лет назад я подумал, что все расчеты, связанные с финансовым положением компании, я делаю, чтобы узнать, пора начинать беспокоиться или нет. А затем меня осенило: а почему бы не взять эти расчеты и не прикинуть по ним точную дату, когда нужно начинать беспокоиться? Так вот, перед вами та самая магическая формула, позволяющая высчитать следующую дату, когда появится повод для беспокойства:

<b>(Исходный баланс)</b>	<i>Общее количество наличных в банке</i>
+	<i>Общая дебиторская задолженность</i>
+	<i>Общий оставшийся оборот по счетам за текущий месяц</i>
-	<i>Налоги (деньги, отложенные на ежеквартальные налоговые выплаты)</i>
-	<i>Чрезвычайный фонд (деньги, отложенные на чрезвычайные ситуации)</i>
=	<i>Итоговое движение наличности</i>
÷	<i>Ежемесячные накладные расходы</i>
=	<i>Количество месяцев, покрытых потоками наличности</i>
-	<i>один месяц</i>
=	<i>Следующая дата, когда появится повод для беспокойства (то есть за месяц до того, как кончатся деньги)</i>

В качестве примера посмотрим, как рассчитать следующую дату, когда нужно начинать беспокоиться индивидуальному предпринимателю. Так могут выглядеть цифры, скажем, на первое августа:

<b>\$12 300</b>	<i>Общее количество наличных в банке</i>
<b>+ \$6400</b>	<i>Общая дебиторская задолженность</i>
<b>+ \$5200</b>	<i>Общий оставшийся оборот по счетам за текущий месяц</i>
<b>+ \$3500</b>	<i>Общий оставшийся оборот по счетам за следующий месяц</i>
<b>- \$3000</b>	<i>Налоги (деньги, отложенные на ежеквартальные налоговые выплаты)</i>
<b>- \$1500</b>	<i>Чрезвычайный фонд (деньги, отложенные на чрезвычайные ситуации)</i>
<b>= \$14 400</b>	<i>Итоговое движение наличности</i>
<b>÷ \$6000</b>	<i>Ежемесячные накладные расходы</i>
<b>= 2,4 месяца</b>	<i>Количество месяцев, покрытых потоками наличности</i>
<b>- 1 месяц</b>	
<b>= 1,4 месяца</b>	<i>Время, через которое появится повод для беспокойства (то есть за месяц до того, как кончатся деньги)</i>
<b>= 30 сентября</b>	<i>Следующая дата, когда нужно начинать беспокоиться</i>



\* Можно начинать беспокоиться!!!

Сейчас первое августа, а вам нужно начинать беспокоиться тридцатого сентября. Эта дата показывает, что деньги закончатся примерно через месяц. Вы также можете видеть, что ваш чрезвычайный фонд исключен из потока наличности в этом месяце. Ждать, когда уйдут все деньги, прежде чем вы примете решение, нельзя. Месяц притока наличности и чрезвычайный фонд позволят выкрутиться, если дела пойдут совсем плохо.

Следующий пример — это формула расчета контрольной даты для *небольшой дизайнерской фирмы*, где работают что-то около десяти человек. Ради простоты расчетов мы сохраняем прежнюю дату — первое августа.

<b>\$87 300</b>	<i>Общее количество наличных в банке</i>
<b>+ \$109 000</b>	<i>Общая дебиторская задолженность</i>
<b>+ \$72 500</b>	<i>Общий оставшийся оборот по счетам за текущий месяц</i>
<b>+ \$58 400</b>	<i>Общий оставшийся оборот на следующий месяц</i>
<b>– \$12 000</b>	<i>Налоги (деньги, отложенные на ежеквартальные налоговые выплаты)</i>
<b>– \$45 000</b>	<i>Чрезвычайный фонд (деньги, отложенные на чрезвычайные ситуации)</i>
<b>= \$270 200</b>	<i>Итоговое движение наличности</i>
<b>÷ \$65 000</b>	<i>Ежемесячные накладные расходы</i>
<b>= 4,16 месяцев</b>	<i>Месяцы, покрытые потоками наличности</i>
<b>– 1 месяц</b>	
<b>= 3,16 месяцев</b>	<i>Время, через которое появится повод для беспокойства (то есть за месяц до того, как кончатся деньги)</i>
<b>= 31 октября</b>	<i>Следующая дата, когда нужно начинать беспокоиться</i>

Итак, что делать, если контрольная дата наступила, а у вас, как и предсказано, денег нет? **ДЕЙСТВОВАТЬ!** У вас два варианта: либо запускайте несколько проектов, либо сокращайте расходы уже сегодня! Тянуть больше нельзя. Вообще для принятия финансовых решений времени всегда немного, поэтому если вы подошли к этой критической дате без денег, то решение должно быть принято незамедлительно. А впоследствии продолжайте вести постоянный учет своего финансового положения. Это позволит вам с уверенностью встречать каждый день и целенаправленно работать, понимая, что происходит, а не оставаться в неведении.

104

# НЕ БУДЬТЕ МЕЛОЧНЫМ

Со времен основания нашей компании мы только дважды вносили изменения в контракт. В нашей профессии, где по ходу работы границы проектов часто сдвигаются, это беспрецедентный случай. Признаю, что в ряде ситуаций такая политика принесла убытки. Но проявленная нами гибкость окупилась этими небольшими потерями, так как к нам по рекомендациям пришли новые клиенты, да и старые нас не забывали. Какому заказчику понравится иметь дело с мелочными исполнителями, когда речь идет о крупных суммах?

Несколько лет назад мы решили воспользоваться услугами новой фирмы, оказывающей бухгалтерские услуги. Все вроде бы шло хорошо.



Эта фирма оформила нам налоговые документы, и дела шли к завершению. Их сотрудник позвонил мне и сообщил, что все готово и документы можно отправлять в налоговую службу. Он предложил завезти их к нам в компанию, чтобы я все подписал, и они смогли бы отослать их по назначению. Я поблагодарил его за любезность, радуясь, что вопрос с налогами решен.

Через неделю пришел счет из этой фирмы. Он был не только в два раза больше, чем мы ожидали, в него были включены еще двадцать пять долларов за вызов сотрудника к нам в офис! Меня поразило, что они берут с меня деньги за то, что, казалось бы, является частью их работы. Считайте меня сумасшедшим, но включать в счет на три с половиной тысячи жалкие двадцать пять долларов, потраченные на дорогу, просто неприлично. Нужно ли говорить, что мы тут же свернули все отношения с этой фирмой.

Ваши клиенты тоже откажутся от вас, если почувствуют, что вы пытаетесь заработать на мелочах. Этого допускать нельзя. Ваша задача — сразу же рассказать, что сколько стоит. Но обязательно делайте смету с небольшим запасом на случай, если клиент попросит внести какие-то поправки. Тогда вы окажете ему эту любезность без потерь для себя. Я также советую вам четко определиться со своими финансовыми возможностями по каждому проекту, прежде чем приступить к нему. Проанализируйте свои ресурсы с учетом непредвиденных расходов, чтобы вам не пришлось беспокоить клиента просьбами внести изменения в контракт.

105

# ТОЛЬКО ТЕРРОРИСТЫ БЕРУТ ЗАЛОЖНИКОВ

---

Однажды мы приступили к созданию мобильного приложения для одной крупной киностудии из Голливуда. Работа предстояла интересная, поскольку мы делали приложение для iPhone впервые. Единственная проблема заключалась в том, что у нас в штате не было программистов, знакомых с языком Objective-C. К счастью, у нас установились замечательные отношения с одной фирмой, занимающейся разработкой приложений. Они назвали нам стоимость работы и принялись за дело.

Через несколько дней настало время отправлять работу заказчику. Наш субподрядчик сказал, что у них все готово, но макеты они отправят только после того, как мы оплатим их первый счет. Самое интересное, что они даже не прислали нам этот счет! Мы им сказали: «Хорошо, высылайте счет, мы его оплатим, чтобы не нарушить срок исполнения заказа». А про себя мы подумали: «Видимо, они принимают нас за жуликов. Они не отдадут наш заказ, удерживая его, как заложника, пока мы не заплатим выкуп. Неужели они не понимают, что мы — уважаемая фирма, не чета им. Конечно, мы заплатим!» Этот случай оставил неприятное впечатление; мы решили, что наши компаньоны нам не доверяют.

Часто в работе над проектами дизайнеру приходится полагаться на честное слово. Но это штука обоюдная. Можно приступить к работе сразу, при этом рассчитывая, что клиент расплатится с вами потом. Если вы требуете, чтобы клиент расплатился сразу, то тогда клиент вправе рассчитывать, что за свои деньги он получит хорошую работу. Когда наш подрядчик потребовал от нас выкуп, оказалось, что рискуем только мы.

В нашей компании мы, как правило, выставляем счет клиенту в самом начале работы (от двадцати пяти до пятидесяти процентов, в зависимости от величины заказа). Мы приступаем к работе, полагая, что клиент оплатит счет. Бывало, что нам приходилось приостанавливать проект, когда заказчик задерживал оплату, иначе мы делали бы работу себе в убыток.

Присмотритесь к новому клиенту. Если у вас появляется подозрение, что он ненадежен, тогда у вас полное право ждать, пока не придет первый платеж, или же не отдавать ему заказ. Только не забывайте, что у клиента может не быть плохих намерений, и тогда ваше недоверие его обидит.

Если вы доверяете клиенту, не портите отношения с ним, **задерживая** готовую работу до тех пор, пока он за нее не заплатит. А если вы клиенту не доверяете, то следует подумать, стоит ли вообще с ним работать.



\* Обожаю угрожать!  
Оригинал-макет  
(конфиденциально)

106

# КУДА ПРОПАЛИ МОИ СТО ТЫСЯЧ?

Когда-то давно меня пригласили на работу в одно маркетинговое агентство. Дело происходило в середине девяностых, фирма была маленькая, и я числился в ней единственным веб-дизайнером. Тогда таких специалистов было немного. Фирма имела контакты с целой сетью частных школ, поэтому многие проекты делались для этих заведений.

Я был в этой фирме мастером на все руки — руководил проектами, разрабатывал дизайны и программировал веб-сайты, которые нам заказывали. Делал я все это в одиночку. Как-то я обнаружил, что мое агентство берет с клиента двадцать две тысячи долларов за создаваемый мною веб-сайт. Работа заняла около четырех недель. В то время я зарабатывал двадцать восемь тысяч долларов в год, и после завершения этого проекта я сказал себе: «Эй! Эта фирма просто наживается на мне! Я заслуживаю прибавки. За четыре недели я принес им двадцать две тысячи, а это почти все, что они мне платят за год!»



Управляя собственной компанией, я понял, что все обстоит вовсе не так, как мне хотелось бы. Даже совсем не так. Когда компания получала от клиента \$22 000, а я вычитал из этой суммы стоимость моей четырехнедельной работы (\$2153,84), это вовсе не означало, что \$19 846,16 досталось компании. А мне тогда казалось, что так оно и есть, и я недоумевал, почему получаю так мало.

В бизнесе есть масса расходов, о которых неизвестно сотрудникам. Когда я впервые стал приглашать на работу дизайнеров в свою компанию, то осознал груз ответственности за проходящие через мои руки денежные потоки. С годами это помогло мне понять, почему те двадцать две тысячи долларов, полученные агентством, вовсе не несли такую большую прибыль, как мне тогда казалось.

Рассмотрим несколько ситуаций из работы небольшой дизайнерской фирмы, чтобы понять, на что идут деньги. Но вначале я хочу помочь вам разобраться с разными категориями расходов. Для простоты изложения я объединил отдельные элементы в более крупные категории.

## Расходы

**Проект.** К этой категории относятся расходы на фотостоки, размещение веб-сайта на сервере провайдера и прочие вещи, необходимые для выполнения заказа клиента.

**Общие расходы.** Это канцелярские принадлежности и расходные материалы, платежи за работу в социальных сетях, подарки клиентам, почтовые расходы и прочие ежемесячные траты.

**Страховые расходы.** Расходы на медицинские страховки сотрудников; страхование ответственности, страхование от ошибок и упущений (последнее требуют некоторые из наших крупных заказчиков).

**Аренда.** Эта категория касается всех расходов, связанных с арендой помещения, платой за коммунальные услуги, систему охраны, уборку помещений, телефон, интернет-соединения и прочие услуги.

**Фонд заработной платы.** Это самая важная статья расхода в графическом дизайне. В данном случае она отражает те суммы, которые подлежат выплате в виде зарплат сотрудникам компании.

**Налог с фонда заработной платы и его оформление.** В США работодатель обязан выплачивать определенную сумму службам социального и медицинского страхования, а также налог на случай безработицы федеральной службе занятости и службе занятости штата. Сюда же относятся расходы, связанные с оформлением документов, отправляемых в соответствующие службы.

**Зарплата внештатных сотрудников.** Практика показывает, что мы всегда вынуждены прибегать к помощи внештатных сотрудников для выполнения некоторых видов работ. Размеры этих расходов меняются в зависимости от ситуации.



**Командировочные расходы.** Большинство наших клиентов проживают и работают в других штатах, что вызывает необходимость совершать деловые поездки. Чтобы поддерживать наш бизнес на плаву, нам приходится отправляться в командировки приблизительно раз в два месяца.

**Реклама и маркетинг.** Объявления в журналах, рассылка рекламы, щитовая реклама и прочие виды рекламы, работающие на вас.

**Расчет расходов (вариант 1)**

(Для дизайнерского бюро из шести сотрудников с площадью арендуемого помещения 200 м<sup>2</sup>)

Проект — \$3500

Общие расходы — \$1500

Страховые расходы — \$3500

Аренда — \$5750

Фонд заработной платы — \$19 750

Налог с фонда заработной платы и его оформление — \$4500

Внештатные сотрудники — \$2500

Командировочные расходы — \$2750

Реклама и маркетинг — \$750

Итого — \$44 500

**Расчет расходов (вариант 2)**

(Для дизайнерского бюро из десяти сотрудников с площадью арендуемого помещения 200 м<sup>2</sup>)

Проект — \$2750

Общие расходы — \$2750

Страховые расходы — \$4500

Аренда — \$5750

Фонд заработной платы — \$34 000

Налог с фонда заработной платы и его оформление — \$8750

Внештатные сотрудники — \$3000

Командировочные расходы — \$1500

Реклама и маркетинг — \$2000

Итого — \$65 000

**Расчет расходов (вариант 3)**

(Для дизайнерского бюро из пятнадцати сотрудников с площадью арендуемого помещения 300 м<sup>2</sup>)

Проект — \$5500

Общие расходы — \$3250

Страховые расходы — \$6500

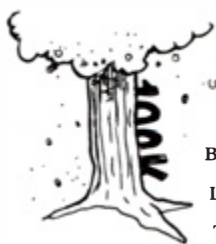
Аренда — \$6750

Фонд заработной платы — \$51 750

Налог с фонда заработной платы и его оформление — \$18 000

Внештатные сотрудники — \$4500  
 Командировочные расходы — \$2250  
 Реклама и маркетинг — \$2500  
 Итого — \$101 000

Приведенные варианты иллюстрируют реальные расходы (цифры несколько округлены) на разных этапах существования моей компании. А что же прибыль?



Первое, о чем необходимо помнить, — это налоги. В зависимости от доходов каждый владелец бизнеса попадает в тиски налогов. Если ваша прибыль невелика, то и налог будет небольшим. Если у вас большая прибыль, то соответственно увеличиваются и налоги. В данных примерах я исходил из тридцатипроцентной ставки налогообложения в США. Каждая компания платит налоги ежеквартально.

Второе, что нужно учесть, когда мы говорим о прибыли, — так называемый денежный фонд. Чтобы выжить, компания должна иметь некоторый денежный запас. Разные люди говорили мне, что компания, подобная моей, должна держать в банке резервные суммы, на которую она может просуществовать от трех до шести месяцев. Это означает, что если ваши расходы составляют \$101 000, как в варианте 3, то вам нужно иметь в банке денежный резерв в размере от \$303 000 до \$606 000. Этот резерв позволит вам продержаться, если клиент задержит оплату заказов (подсчитано, что каждый из четырех клиентов откладывает оплату на срок до ста двадцати дней независимо от суммы счета), если он начнет жульничать (бывает такое, что кто-нибудь когда-нибудь вдруг решает вас надуть, взяв выполненный заказ и не расплатившись) или если вдруг разразится экономический кризис (во время экономического спада в 2009 году моя компания могла бы обанкротиться, если бы не солидный денежный резерв в банке, который помог нам пережить трудные времена).

Каждый месяц из нашей прибыли тридцать процентов мы отдаем на налоги, а пятьдесят откладываем в денежный фонд. После этого у нас остается двадцать процентов. Опыт показывает, что эти двадцать процентов уходят на обновление компьютеров и компьютерных программ, на то, чтобы купить новое оборудование для офиса, на поиск новых перспективных сотрудников, которые помогли бы нашему бизнесу, на корпоративные праздники, на подарки сотрудникам, на всякие премиальные выплаты.

ЕСЛИ ВЫ  
ЗАНИМАЕТЕСЬ  
БИЗНЕСОМ,  
НИКАКОЕ СНОТВОРНОЕ  
НЕ ПОМОЖЕТ  
ВАМ КРЕПКО СПАТЬ  
ПО НОЧАМ ЛУЧШЕ,  
ЧЕМ СЧЕТ В БАНКЕ.

Давайте снова обратимся к варианту 1. На этот раз посмотрим, что происходит с прибылью.

Месячный расход составляет \$44 500. Предположим, компания в этом месяце выставила заказчикам счета на \$60 000. «Ого!» — подумаете вы и предложите разделить оставшиеся \$15 500 между собой. Замечательная мысль! Но нужно отложить тридцать процентов на налоги (\$4650) и пятьдесят процентов внести в фонд компании (\$7750). Если вычесть эти суммы из \$15 500, то остаток, на который вы можете рассчитывать, составит \$3100. И даже если вы решите поделить эту сумму поровну между всеми сотрудниками, то каждый унесет домой только \$516. Миллион на этом не сделаешь. То есть работа, которую я выполнял много лет назад в том маркетинговом агентстве, вполне вписывается в этот сценарий.

Вы можете спросить: «Так как же владельцы компаний становятся богатыми?» Хороший вопрос. Долгие годы я отправлял заказчикам огромные счета, но этих денег как-то не замечал. Я перечислял серьезные деньги в резервный фонд в страхе, что они могут понадобиться в какой-то отчаянной ситуации. А затем наступил счастливый день. Я проверил счета — наш резервный фонд составил очень приличную сумму. У нас было много работы и много денег. Каждый месяц я откладывал тридцать процентов на налоги, а каждый оставшийся цент становился «дополнительной прибылью». Для моей компании настали хорошие времена. У нас был большой резервный фонд. У нас было много заказов. И «дополнительная прибыль» все увеличивалась. Я прекрасно зарабатывал. Да, занимаясь бизнесом, можно разбогатеть. Просто нужно время, чтобы вложить деньги правильно, и тогда вы начнете получать прибыль.

Финансовое состояние моей компании изучали несколько банкиров и экономистов и восхищались моей финансовой смекалкой. Теперь они приводят меня в пример владельцам других компаний, ежемесячно тратящим прибыль на дорогие игрушки вроде престижных внедорожников, но забывающим о необходимости отложить что-то на случай непредвиденных расходов или сложностей с налогами в будущем. Для меня эти факторы значат очень много.

Мой тесть говорил: «Понемногу трать и понемногу откладывай». Часто люди забывают о второй части этой фразы и даже действуют по принципу «Трать больше и ничего не откладывай». Если вы занимаетесь бизнесом, ничто не поможет вам крепко спать по ночам лучше, чем счет в банке.

107

# НЕ ТРАТЬ ВРЕМЯ НА ТО, ЧТО ЗА \$10 В ЧАС СДЕЛАЕТ КТО- НИБУДЬ ДРУГОЙ

После трех лет рабского труда в роли индивидуального предпринимателя я был основательно вымотан. Работы было так много, что времени не хватало даже на то, чтобы найти себе помощников. Каждый день с раннего утра до позднего вечера я не разгибал спины. Иногда я вылезал из своей берлоги, чтобы пообщаться с товарищами по профессии. Однажды я встретился с четырьмя владельцами компаний. Мы говорили о своих проблемах, а когда настала моя очередь поведать о себе, я сказал: «Я не вылезаяю с работы. Я постоянно в напряжении. Я не знаю, как успеть все сделать. Кстати, через три минуты и сорок пять секунд мне нужно уходить, потому что у меня полно дел». На это один из присутствующих дал мне совет: «Не трать время на то, что за \$10 в час сделает кто-нибудь другой».



Гениальная мысль! Как я не додумался до этого раньше! Вообще-то такие мысли у меня возникали, просто я думал неправильно. Мой расчет был таков: работник, которому нужно платить десять долларов в час, обойдется мне в двадцать пять тысяч долларов в год. И хотя у меня отложено немало средств, расставаться с двадцатью пятью тысячами мне совсем не хотелось.

А думать нужно было так: работник, которому я буду платить по десять долларов в час, обойдется мне всего в двести долларов в неделю, если он будет трудиться по двадцать часов в неделю. Я сам трудился по восемьдесят часов. В неделю я зарабатывал от пяти до шести тысяч долларов. Даже если мой работник будет в два раза менее продуктивен, чем

я, но будет работать двадцать часов в неделю, то мне удастся работать на десять часов меньше, чем сейчас. Я буду занят всего семьдесят часов, и у меня все равно останется от \$4800 до \$5800. А если мой план не сработает, я всегда могу отказаться от его услуг. Итак, мой финансовый риск в случае реализации замысла составлял всего \$800. А отнюдь не \$25 000, как я думал раньше.

Я составил список всего, что нужно было делать каждую неделю, а затем определил то, что можно поручить моему работнику за десять долларов в час.

- Отвечать на телефонные звонки
- Оплачивать счета
- Проверять почту
- Оформлять отправку файлов клиентам
- Вносить изменения по требованию заказчиков
- Тестировать веб-сайты
- Редактировать печатную продукцию
- Выполнять мелкие поручения
- Выполнять бумажную работу
- Отсылать счета
- Отслеживать задержку платежей по счетам
- Вносить депозиты в банке
- Сводить баланс
- Заказывать оборудование
- Вести финансовые ведомости
- Получать материалы от заказчиков
- Делать резервные копии файлов
- Размещать посты в блогах
- Вести работу в социальных сетях

После того как я составил список, я понял, что трачу больше двадцати часов в неделю, делая всю эту работу, причем в ущерб дизайну и программированию, за которые я, в сущности, получаю деньги. И я решил попробовать. Как я уже говорил, жена нашла мне первого помощника, а теща второго. Я был поражен, какую помощь они мне оказали. Два

моих сотрудника высвободили мне время, которое можно было тратить на новых клиентов и новые проекты, приносящие деньги. Следующим шагом стало приглашение на работу новых сотрудников — на этот раз принять такое решение было проще. К концу года у меня работали шесть человек. И я переехал из подвала моего дома в новое помещение.

Если вы индивидуальный предприниматель и дела у вас идут успешно, то в какой-то момент вам следует решиться и взять себе помощников. Составьте список того, что делаете вы, и того, что можно поручить другому. Ваша задача — делать лишь то, на что способны только вы, а остальное поручить другим. Оцените своих помощников сквозь призму месячного контракта. Убедитесь, что вам хватит денег, чтобы оплачивать их работу в течение текущего месяца. Если вы сработаетесь, и они вам понравятся, то, скорее всего, этот месячный контракт будет продлен. А если нет, то не бойтесь с ними расстаться и предпримите новую попытку.

108

# «ЗА БУДУЩУЮ ДОЛЮ» ОБЫЧНО ОЗНАЧАЕТ «БЕСПЛАТНО»

---

Каждый год к нам приходят люди и предлагают какую-нибудь невероятную «идею». Обычно это что-то вроде «Сделайте нам новый Facebook» или «Создайте новый „Клуб Пингвинов“». И, конечно, денег у этих людей нет, а хотят они все получить за обещание взять нас в долю, если дело выгорит. Интересно было бы увидеть того, кто и вправду смог реализовать такие фантастические предложения! Поймите, я не предлагаю всегда отказываться от предложений в обмен на будущую долю. Я лишь предлагаю учесть некоторые факторы, прежде чем принимать предложение.

## Документация

Мне это кажется занятным, но большинство людей, пытающихся протолкнуть свою идею, не имеют никакой документации. У них нет ни расчетов, ни предложения сделать тендерную заявку, ни генерального плана — ничего. Это явный красный флажок, который означает, что вы либо рискуете ввязаться во что-то совершенно новое, либо, что более вероятно, этот человек понятия не имеет, что он делает, а потому именно вам придется разрабатывать весь план действий и осуществлять его.

Если вы все же согласитесь реализовать этот проект, требуйте для себя бóльшую долю. Ведь это похоже на авантюру вроде «У меня есть план. Давайте построим ракету и отправим ее на Луну. Если вы это сделаете, то ваша доля прибыли составит десять процентов». Несомненно, слетать на Луну — мысль занятная. Но одна лишь идея сама по себе не тянет на девяносто процентов, поскольку работу предстоит делать вам, и работа эта ОГРОМНАЯ. Обязательно проведите точную оценку работ и приобретите соответствующей доли в прибыли.

## «За будущую долю» обычно означает «бесплатно»

Чтобы соорудить новый Facebook, нужно, чтоб звезды на небе расположились определенным образом. Поэтому сначала все тщательно взвесьте

и проанализируйте. Если вы убеждены, что предлагаемая вам идея осуществима, а результат превзойдет ожидания, тогда беритесь за дело. Но в большинстве случаев такие инвестиции не окупаются. Поэтому я рекомендую вам не рассчитывать на что-то материальное. Если идея настолько захватывающая, если она вас увлекла, то рискуйте, даже если ничего не получите взамен. По моему мнению, иногда стоит проверить чью-то идею, даже если для вас очевидно, что прибыли она не принесет.

### **Портфолио**

Если проект послужит украшением вашего портфолио, то, возможно, следует подумать о том, чтобы сделать его бесплатно. Некоторые из таких проектов позволяют получить новые заказы, новую работу и даже открыть для себя новые горизонты.

### **Благотворительность**

Если вам поступает предложение потрудиться на благое дело, возможно, стоит подумать и сделать проект бесплатно. Благотворительность имеет большое значение.

### **Отношения**

Если вы чувствуете, что проектом стоит заняться ради отношений с тем или иным клиентом — это немаловажный фактор. Может случиться так, что такие отношения откроют для вас новые перспективные возможности. Одновременно вы должны понимать, что прибыли вы не получите, но если вас это устраивает, вперед!

### **Определитесь с ролями**

Если вы решили осуществлять идею совместно с кем-либо, обязательно распределите роли. Если у вас складываются хорошие партнерские отношения, то с распределением ролей проблем быть не должно. Вы как графический дизайнер и программист, по всей вероятности, возьмете на себя производственную часть. Это означает, что ваш партнер будет отвечать за коммерцию и рекламу. Обязательно распределите роли и закрепите это решение документально, до того как вступите в партнерские отношения. Если ваши функции будут пересекаться, то, вероятнее всего, вам грозит такая неприятность, как борьба за власть.

### **Это всегда будет чужая идея**

Большинство тех, кто пытаются продать вам идею, хотели бы, чтобы вы реализовали ее бесплатно. Притом эти люди вовсе не стремятся

к партнерству в подлинном смысле этого слова. У них просто нет денег или же деньги есть, но они не хотят их тратить. Вы должны это понимать, прежде чем возьмете себе такого партнера. В конечном итоге с их точки зрения идея всегда останется их собственностью, а вы будете всего лишь пешкой в игре. Если вас такой расклад устраивает, тогда соглашайтесь.

### **Разделение труда**

Работа стоит денег. Независимо от того, кто вы — дизайнер-одиночка, группа дизайнеров или крупная дизайнерская компания, — каждый потраченный вами час имеет свой денежный эквивалент. Вы должны знать, сколько вы стоите (разделите все годовые накладные расходы на количество человеко-часов, и вы получите часовую цену своей работы). Допустим, ваши накладные расходы составляют пятьдесят долларов в час. Вы работаете в паре с кем-то. Если все делится пополам, то каждый партнер должен внести двадцать пять долларов за каждый потраченный час. Возьмите все часы работы и в конце месяца подведите итог. Если ваш партнер, предложивший идею, хотел бы, чтобы все расходы по созданию продукта вы взяли на себя, а за собой он желал бы сохранить полное право собственности на продукт, то бури не миновать!

### **Сколько платишь, столько и получаешь**

В большинстве случаев так оно и есть. Если вы ввязываетесь в авантюру, за которую вам не платят, то по мере роста объема работ вам будет все труднее и труднее с ним справляться. Со временем бесплатный проект отойдет на второй план, уступив место оплачиваемым заказам. А ваш партнер будет все больше и больше недоволен тем, что вы срываете план «строительства ракеты, которая должна полететь на Луну».

### **Залог успеха — не отвлекаться от главного**

За несколько лет нашей компании удалось достичь уровня рентабельности 40–50 процентов. Каждый раз, когда нам пытаются продать какую-нибудь идею, мы взвешиваем все «за» и «против» с учетом потенциальной прибыльности нашего бизнеса. Как правило, мы стараемся не ввязываться в проекты, которые сулят нам небольшую долю в прибыли и отвлекают от главного. Наша компания и без них хорошо зарабатывает. Вместо того чтобы тратить время и средства на реализацию чьей-то идеи в ущерб основному занятию, мы направляем их на привлечение новых заказчиков и получение стабильной прибыли. Скорее всего, того же хотите и вы.



*\*Готов работать бесплатно*

109

# ТРЕХМЕСЯЧНАЯ «ПОЖИЗНЕННАЯ» ГАРАНТИЯ

---

Мой отец проработал в одной и той же компании больше двадцати лет, поэтому по окончании колледжа я думал, что найду работу в некоей компании и, как отец, буду там долго и успешно трудиться, оттачивать свое мастерство и профессионально расти.

Однако я быстро понял, что работа и жизнь графического дизайнера не обязательно идут рука об руку. Это осознание пришло ко мне спустя пять месяцев на первой работе и спустя шесть на второй. На третьей работе я задержался около года, а когда я с нее уходил, руководство занималось тем, что успешно разрушало свою компанию. На следующей работе я пробыл почти два года, пока финансовые дела фирмы не пошли прахом, поэтому вместо последней зарплаты мне выдали компьютер.

Наконец я очутился в компании *Fox*! Там я стал креативным директором, у меня была зарплата, исчисляемая шестью цифрами, свой кабинет с окном, да и вообще я был счастлив работать в компании, финансовый оборот которой составлял миллиарды долларов. «Ура! Наконец-то я нашел стабильную работу. Здесь я проработаю десять лет, а может, и больше!» Разве я знал тогда, что через полгода компанию *Fox* поглотит кинокомпания *Disney*, и следующие полтора года я буду наблюдать за тем, как *Fox* разрывают на части.

Занятие частным бизнесом убедило меня в том, что будущее графического дизайнера редко бывает безоблачным. Первый год для меня начался активно, но потом в декабре наступил период, когда работы практически не стало. Несколько недель я находился в паническом состоянии, раз за разом переделывая свое резюме. Затем положение начало немного исправляться, и в результате следующие несколько лет для меня прошли вполне успешно.

Моя маленькая фирма росла, и мне начало казаться, что не за горами стабильность. Я сумел отложить сотни тысяч долларов и был готов перетерпеть шторм в океане графического дизайна. Но затем в 2008 году грянул кризис, и мне оставалось только наблюдать, как исчезают эти сотни тысяч. За несколько месяцев деньги ушли, но они поддержали мою фирму на плаву.

Спасибо вам за то, что совершили эту прогулку в прошлое вместе со мной. Если вы графический дизайнер, то наверняка у вас есть своя история о потерях и неудачах: подобное в нашей профессии случается часто. Для себя я сделал вывод, что гарантийный срок профессиональной жизни графического дизайнера составляет что-то около трех месяцев, поскольку в большинстве случаев дизайнер не может точно сказать, что будет через три месяца. Он знает, над чем работает в данный момент. У него может быть представление о том, какие решения способно принять начальство. Следовательно, можно предположить, что три месяца можно работать спокойно. А что будет дальше — кто знает?

Экономическая нестабильность, непостоянство денежных поступлений от клиентов, реорганизации внутри компании — все это может положить конец беспечной жизни дизайнера. Поэтому наслаждайтесь работой, пока она у вас есть.

За годы руководства своей компанией я понял, что правило трех месяцев применимо в разных ситуациях. Когда я только начал приглашать людей на работу, меня беспокоил вопрос о том, что каждый новый сотрудник увеличивает мои накладные расходы. Я спать не мог, думая, как



- \* 1-й месяц
- 2-й месяц
- 3-месяц
- День X?

наскрести ему тридцать тысяч долларов в год. А на самом деле переживать мне следовало лишь о семи с половиной тысячах долларов, которые мне нужно было заплатить работнику в ближайшие три месяца (на тот момент это была незначительная сумма по сравнению с моим счетом в банке). Что касается проблем второго и третьего трехмесячных сроков, оказалось, что решаются они как-то сами собой, по крайней мере раньше времени беспокоиться о них не надо.

Колебания денежных потоков также научили меня тому, что не стоит нанимать работников на подъеме и увольнять на спаде деловой активности. Я имею в виду ситуацию, когда вы нанимаете новых сотрудников, поскольку в текущем месяце у вас много работы, а в следующем месяце вынуждены их увольнять, поскольку объем работы сокращается. Если же вам удалось благополучно пережить три месяца, а будущее выглядит радужно, то только тогда можно подумать о найме новых сотрудников. А если вы независимый дизайнер или владелец небольшой дизайнерской фирмы, то нужно быть финансово готовым к трехмесячному затишью, прежде чем решать, стоит ли отпускать людей или же следует признать свое поражение (см. раздел 103, где я описываю, как готовиться к трудным временам).

В заключение скажу, что у меня были сотрудники, проработавшие в компании больше шести лет. Конечно, существуют исключения из всех правил. Моя мысль в том, что если вы решили быть графическим дизайнером, готовьтесь к текучке. В нашей профессии она неизбежна.

ЕСЛИ ВЫ РЕШИЛИ БЫТЬ  
ГРАФИЧЕСКИМ  
ДИЗАЙНЕРОМ,  
ГОТОВЬТЕСЬ  
К ТЕКУЧКЕ.

В НАШЕЙ ПРОФЕССИИ  
ОНА НЕИЗБЕЖНА.

# 110 «САМ СЕБЕ ХОЗЯИН»

Вероятно, тот, кто придумал выражение «быть хозяином самому себе», таковым не был. Если вы индивидуальный предприниматель или владелец компании, то вам, конечно, не нужно ни у кого отпрашиваться на

обед. Но не заблуждайтесь относительно того, что вы сам себе хозяин. Я, будучи владельцем прибыльной дизайнерской компании, не только не являюсь хозяином самому себе, но еще и имею приблизительно тридцать начальников!

Этим я хочу сказать, что мое профессиональное будущее находится в руках любого активного клиента. Каждый из этих начальников имеет право ставить условия мне и моим

сотрудникам. Конечно, вы можете сказать своим клиентам «нет». Своему начальнику вы тоже можете сказать «нет». Но если и клиентам, и начальнику вы будете говорить «нет» слишком часто, они начнут искать кого-то, кто скажет «да».

Кроме этого, у индивидуального предпринимателя или владельца бизнеса есть привилегия заниматься «поиском работы» (заказов!) почти каждую неделю, а не каждые несколько лет, как это делает обычный работник. Для всех потенциальных работников необходимы резюме (оно у нас имеет вид тендерной заявки), решение вопроса об зарплате (мы это называем сметой) и собеседование (у нас это именуется презентацией или рекламой).

Если вы работник небольшой дизайнерской фирмы, то должны понимать, что все в этой фирме, включая ее владельца, являются членами одной команды. Эта команда работает, чтобы угодить потребностям «боссов» и заполнить как можно больше заказов. Единственное отличие состоит в ролях, исполняемых членами команды. Через владельца фирмы проходят денежные потоки, а все остальные зависят от милости клиентов, от денежных отливов и приливов.

Преимущества индивидуального предпринимательства или владения собственным делом очевидны, но подготовьтесь к тому, что у вас будет масса начальников, и вам придется заниматься поиском работы!



\* Лучший  
в мире босс

# 111 УМЕЙ ДЕРЖАТЬ УДАР

На протяжении всей моей карьеры мне неоднократно задавали такой вопрос: «Я хотел бы уйти с работы и заняться своим делом. Как понять, что мое время пришло?»

Когда я ступил на стезю индивидуального предпринимательства, у меня другого выбора просто не было. В 2002 году многие веб-студии разорялись, а страна приходила в себя после событий 11 сентября. Нашу группу в компании *Fox* продали компании *Disney*, в результате сотни человек, в том числе и я, попали под сокращение. Индивидуальная деятельность стала для меня единственным решением. К счастью, у меня была пара влиятельных знакомых, которые снабжали меня работой.



На протяжении последних лет я все больше убеждаюсь, что мне повезло и я не пошел ко дну, как многие индивидуальные предприниматели, столкнувшиеся с отсутствием работы. Слава богу, у меня было кое-что, что помогло мне выжить. Вот несколько факторов, которые дадут вам знать, что пришло время действовать. Правильное соотношение этих факторов обеспечит вам хороший старт в области индивидуального предпринимательства, а может быть даже организовать собственное бюро.

**Деньги в банке.** Ничто так не способствует хорошему сну, как банковский счет. Когда я начинал свою деятельность, мне удалось накопить приблизительно шестьдесят тысяч долларов. В то время они отнюдь не казались мне большой суммой, но оглядываясь назад, я понимаю, что сумма это немалая. У меня не было других накладных расходов, кроме расходов на содержание семьи.

Отсутствие наличных денег убивает большинство индивидуальных предпринимателей. Деньги должны быть, чтобы пережить задержки платежей и даже обманы клиентов, отказывающихся платить. Один из наших крупнейших заказчиков после выставления счета задерживает

оплату на 120 дней. Это целых четыре месяца! Они платят, когда им вздумается, по законам своей бухгалтерии, и ничего не поделать. Отказаться от их заказов? Но мы не можем себе этого позволить, поскольку это важная и хорошо оплачиваемая работа. Мы обязательно должны иметь деньги в банке, если вдруг оплата по счетам задерживается.

Денежный запас, позволяющий просуществовать от трех до шести месяцев, — это минимум. Рассчитайте, сколько денег вам нужно для ведения дел, сколько денег уходит на зарплату. Умножьте эту цифру на три и начинайте копить. Помимо этой суммы, хранящейся в банке, я советую вам иметь возможность получить кредит на случай непредвиденных обстоятельств. Для начала достаточно одной или двух кредитных карточек. Несколько лет назад мы открыли кредитную линию в банке. К счастью, нам она ни разу не потребовалась. Вы тоже держите там нулевой баланс, считая кредит чрезвычайной мерой. Если обнаружите, что живете за счет кредитов, пора подумать о том, чтобы найти себе постоянную работу.

**Сладкий папочка.** Наличие контракта, аванса или долгосрочного проекта с клиентом может оказаться гарантией успешной деятельности вашего предприятия. Одно бюро неподалеку от нас имеет длительный контракт с большой технологической компанией. Этот контракт в течение нескольких лет обеспечивает работой половину сотрудников этого бюро, а денежные средства спонсора позволяют ему создавать филиалы в других местах.

В моей компании наши крупнейшие клиенты менялись из года в год в течение восьми лет. Но в начале моей индивидуальной деятельности у меня был заказчик из индустрии развлечений без собственной производственной базы. Поэтому он передавал мне всю цифровую работу, и это было для меня хорошей спонсорской поддержкой.

**Контакты.** Чем больше у вас знакомых, тем лучше. Если вы подумываете заняться частным предпринимательством, поищите работу среди знакомых. Знакомства могут оказаться полезными. Чем больше людей знаете вы, тем больше людей знают о вашем занятии и тем больше возможностей получить от них работу. Проявляйте активность в социальных сетях и не стесняйтесь говорить о том, что вы ищете новые заказы.



\* Преуспеть

С помощью социальных сетей вступайте в контакты по деловым и личным вопросам. Не забывайте публиковать свои посты на сайтах, чтобы пользователи знали, чем вы занимаетесь.

**Маркетинговый план.** Продумайте, как вы будете рекламировать свои услуги. Дадите объявления в журналах? В онлайн-режиме? По почте? Через друзей и знакомых? Ваш маркетинговый план должен отражать ваш опыт работы, ваши услуги и ваше местоположение. Независимо от ситуации вам понадобятся деньги, чтобы попробовать различные варианты рекламы, пока не найдете то, что подходит именно вам.

**Не сжигайте мосты.** У меня были прекрасные отношения со всеми начальниками, с которыми мне довелось работать, чего не скажешь о некоторых моих бывших подчиненных. Меня поражало то, с какой легкостью, уходя, они сжигали мосты, более того, взрывали их. А напрасно — ваши бывшие знакомые могут вам понадобиться. Жизнь продолжается, и иногда, когда планы организовать собственное дело терпят крах, приходится поджимать хвост, прося, чтобы тебя взяли на работу назад.



\* Мечтать

Если вы уходите от работодателя, чтобы заняться собственным бизнесом, постарайтесь сохранить с ним хорошие отношения. Не бойтесь откровенного разговора, объясните, что хотите попробовать себя в свободном плавании, а в случае неудачи надеетесь, что вас возьмут назад. Если вы представляете для этой организации какую-то ценность, то вас примут с радостью. У нас такое было неоднократно. В сегодняшнем мире бизнеса это типичный случай.

**Рука помощи.** Индивидуальный предприниматель в действительности не может быть одиночкой. Если вы хотите добиться успеха, вам нужны помощники. Начните выстраивать отношения с людьми уже сейчас — они могут вам помочь добиться успеха. Если вы дизайнер, то наверняка вам потребуется помощь программистов. Если вы программист, вам могут потребоваться дизайнеры. Определите, в чем вы испытываете недостаток, и постарайтесь найти людей, которые заполнят брешь.

**Компании-партнеры.** У нас самые тесные отношения с типографиями и компаниями, оказывающими хостинг-услуги. Мы можем делать пре-

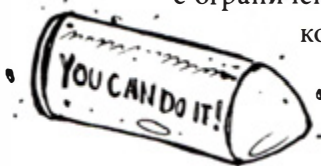
красные печатные проекты, но без хорошей полиграфии наши варианты дизайна явно проиграют. То же самое относится к веб-хостингу. Сайт с крутейшим дизайном без сервера никому не нужен. Вам обязательно потребуются хорошие и надежные партнеры, чтобы ваши проекты реализовались в полную силу.

**Ментор.** Жаль, что у меня такого не было, тогда я точно избежал бы многих трудностей на своем пути. Если вы можете найти кого-то, кого уважаете, кто преуспел в деле, которым хотите заниматься вы, кто ответит на ваши вопросы, это поможет вам сделать шаг вперед. Многие успешные предприниматели рады поделиться своим опытом, но уважайте их время. Успех приносит с собой большую ответственность, поэтому их время очень ограничено. Меня приглашали выступить в роли наставника для пары начинающих предпринимателей, в бюро у которых работал один или два человека. Мы с ними еженедельно перезванивались по телефону, обменивались электронными письмами — все это помогало им в работе, но и они в ходе разбора проблем помогли мне взглянуть по-новому на то, как руководить моей компанией.

**Банкир.** Поговорите с вашим менеджером в банке, дабы убедиться, что ваши финансы в полном порядке. У вас должны быть отдельные личные счета и счета вашей компании, это позволит вам избежать ненужных проблем в дальнейшем. Ваш банк может помочь вам разобраться с заработной платой, если вы начнете нанимать сотрудников.

**Бухгалтер.** Я сменил нескольких бухгалтеров. Попросите знакомых подсказать вам хорошего бухгалтера, в противном случае вам придется их часто менять, как это пришлось делать мне. Вам понадобится бухгалтер, чтобы вести отчетность по налоговым выплатам и ежегодно заполнять налоговую декларацию. Хороший бухгалтер даст вам ответы на все финансовые вопросы. Он также поможет вам создать юридическую структуру вашего дела (индивидуальный предприниматель? общество с ограниченной ответственностью? корпорация?). Деньги за

консультацию такого рода в самом начале вашей деятельности будут хорошим вложением. Если вы начнете все правильно, то у вас не будет болеть голова потом.



\* Ты это можешь!

**Страховой агент.** Страховка стоит не так много. Я иногда шучу, когда говорю, что «коллекционирую страховки». Для каждого индивидуального предпринимателя и владельца бизнеса даже недорогая страховка — вещь нужная, и ею рекомендуется обзавестись с самого начала вашей деятельности. Если ваше предприятие увеличится, страховой агент поможет вам с медицинской страховкой и другими вещами.

**Финансовый консультант.** Если ваша работа идет успешно, рекомендую обратиться за советом к опытному и знающему финансовому консультанту. Он поможет вам принимать правильные финансовые решения и выбирать надежные инвестиционные компании. Многие финансовые консультанты оказывают услуги, касающиеся льгот и пособий для сотрудников. По мере роста компании вам и вашим сотрудникам могут понадобиться услуги по вложению в пенсионные фонды.

**Профессиональные контакты.** Мне нравится общаться с людьми, занимающимися тем же делом, что и я. Я очень часто обедаю с владельцами других дизайнерских компаний и индивидуальными предпринимателями. У нас проходят еженедельные встречи с владельцами фирм. Я их называю «клубом анонимных алкоголиков бизнеса». Во время обедов и встреч мы обсуждаем общие проблемы и вопросы взаимной помощи, делимся передовым опытом и советами. Пригласите на обед тех, кто занимается сходным с вами делом. Вы быстро поймете, что проблемы у вас одни и те же.

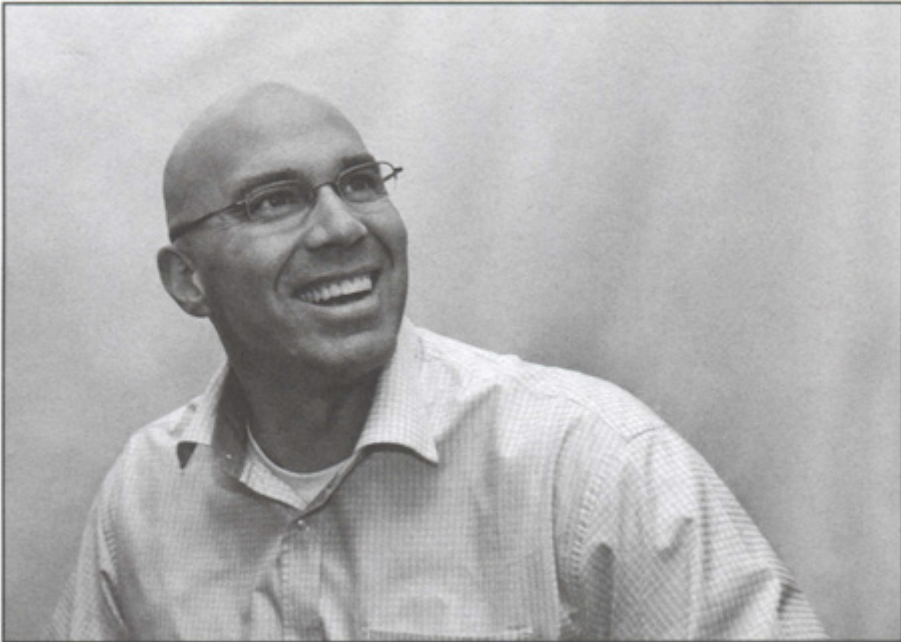
Вам вовсе не обязательно учитывать все эти факторы с самого начала, но постепенно вы поймете их важность. Еще раз взгляните на список. Если вы считаете, что учли все названное, то, возможно, пора рискнуть и начать собственное дело.



\* Попробуй!

# ОБ АВТОРЕ

---



Майкл Джанда выполнял заказы дизайнерских компаний, занимался прямым маркетингом, оформлением помещений, был дизайнером, арт-директором, художественным руководителем и настоящим фрилансером.

Он — основатель и владелец популярного дизайнерского агентства *Riser*. Начиная с 2002 года *Riser* предлагает не только дизайн, но и программное обеспечение. В списке его клиентов *Disney, Google, NBC, ABC, Warner Bros., Sony, National Geographic, Fox, TV Guide* и многие другие.

Майкл с удовольствием проводит свободное время с женой Джоди, и тремя сыновьями — Максом, Мэйсоном и Майлзом.

Для получения дополнительной информации посетите:

[www.michaeljanda.com](http://www.michaeljanda.com)

ΚΟΗΕΛ



# SALD

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ  
АНТИВИРУСНАЯ  
ЛАБОРАТОРИЯ  
ДАНИЛОВА

www.SALD.ru  
8 (812) 336-3739

АНТИВИРУСНЫЕ  
ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ

Эта книга даст гораздо больше для успешной карьеры в дизайне, чем профильное дизайнерское образование или впечатляющее портфолио. Вы познакомитесь с реалиями дизайнерского бизнеса, существующими практиками и неписаными правилами ведения дел, о которых большинство дизайнеров, фотографов и представителей других творческих профессий узнают, только окупившись в реальную работу.

Автор книги Майкл Джанда, владелец собственной дизайн-студии, в утонченной юмористической манере делится сотнями советов, выстраданных за 10 лет, которые он провел в дизайнерском бизнесе. В удивительно смешной, но при этом чрезвычайно полезной книге собрана бесценная информация о работе в команде, построении отношений с заказчиками и коллегами, взаимодействии с клиентами и многом другом.

Вы узнаете, что от мозгового штурма зачастую больше вреда, чем пользы; что любой сотрудник в дизайнерской студии — замена, даже если это арт-директор; что «дизайнеры — с Марса, а заказчики — с Венеры»; что у вас есть всего 65 секунд, чтобы получить работу или заказ. Книга представляет 111 уникальных авторских советов, без понимания которых начало работы в дизайнерском бизнесе покажется вам сущим адом.

 ПИТЕР®

Заказ книг:

Санкт-Петербург  
тел.: (812) 703-73-74, postbook@piter.com

www.piter.com — каталог книг и интернет-магазин

VOICES  
THAT  
MATTER™

New  
Riders

ISBN: 978-5-496-01059-7



9 785496 010597