



дешевле заказать в Китае, чем печатать здесь. Картон здесь стоит по цене золота в Китае. Поэтому соответственно, все производство сидит в Тайване. На самом деле нового в мире ничего нет. Все очень старое, чудовищная инерция и чудовищное нежелание делать хоть что-нибудь новое. Все стараются заработать деньги на существующей технологии с минимальными вложениями. Поэтому все такое одинаковое. Просто продается под разным соусом, с разными логотипами и с разными красотками в рекламе.

В этом году клавиатура уже будет... Собственно, сейчас она уже демонстрируется в Нью-Йорке. Уже никто не может сказать, что мы просто торгуем воздухом. Причем выставил ее как раз тот журнал, который в прошлом году назвал нас торговцами воздухом. В этом году она стоит в их магазине, реальная, живая, можно понажимать. Но в России остается та же самая реакция: "Ни фиги себе цена! Клавиатура стоит \$1500. Это как бы большой монитор". Из Америки пишут: "Ребята, вы сделали клеевую вещь. И я желаю вам, чтобы вы стали миллионерами". Это искренняя реакция человека. У нас такого письма быть не может.

— Вы изучаете все поступающие к Вам резюме, чудиков и не чудиков. И сами принимаете решения? Как мотивированы Ваши люди?

— Самое главное — людей не мотивировать. Тогда все будет хорошо. Мотивация — это запрещенное слово у нас в компании. Потому что у нас есть люди, которым интересно. У нас иерархия профессиональная, а не административная. Бухгалтерия сама по себе. А есть юристы, есть отдел промышленного дизайна, графического дизайна, сайты. Каждый занимается своим. Мотивация — ужасное слово. Когда человеку интересно — это понятно. Если ему неинтересно, то надо сразу прощаться с ним, не ждать ни секунды. Потому что он, как гангрена, начнет портить все вокруг.

— Вы главный в компании?

— Нет, у нас нет такого понятия. У нас достаточно хорошее разделение труда. Я занимаюсь дизайном, идеологией и любимым внешним сношением. И больше туда никто не лезет. Второй партнер занимается всеми технологиями. Третий — всем управлением, менеджментом, бухгалтерией. И мы никогда не пересекаемся. Друг с другом не ссоримся, не делаем замечаний.

— Вы сказали, что берете на работу сразу после школы. Ваше отношение к образованию, каким оно должно быть.

— Это дело личное каждого человека. Получать ли формальное образование в высшем заведении или прочитать тот же объем книг самому. У меня нет высшего образования. Мне это жить не мешает. Я поступил в МГУ, но не смог там учиться, потому что работа пошла. Но это было давно, и учиться было не у кого. Потому что все, кто мог учить, срочно ушли делать свои собственные фирмы, кинулись в бизнес.

— Можно ли коротко резюмировать, за счет чего бизнес удалось поднять? Я так понял, люди из интереса работают.

— Мы просто делаем работу за деньги. К нам приходят для того, чтобы мы решили какую-то задачу. Допустим, сделали сайт. Это можно сделать плохо, можно хорошо. Вот Рамблер считает, что люди — это такие пылесосы мусорных листовок, и надо анимацию вываливать, раздражать, чтобы вызывать реакцию. Мы решаем какие-то задачи, и люди нам доверяют в большом количестве. То ли потому, что другие дизайнеры не в состоянии понять задачу и решить ее и хотят самовыражаться, а не работать, то ли еще почему-то. Но все, что касается работы за деньги, у нас очень хорошо получается.

— А про ценообразование можете рассказать? Откуда цена появляется?

— С потолка. Посмотрите любое исследование западное. Люди берут цены абсолютно с потолка.

— А есть какой-то минимальный ценник, цены кто определяет?

— Ну, какие-то условные есть, посчитана условная стоимость часа, от которой можно исходить. Сколько времени мы потратим на проект. Ведь чем еще мерить?

Только временем. И соответственно, сколько мы готовы за это взять. Но у любой компании все цены с потолка.

— А сколько стоит человеко-час у вашего специалиста?

— Это самое неинтересное, что есть про нашу компанию.

— Как проходит Ваш рабочий день? Например, встаю по будильнику в 6.30. В течение часа делаю зарядку.

— Очень похоже, да. Где-то к часу я просыпаюсь и иду на работу. Работа где-то до шести.

— А сотрудники?

— Кто как. Ну, многие ночью сидят очень часто. До закрытия метро вообще очень много народу сидит. Потом у кого своих машин нет, надо на метро успеть, они стараются уехать. Начало рабочего дня в 12.00. Но заспать в это время на работе больше половины людей почти невозможно.

— То есть Вы не отслеживаете дисциплину?

— Не дай Бог вообще. Это самый большой маразм, который вообще можно сделать. Только это никак на работе не отразится. Это какой-то идиотский критерий, по которому можно отсортировать людей. Потому что люди либо хорошо работают, либо плохо. Плохо работают — до свидания. Хорошо работают — добро пожаловать.

— То есть человек может работать и два часа в день?

— Если он сделал работу, то да.

— А Вы как-то контролируете?

— Нет. Это видно. Если за месяц от человека сигналов не поступало, значит, нездоровый признак.

— Скажите, пожалуйста, у Вас как-то организованы ячейки? Или Вы сами все контролируете?

— Есть руководитель проекта, задача которого — отслеживать сроки и обязательства. Он же менеджер. Он просто следит, чтобы все вовремя собрались и сдали обещанное. Поэтому никто не должен ничего начальству. У нас отсутствует эта система. А люди, три человека должны друг другу, потому что они обещали это сделать. Если они кого-то подводят, то они подводят сами себя. Не начальство. У нас нет начальства как такового.

— Но у вас есть клиенты.

— Есть. Поэтому ради клиентов люди договариваются и обещают друг другу.

— А если они не выполнили в срок?

— Все бывает.

— Ваши действия?

— Это не должно быть понятно в последний день. Ведь заранее понятно, что не успевают. Ну, а дальше миллион вариантов. Например, клиенту не всегда это нужно, чтобы было прямо в обещанный день. Ему, может быть, все равно, и он готов подождать месяц.

— А готовое проходит через Вас?

— Конечно.

— Но это и есть контроль.

— Да, но я же не сказал, что надо стоять за спиной. Есть проекты, которые я сам веду. Например, мы открыли сайт Евросети. Я там с первого дня. Я этот проект веду, знаю, что там происходит. Я смотрю каждую картиночку, каждый баннер, каждую штучечку, каждую страничку на этом сайте. Потом он уже открывается. А есть другие артдиректоры, которые сами ведут свои проекты. Я их смотрю два-три раза. Сначала обсудили, на что это будет похоже. Потом в середине посмотрел, туда ли идут. Какие-то замечания высказал, ну, или просто удовольствие получил. И потом когда уже выходит проект.

— А у вас существует система какого-то карьерного, профессионального роста в компании?

— Профессиональный рост не в компании, а у человека. Если человек начал лучше работать, он получает больше денег.

— Но это кто-то должен заметить? Кто-то наблюдает за тем, что человек вырос, не вырос?

— Если о дизайнерах речь идет, то я в состоянии за ними последить, кто на каком уровне. Для меня это вещь, которая не требует никаких сил и напряжения, чтобы оценить уровень человека. Потому что видно сразу, перерос он свою зарплату или нет.

— Артемий, Вы на себя много взвалили. Из тысячи человек отобрать пять человек. Потом их воспитать, какие-то проекты придумать. Отследить проекты, которые есть. Ответить на 500 писем в день. У Вас вообще секретарь есть? Как Вы успеваете это сделать?

— У меня нет никакого секретаря и какого-то хитрого тайм-менеджмента. Оно само происходит. Я просто не беру на себя постоянных, длинных, требующих какого-то постоянного вмешательства обязательств, и тогда все получается. На начальных этапах какие-то вещи я могу сам отслеживать. А когда все понятно, я стараюсь передать это дальше. Потому что я знаю, что нужно проверять время от времени.

— Есть ли у Вас подразделение по работе с клиентами? И если есть, как Вы его работу оцениваете?

— Нет такого подразделения. На руководителях проектов лежит обязанность решать вопросы с клиентами, чей проект они ведут.

— А сейлы у вас есть?

— Тоже нет, это по совместительству.

— Менеджеры проектов?

— Да.

— Т.е. никто специально не ищет клиента?

— Как правило, сами. Например, интересно поработать вот с этими. Найди их! Находим, знакомимся.

— Назовите, пожалуйста, штучки три-пять вопиющих негативных моментов, когда Вы смотрите на дизайн сайтов.

— Когда дизайнер, вместо того чтобы подать информацию, реализовывает себя. Т.е. когда он считает, что его тень, его цвет или его ход важнее того, ради чего я на этот сайт пришел. Если сайт кондиционеров, значит, я сразу хочу увидеть кондиционеры, их описание, характеристики, цены. И мне абсолютно все равно, как выглядит генеральный директор, в каких акциях они приняли участие, какие призы получили. Это важно для самой компании. Люди очень часто путают то, что им интересно в их внутренней офисной жизни, и то, что интересно их потребителям. А еще желательно, чтобы на сайте было написано, о чем сайт. Чем занимается компания. Очень часто это отсутствует. На наших сайтах всегда это есть. И мы минимально мешаем человеку сразу начать знакомство с тем, что находится внутри. Зайти, понять, увидеть тот самый телефон. Увидеть самые важные ключевые слова. И принять для себя решение. Тогда сайт выполнил свою задачу. Информация важнее всего. Как хорошая книжка — это не та книжка, где на каждой странице финтифлюшки, виньетки и палочки. Хорошая книжка — это где черный шрифт с минимальными художествами. Желательно обычный шрифт. Просто на белой бумаге. Это лучшая книга, и лучшая задача, которую дизайнер может выполнить: не вмешиваться в этот процесс.

— Как попасть к Вам в качестве дизайнера? Только выполняя тестовые задания, которые Вы даете?

— Конечно. Чтобы попасть ко мне работу, нужно, чтобы мне понравилась работа. Если человек прислал мне портфолио, и оно мне нравится, я его все равно прошу сделать тестовое задание. Потому что когда он будет работать в студии, его заказчиком будет студия. Это не способ послать человека или отмазаться от разговора. Это просто вот: сделай! И если у него есть достаточно легкая рука, он это делает с большим удовольствием. И если работа хорошая, его тут же берут.

■