

Содержание

Введение	8	Ваш идеальный проект	56
Неприятная психологическая интервенция	12	Как разобраться в задаче	60
Главные мысли книги	14	Как и когда называть цену	82
Мифы о клиентской работе	22	Как планировать и управлять проектом	90
На творчестве много не заработаешь	24	Тонкости менеджерской работы	114
Творец не должен заниматься клиентским сервисом	34	Порядочность и порядок в работе	136
Всем клиентам нужно быстро, дешево и качественно	38	Как презентовать работу	150
Для большого гонорара нужно идеальное портфолио	42	Правки и комментарии: что с ними делать	160
О клиентах из ада, и откуда они берутся на самом деле	48	Как сдавать проект	192
		Что делать во время аврала	198

Деньги	208	Конфликты и проблемы	294
Ваши деньги — ваше дело	210	Как грамотно косячить	296
Как зарабатывать много	220	Двоевластие и противоречивые комментарии	314
Как давать скидки	234	Как спорить и отстаивать свою позицию	320
Документы	248	Клиент пытается вас обмануть	332
Как документы сделают вас богатым	250	«Болтаюсь без заказов, сарафанное радио не работает»	344
Всё о договоре: как составить и как читать	258		
Обязательства и деньги. О предоплате	274	Ваше отношение к работе	352
Интеллектуальная собственность	280	Кого заменят нейросети	364
		Ваше богатое будущее	374
		Что дальше	380

Указатель

Самопрезентация и поиск клиентов

Как сделать портфолио, чтобы клиенты шли? Стоит ли размещать рекламу? 42

Нужно ли публиковаться на всяких агрегаторах и сайтах с фрилансерами? 348

Где находить новых клиентов с большими чеками? 24

Как построить личный бренд, чтобы привлекать клиентов? 30

Как стартовать? 349

От знакомства с клиентом до начала работы

Как презентовать себя на первой встрече или в начале переписки? 64

Как произвести хорошее впечатление в начале работы? 67

Документы для начала работы: какие нужны? 254

Когда и как говорить о деньгах? 82

Работа с клиентом

Непонятно, чего клиент хочет 60

Сначала у клиента одна задача, потом другая. Как его заставить остановиться? 90, 339

Клиент пропадает и задерживает этапы работы, низкая мотивация 90, 114, 222

Клиент хочет испортить работу, потому что у него нет вкуса. Как отстоять позицию? 172

Проект

Сроки съезжают 90

Аврал и недосып 198

Огромные переработки и перерасход ресурсов 92

Сдали работу в срок, а ее положили в стол 220

Не рассчитал свои силы 296

У нас горят сроки, а клиент не торопится 198

Правки

Слишком много 178

Противоречивые 164

Клиент отсыпает правок накануне дедлайна 204, 339

Не можем попасть в ожидания клиента 160

Работа с корпорацией

Миллион принимающих решения 314

Очень сложно оформлять документы 250

Платят со слишком большой задержкой 278

Деньги

Боюсь назвать цену выше рынка 24, 82

Клиент говорит, что ему дорого, и просит скидку 234

Клиент хочет работать только с постоплатой 278

Проблемы и конфликты

Клиент унижает, ведет себя агрессивно. Как поставить на место? 359

Клиент вообще пропал, не отвечает, не платит 332

Клиент украл мою работу, не заплатил, начал использовать 340

Клиент стоит над душой, в ручном режиме управляет моей работой, не доверяет 50

Мне просто неприятен этот клиент, не хочу с ним работать 242

Мою работу выдали за свою и перепродают 280

Проект уже завершился, а от меня требуют техподдержки и какой-то еще дополнительной работы 122

Боюсь быть настойчивым, ощущаю себя неуверенно в спорах с клиентом 359

Может быть, это вообще не моё? 346

О чём и для кого эта книга

Эта книга для тех, кто зарабатывает творческим трудом: писателей и редакторов, художников и дизайнеров, фотографов и ретушеров, визуализаторов и архитекторов, композиторов и звукоинженеров, а также для портных, организаторов праздников и даже турагентов. В общем, она для всех, кто создает что-то на заказ, контактирует с клиентом, получает правки, а потом — гонорар.

Наша цель: сделать так, чтобы на этой работе вы меньше уставали, больше зарабатывали и могли общаться с клиентом на равных — как помощник и партнер, а не как прислуга.

Почему книга называется «Правки, деньги, два ствола»? Во-первых, правки: мы понимаем, насколько творческий человек устает от них. Нам хочется, чтобы вы меньше уставали: чтобы правок стало меньше; чтобы проекты шли по графику и не растягивались; чтобы не появлялись новые люди со своим мнением, чтобы работа шла спокойно, без ночных смен и отказа от выходных.

Во-вторых, деньги. Мы хотим, чтобы вы уверенно могли назначать более высокую цену, которую клиенты готовы заплатить; чтобы вам можно было не сравнивать свои гонорары с чужими; чтобы вам были рады платить больше.

Переговоры с клиентом в огромной степени зависят от того, насколько хорошо вы подготовлены, насколько компетентны и как себя ощущаете. Поэтому, стволы — это про переговоры.

Чтобы прийти к этой цели, нужно заниматься клиентским сервисом. В русском языке это ругательное слово, но именно за хороший сервис ваши клиенты готовы платить.

Главное заблуждение, с которым мы будем бороться в этой книге, — творческая работа устроена так же, как покупка товаров в магазине: мол, есть рынок, на нём — справедливая рыночная цена (низкая), и она привязана к вашим трудозатратам. А раз так, путь к высоким гонорарам лежит через бессонные ночи. Это заблуждение. Это не наш с вами путь.

На самом деле творческая работа больше похожа на экспедицию, где вы можете стать гидом-проводником — в книге используется термин «начальник экспедиции». В этой роли важно доверие, репутация, опыт, умение влиять на людей и вести их за собой. Таким людям платят много, а торг с ними — неуместен.

С правильным клиентским сервисом вы можете зарабатывать в десять, в сто, и даже в тысячу раз больше, чем «в среднем по рынку». Но для этого нужно перестать думать о своей работе как о помидорах на рыночном прилавке и начать видеть себя в новой роли — партнера, союзника и проводника.

Подходить к этой роли мы будем с трех сторон:

- Коммуникация — как вы общаетесь с клиентом, разбираетесь в задаче, работаете с замечаниями и строите отношения с принимающими решения.
- Управление — как вы планируете проект и ведете его; что делаете, когда план срывается.
- Деньги и документы — как вы обосновываете свою цену, как составляете договоры и акты, что знаете о юридических рисках и защите интеллектуальной собственности.

А еще в самом начале разберем основные заблуждения о клиентской работе: это нужно для снастройки и создания общего культурного фона. В конце рассмотрим распространенные проблемы и конфликты. Всё вместе даст целостное представление о том, как работать с клиентом, чтобы он хотел платить вам много и долго.

В книге не поднимаются вопросы вашего непосредственного ремесла: как писать тексты, делать фото и т. д. Чтобы быть богатым творцом, не нужно быть лучшим ремесленником — нужно быть достаточно хорошим. Будем считать, что вы уже достаточно хороши, чтобы компетентно решать поставленные задачи.

Кто мы такие:

Максим Ильяхов — писатель и редактор, работал главредом в «Тинькофф-журнале», журналах «Код» и «Кинжал». Среди широко известных клиентов — «Госуслуги» («Ростелеком»), Дептранс Москвы, Политехнический музей, «Додо пицца», МТС, «Яндекс» и VK. Вне клиентской работы известен за книги-бестселлеры «Пиши, сокращай», «Ясно, понятно», «Новые правила деловой переписки» и «Большую книгу о соцсетях»; а также за сервис «Главред» и проект «Говорит государство». Как главред и стратег работает в агентстве «Палиндром».

Миша Розов — основатель и дизайн-директор студии Pinkman, входит в топ-5 дизайн-студий России. Самые известные клиенты — «Т-Банк», ВТБ, «ОТПБанк», «Промсвязьбанк», «Яндекс еда», «Газпромнефть» и «Газпромбанк», Х5, «Сбер» и застройщик «Самолет». С 2020 года Миша готовит новых дизайнеров в учебном центре Wannabe, через его школу уже прошли тысячи творцов. Сам Миша работает дизайнером с 2002 года и практикует до сих пор. И у него есть еще одна мультимедийная студия с фокусом на рынок Европы и США.

Эта книга родилась так: жена Максима Ира Ильяхова модерировала эфир в Wannabe, на котором Миша Розов рассказывал что-то в таком ключе:

«Вам нужно развивать вот эти навыки, и вы войдете в 1% самых сильных специалистов рынка. Тогда вы будете вне рынка, к вам выстроится очередь. А остальные творцы будут продолжать душиться между собой за копейки».

Максим проходил мимо, услышал эту фразу и застыл. Ему понравилась прямота и безжалостность настоящего профессионала: без страха кого-то обидеть, без необходимости что-то кому-то доказывать. Максим знал, что именно так всё и есть: можно стать очень крутым и вылететь ракетой

в «высшую лигу» или жалеть себя и оставаться в болотце, где главный аргумент в переговорах с клиентом — что дешевле уже не бывает. Это печальная участь: обосновывать свою ценность тем, что дешевле тебя уже не будет. Книга призвана это изменить — хотя бы для небольшой части творцов.

Книга для злых и амбициозных; для тех, кого не устраивает текущее положение дел; кто еще не насытился и не преисполнился. Она создает напряжение и делает больно, потому что указывает на ошибки, из-за которых клиенты не хотят возвращаться к творцам и рекомендовать их друзьям. Книга бьет по самолюбию, особенно последняя глава, но это необходимо. Это не книга-поддержка, это книга-пинок.

Книга отучает творцов от веры в сказки, которые они сами себе рассказывают, чтобы оправдаться. «Клиенты из ада» — самая вредная из этих сказок.

Ад — это то, что творцы создают своими руками из-за своих тупых решений, недальновидности, малодушия и лени. В книге мы жестко и прямо покажем эти ситуации.

Мы за результаты и против нытья; за деньги и против слезливых историй о бедности; за здоровый индивидуализм, капитализм и мелкобуржуазный образ жизни, а не коллективную ответственность, социальную справедливость и злой рок. Ноль жалости к тем, кого заменили нейросети — ведь этого элементарно избежать.

Всё, о чем мы пишем в этой книге, — наш опыт. Не теория, не пересказ чужих книг, а лишь то, что работает у нас или с нами (когда мы клиенты). Но не верьте на слово: проверяйте и критикуйте наши идеи. Применяйте их в работе и смотрите на результаты.

Книга есть в печатном, электронном и аудиоформате. Читайте, слушайте, не работайте по ночам и становитесь сказочно богатыми. Потом похвастайтесь результатом.

Неприятная психологическая интервенция. Этот разворот — предупреждение для чувствительных и проверка на вашу готовность читать дальше. Она касается того, как вы относитесь к себе, карьере и жизни.

Сейчас будут утверждения, которые описывают разные аспекты клиентской работы. Отметьте для себя те, с которыми вы согласны.

- На нашем рынке много не зарабатывает.
- Чтобы быть богатым... (например, дизайнером) нужно быть... (например, Тёмой Лебедевым). Остальные в пролёте, место на вершине уже занято.
- Клиенты в нашей сфере — часто самодуры, у них семь пятниц на неделе.
- Проекты в нашей сфере, в основном, заказывают люди пресытившиеся и одновременно — лишённые вкуса.
- Работать с корпоратами — жёсть, потому что у них за годы работы разжижается мозг.
- В крупных компаниях постоянно приходится работать с менеджерами, у которых ярко выражен «синдром вахтера». Из-за них проекты превращаются в «испорченный телефон».
- Некомпетентный менеджмент в агентствах приводит к тому, что проекты бесконтрольно растягиваются.
- Иногда встречаются нечистоплотные клиенты, которые хотят поиметь с тебя что-то бесплатно.
- Клиент даёт противоречивые замечания, потому что он разрешает разным людям влезать в работу.
- В нормальных агентствах пишут нормальные понятные ТЗ и ставят реальные сроки (а в этом агентстве — нет).

Все эти фразы могут быть фактически верными, особенно в сферах дизайна или текста. Но их объединяет такой мотив: «Мои профессиональные неудачи связаны с внешними причинами». По-простому — «я не виноват». Еще раз, внимание. То, что написано слева, — правда. Но когда вы действуете, будто это правда, вам не остаётся ничего, кроме нытья. А за нытьё не платят.

«Бу-бу, на нашем рынке не заработаешь». И что? Не зарабатывай, сиди в заднице.

«Хнык-хнык, клиенты идиоты, у корпоратов вместо мозга желе», — полностью согласны, но также они распоряжаются бюджетами. Хотите бюджеты — работайте, не хотите — проваливайте, вместо вас полно желающих.

«Ох-ах, в агентствах менеджеры не умеют управлять», — всецело поддерживаем. Но проект для условного «Газпрома» за много миллионов вы будете делать именно через агентство, вот с этими неумехами.

Мир несправедлив, клиенты идиоты, все негодяи, а вы — Д'Артаньян. Дальше что? Вы в это всё для чего верите? Чтобы успокаивать себя, что вы ни в чём не виноваты? И что вам эта привычка дает?

Давайте наоборот. Давайте вы разозлитесь на то, что многократно себя подвели — работали не с теми клиентами, не занимались репутацией, косячили и плохо себя вели в переговорах — дальше в книге мы дадим вам много поводов разозлиться. И давайте вы не будете списывать неудачи на внешние факторы, а жестко скажете себе:

«Это я так делаю, что оказываюсь в заднице по деньгам и нагрузке. И только я могу эту ситуацию изменить, даже если виноваты другие».

Без этого настроения нам с вами не о чем говорить. Положите книгу на место и возвращайтесь разозленными.

**Главное из книги
за 10 минут**

**О деньгах, клиен-
тах, работе, прав-
ках и большом
успехе**

Сейчас будут спойлеры основных идей книги. Если вы еще сомневаетесь, читать ли дальше, — пробегитесь по ним и поймете, стоит ли продолжать. Если же вы твердо решили прочитать «Правки, деньги, два ствола», этот раздел можно пропустить. Далее каждый вопрос мы разберем детально.

Где в творческой работе высокие гонорары?

Чтобы много получать за творческую работу, нужно работать с важными ответственными проектами для людей, которые могут много платить. А для этого, в свою очередь, нужно очень хорошо владеть ремеслом, иметь репутацию на рынке, предоставлять хороший клиентский сервис и уметь добиваться результата (а не просто писать тексты и делать картинки).

Каждому из этих вопросов посвящены отдельные части — кроме непосредственного ремесла (как рисовать, писать тексты и т. д.). Книга проведет вас по основным принципам клиентского сервиса и управления проектом, а также покажет, что такое хорошая самопрезентация.

Где брать новых клиентов?

В норме клиенты будут сами находить вас по рекомендациям. Если приходится постоянно искать новых клиентов, у вас проблема с клиентским сервисом. Скорее всего, виной всему непрозрачная работа, вы молча сливаете сроки, кормите «завтраками» или спорите. Нужно наладить эти аспекты, и заказчики начнут возвращаться.

Если вы только начинаете, то ваши лучшие клиенты — знакомые знакомых. Можно также искать проекты на биржах и через каталоги фрилансеров, но эта практика подходит лишь для некоторых сфер. Обычно заказчики «с улицы» — самые проблемные ребята. Об этом в главе о самопрезентации и портфолио (с. 42). Также в конце книги есть заметка об отсутствии клиентов — с. 344.

Как привлекать хороших клиентов, а не адских?

Большая часть проблем с адскими заказчиками появляется из-за ненадежного поведения самих исполнителей. То есть мы сами создаем себе трудности. Об этом есть глава «Клиенты из ада» — с. 48.

Дальше нужно стараться выбирать клиентов с интересными для вас задачами, потому что именно такие проекты будут получаться лучше всего. Сделаете хорошую работу — вас будут рекомендовать друзьям и знакомым. А «сарафанное радио» — единственный надежный способ привлечения заказчиков. Всё остальное — для тех, кто не умеет работать. Это не шутка.

Сделайте блестящие проекты для десяти довольных клиентов, и вы будете загружены на всю жизнь. Дальше репутация сделает свое дело.

Как сделать классный сайт и портфолио?

Ваш сайт с портфолио не привлекает новых клиентов. Он нужен для заказчиков, которые пришли по рекомендации — чтобы убедиться, что вы тот, кто им нужен. Поэтому как вам удобно — так его и сделайте. Можно собрать сайт с помощью конструктора; использовать сервисы портфолио типа Behance; наполнить своими работами канал в соцсетях. Главное — сделайте так, чтобы на ваши проекты можно было попасть по какой-то ссылке, а после — связаться.

Когда творцы вместо работы с клиентами начинают полировать свой личный сайт — это большая проблема. Они прямо месяцами двигают пиксели и ищут лучшие формулировки. И хотя тут нет ничего плохого, работе это никак не помогает. По возможности избегайте этого.

Есть более важные аспекты самопрезентации, которые влияют на клиентов гораздо сильнее, чем ваше портфолио. В главе о самопрезентации их разберем — с. 42.

Как получать минимум правок?

Чтобы получать минимум правок, нужно соблюдать три условия: очень хорошо разбираться в задаче, правильно презентовать проект и транслировать клиенту, что вы готовы к работе с его замечаниями. Парадоксально, но именно готовность слушать делает так, что клиент не хочет давать вам слишком много комментариев.

Про понимание задачи есть огромная глава (с. 60), но основная ее идея вот в чем: заказчики не умеют нормально формулировать, что им нужно. Это не их работа. Вам нужно потратить не меньше часа, чтобы реально погрузиться в задачу. Большая часть правок появляется, когда исполнитель «не попал» в ожидания клиента. А это случилось потому, что исполнитель не разобрался в этих ожиданиях.

Еще ваш настрой и поведение во время проекта может как напрячь клиента, так и расслабить. Напряженный и встревоженный клиент даст больше правок, чем расслабленный. Читайте об этом главу о комментариях, с. 160.

А что если у клиента миллион правок, и они всё никак не кончаются?

Если у клиента не иссякает фонтан правок, причин может быть несколько (решений, соответственно, тоже).

Возможно, никто не управляет проектом. Заказчик не понимает, когда какие дедлайны и сколько у вас времени на доработку. Никто не говорит ему «стоп», поэтому он полирует работу вашими руками. Решение — начать управлять проектом. Об этом есть глава про управление, с. 90.

Возможно, вы не поняли задачу. У клиента в голове есть какое-то видение, в котором вы не разобрались, и теперь он с помощью правок пытается притянуть вашу поделку к образу в своей голове. Тогда нужно понять этот образ — читайте главу о понимании задачи, с. 60.

Возможно, в проекте возникло недоверие или борьба. Вы что-то такое делаете, из-за чего заказчик начинает сомневаться в вашем профессионализме; или пытается победить в соревновании «Кто лучший дизайнер». В книге мы рассмотрим множество возможных причин, но главную ищите в части «Как быть неуязвимым», с. 178. Решение — перестать делать то, что вселяет в заказчика неуверенность.

Что делать, если на стороне клиента объявилось множество людей и у них противоречивые правки?

Если у вас двоевластие, это нарушение технологии работы. Вам придется стать тем неприятным типом, который приведет заказчика в чувство. А вот быть в этом случае «хорошим мальчиком», который пытается всем угодить, — не надо.

Но не стоит думать, что другие люди не имеют права давать свои комментарии. Наоборот, хорошо, когда они участвуют в проекте и делятся своим взглядом. Вопрос в том, у кого есть полномочия, чтобы принять окончательное решение. Об этом вам и придется договориться с клиентом. Что конкретно делать — читайте в главе о двоевластии, с. 314.

Как успевать делать всё в срок?

Нет большой проблемы в том, что кто-то не успевает к сроку. Это в порядке вещей — планы редко совпадают с реальностью. Сложность в другом: когда творец не успевает, он обычно ничего с этим не делает, а просто начинает больше напрягаться — например, сжимает зубы и «торопится в сторону результата».

А надо так:

1. Понять, почему именно вы не успеваете.
2. Придумать новый план, учесть в нем причину опоздания.
3. Договориться с клиентом об этом новом плане.