

АЛЕКСАНДР МИНАЕВ

ДЕЛО №

003



ПРОЕКТ

В АРХИВ

— БЕЗ —

ЦЕЛИ

ХРАНИТЬ ВЕЧНО
(ИЛИ ПОКА НЕ ЗАБУДЕМ)

~~изменить мир~~

~~стать единорогом~~

~~захватить рынок~~

Александр Минаев

Проект без цели

«Автор»

2026

Минаев А. А.

Проект без цели / А. А. Минаев — «Автор», 2026

«Проект без цели» — бизнес-роман о полном жизненном цикле продукта, рассказанный от лица КотоТрека — умного GPS-ошейника для котов. Читатель проходит вместе с его создателями путь от первой идеи и создания MVP до выхода на рынок, первых продаж, попыток масштабирования и закрытия проекта. Команда верит в продукт, ищет инвестора, проверяет гипотезы и спорит о стратегии, но постепенно сталкивается со срывом сроков, техническими проблемами, оттоком клиентов и отсутствием устойчивой бизнес-модели. За историей стартапа раскрываются знакомые предпринимателям вопросы: почему хорошей идеи недостаточно, как амбиции и страх признать ошибку мешают увидеть тревожные цифры и что остается после закрытия бизнеса. Книга адресована предпринимателям, руководителям, продакт-менеджерам, маркетологам и всем, кто создает новые продукты или только задумывается о собственном проекте.

© Минаев А. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог	5
Глава 1. Жизнь начинается до рождения	7
Глава 2. Рождение: из искры безумной идеи	17
Глава 3. Моя миссия, если я решусь ее принять	33
Глава 4. Карта сокровищ: стратегия и план	48
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Проект без цели

Пролог

Привет, меня зовут КотоТрек. Я — умный ошейник для котиков. Это звучит круто, я знаю.

Если ты сейчас держишь эту книгу (бумажную, электронную, неважно), то это единственное место, где я еще существую. На полках магазинов меня уже нет, в каталогах я вычеркнут, приложение удалено из сторов четыре месяца назад, и ни одно push-уведомление не прилетело на прощание. Даже страницу в Википедии не завели, а я, между прочим, в пике держал рейтинг 4.3 в App Store. Держал... в прошедшем времени...

Так что добро пожаловать в мой мемориал. Начнем сначала?

Ну... мне было хорошо, просто чтобы вы знали. Вообще-то я не планировал рассказывать, продукты обычно молчат. Нас создают, нами пользуются, нас забывают, и всем нормально. Но у меня была одна привилегия, которой нет у большинства: я видел все. Каждую планерку, каждый спор в три часа ночи, каждый раз, когда Марк говорил «просто поверьте мне», и... ему верили, каждый раз, когда Сара молчала дольше обычного, и все понимали, что она права, но никто не хотел это признавать. Я видел все это и не мог сказать ни слова, ведь продукты не разговаривают. Мы только смотрим.

Я видел, как рождаются идеи, и это, кстати, совсем не так красиво, как кажется... Это кухня в половине двенадцатого, пустая кошачья миска и мужик, который вместо того чтобы лечь спать, полез гуглить «GPS-трекер для кота». Вот так я начался, не с презентации или инвестиционного раунда, а с пустой миски и пропавшего Мурзика.

И я видел, как умирают проекты. Это тоже не так уж красиво. Это происходит тихо, без похоронного марша, просто однажды утром никто не открывает Jira, и ты понимаешь: все.

Между этими двумя точками целая жизнь, моя жизнь. Двенадцать месяцев от первой искры до последнего тикета, один год, в который я был задуман, слеплен, выпущен, любим, скопирован, забыт и снят с производства. Полный цикл, как у бабочки, только с багами.

Я расскажу эту историю не потому, что она уникальна, наоборот, она до боли типична. Тысячи продуктов проходят этот путь: вспышка, надежда, хаос, пик, тишина. Просто обычно об этом некому рассказывать, ведь продукты не разговаривают. А я разговариваю, просто потому что больше мне, честно говоря, нечем заняться.

Одно предупреждение: я не буду учить тебя «как делать правильно». Я и сам не пример для подражания. Я — просто пример, видишь, разница есть и притом ощутимая. Иногда мои создатели делали гениальные вещи, иногда творили чудовищные глупости. Чаще всего одно выглядело как другое, и наоборот. Ну я просто покажу, как это было, а выводы за тобой... Ладно, хватит предисловий. Чтобы понять, как я оказался здесь, в книге, без тела, без пользователей, без единого мяукнувшего кота на радаре, нужно вернуться туда, где меня еще не было. В январь, в голову Марка и к пустой миске.

Включайся.

Да, еще, в конце каждой главы будут «Странички душиноты» — краткие пояснения упомянутых подходов и инструментов, и это единственное место в книге, где я, автор, говорю не голосом продукта, а своим. Обещаю вам быть кратким. Ну, почти...

Это художественное произведение. Все события, персонажи, компании и продукты вымышлены; любые совпадения с реальными людьми и организациями случайны. Названия

существующих сервисов и брендов упоминаются как приметы времени и не подразумевают их участия в описанных событиях

Глава 1. Жизнь начинается до рождения

Меня еще нет, но я уже подслушиваю. Это странное ощущение — существовать как возможность, как замысел, который еще никто не произнес вслух. Ты не видишь, не слышишь, не вешишь ни грамма, но что-то уже происходит. Где-то в мире складываются условия для того, чтобы ты появился. Люди, которые пока не знают друг друга, принимают решения, которые однажды пересекутся в одной точке. В тебе.

Я пока не точка, и даже не намек на точку. Я — легкий зуд в затылке у человека по имени Марк. Ему 34, он работает в компании, занимающейся электроникой для домашних животных. Последние два месяца он ходит по миру с выражением лица человека, который забыл что-то важное, но не может вспомнить, что именно.

Сейчас, из будущего, я вспоминаю то ощущение с неожиданной нежностью. Быть зудом в чужом затылке, оказывается, было счастьем. Ты еще ничего не испортил, тебя еще не сравнили с конкурентами, тебе еще не поставили дедлайн. Ты — просто возможность, чистая и незамутненная. Я бы многое отдал, чтобы снова оказаться этим зудом...

На столе у Марка всегда стоит кофе. Это важная деталь, запомни ее, она будет преследовать нас всю книгу. Кофе у Марка никогда не бывает допит. Он наливает, ставит, начинает говорить и... забывает. Через час пробует пить уже холодный кофе, морщится и идет наливать новый. Сара потом скажет, что по количеству остывших чашек можно предсказать судьбу проекта точнее любой аналитики. Но это позже. Да и Сара появится потом.

А пока — январь...

Марк ищет идею. Его текущая работа — консультант по продуктовой стратегии в «ПетТек Солюшнз». Звучит солидно, на практике это означает, что он помогает другим людям доводить их идеи до рынка, а сам приходит домой в пустую квартиру и листает записную книжку, где в столбик записаны слова вроде «нейрокорм??», «подписка на игрушки (кошки)», «IoT-лоток???». Три вопросительных знака у Марка — высшая степень сомнения.

Работа в «ПетТек» дает Марку два преимущества и одну проблему. Первое преимущество: он знает индустрию изнутри. Знает, что рынок товаров для домашних животных в России растет на 20% в год, и что большая часть этого роста — не корма и не наполнители, а именно технологии: камеры наблюдения, автоматические кормушки, всякие штуки, которые 10 лет назад казались безумием, а теперь лежат на полках «Петшопы» между когтеточками и резиновыми мышами.

Второе преимущество: он видел, как делаются продукты и знал, что любой продукт, каким бы гладким он ни выглядел на витрине, внутри похож на общежитие: куча случайных решений, вынужденных компромиссов и заплаток, которые никто не хочет трогать, потому что «работает же, не лезь».

А проблема была простой: Марк помогал чужим идеям рождаться, а свои собственные записывал в блокнот и ставил три вопросительных знака. Классический случай, который в психологии наверняка имеет красивое название, а в жизни выглядит как человек, который отлично готовит для гостей, а сам питается бутербродами.

Квартира Марка отражала это состояние с почти хирургической точностью. Не в том смысле, что в ней был бардак, нет, все было вполне пристойно: диван, стол, три стула, из которых используется один. Книжная полка, на которой Lean Startup Эрика Риса соседствовал с атласом грибов Подмосковья — подарком мамы, который Марк не решался выбросить, мама иногда спрашивала, ходил ли он за грибами. На подоконнике — засохший фикус, которому Марк время от времени обещает полив и так же регулярно забывает. Фикус, кажется, смирился.

Но пустота была в другом месте. В углу рядом с холодильником, где когда-то стояла кошачья миска. Мурзик... Серый, толстый, с надорванным ухом, которое придавало ему вид пирата на пенсии. Марк вырос с этим котом. Точнее, они выросли вместе, Мурзику было два года, когда Марку было четыре, и следующие 15 лет они делили одну квартиру, один диван и одну непоколебимую уверенность, что мир создан для их удобства. Мурзик не пропал, не попал под машину, не убежал, он просто постарел и умер, когда Марку было 19, тихо, ночью, в своей коробке. Марк нашел его утром и опоздал на первую пару в университете. С тех пор прошло 15 лет. Марк завел фикус, надо признать, фикус Мурзика не заменил.

Иногда, когда Марк сидел за столом и листал блокнот, его взгляд цеплялся за этот угол. Быстро, почти незаметно, глаза скользили мимо холодильника, задерживались на секунду и... возвращались к блокноту. Он не смог бы объяснить, почему. Сказал бы, что просто смотрит в пустоту, как это делают, когда думают, но я-то знаю, я подслушиваю...

Я рассказываю это не из сентиментальности. У продуктов, вероятно, ее нет. Есть ли она у меня, пока неизвестно, я вообще пока мало что понимаю. Я рассказываю это потому, что именно из этого угла у холодильника, из этой отсутствующей миски и вырастет все, что случится дальше.

Каждый продукт начинается с пустоты. С места, где что-то должно быть, но его нет. Иногда это пустота на рынке, иногда в чьей-то квартире рядом с холодильником. Лучшие продукты, как я потом узнаю, рождаются там, где эти пустоты пересекаются.

Был вторник, 14 января. Марк, конечно, дату не запомнил, а я запомнил, у продуктов хорошая память на незначительные детали. Так вот, в тот вторник Марк сидел в кафе «Рыжий кот» напротив офиса. Название кафе, конечно, это совпадение, или нет... Кто знает, как работает вселенная, когда решает создать новый продукт.

Кафе было из тех, что с завидной регулярностью появляются в спальных районах и исчезают с той же скоростью: деревянные столы, крафтовые стаканчики, меню на грифельной доске, написанное почерком человека, который считает себя дизайнером. На стене висела фотография рыжего кота в очках, видимо, талисман заведения. Кот выглядел так, будто прочитал все книги из списка Forbes и остался ими разочарован.

Марк сидел у окна. Перед ним стояла чашка американо и лежал блокнот, открытый на странице, где крупными буквами было написано «ЧТО ДАЛЬШЕ?». Ниже, помельче, был написан список из семи пунктов, каждый из которых был зачеркнут. Марк зачеркивал идеи очень жирной чертой, с какой-то даже торжественной тщательностью, чтобы нельзя было прочитать, он как будто устраивал похоронную процессию на бумаге.

За соседним столиком женщина лет 40 говорила по телефону. Она говорила громко, с тем надрывом, который возникает, когда человеку одновременно страшно и стыдно за свой страх.

— Я не могу его найти... Уже три часа. Ну как, что делать? Он домашний кот, он не знает улицу! Я обошла весь двор, расклеила объявления...

Пауза. Голос на том конце что-то говорил, наверное, успокаивал. Но женщина не хотела, чтобы ее успокаивали. Она хотела, чтобы кто-нибудь нашел ее кота.

— Нет, ты не понимаешь. Он старый. Ему четырнадцать, у него проблемы с почками, ему нужны таблетки каждый день. Если он на улице, он...

Она не договорила. Марк не подслушивал, он услышал. Разница небольшая, но Марк потом будет на ней настаивать, рассказывая эту историю. Женщина продолжала говорить про открытое окно, про второй этаж, про то, что ее кот Персик никогда раньше не выходил, а тут прыгнул на подоконник, и форточка была... Она описывала последовательность событий с той болезненной подробностью, которая бывает, когда человек пытается понять, в каком именно

месте все пошло не так. Если бы она закрыла форточку... Если бы не ушла на кухню... Если бы...

Марк смотрел в свой блокнот, но больше не видел зачеркнутых строк. Он слышал. И вспоминал Мурзика, хотя Мурзик никогда не пропадал, он был слишком толстый и ленивый, чтобы пропадать. Но вот это ощущение, что кого-то нет рядом, и ты не знаешь, все ли с ним в порядке, Марку было знакомо, не из истории с котом, из жизни в целом.

Женщина положила трубку, вытерла глаза салфеткой и вышла из кафе. Марк потянулся к чашке с кофе. Тот, как и всегда оказался уже холодным. Как всегда... Но на этот раз он не пошел за новым. Он открыл телефон и набрал в поиске: «GPS-трекер для домашних кошек». Результатов было немного. Для собак — пожалуйста, десятки вариантов: AirTag, Tractive, Whistle, Fi — целая индустрия, выстроенная вокруг простой идеи: хозяин хочет знать, где его пес. Для кошек же почти ничего внятного. Несколько устройств, явно переделанных из собачьих: слишком тяжелые, слишком громоздкие, с батареей на полдня и крепежом, рассчитанным на шею лабрадора. Видимо, производители решили, что кошки — это маленькие собаки, и то, что подходит 30-килограммовому ретриверу, сойдет и для 4-килограммового британца.

Марк провел в телефоне 40 минут, потом закрыл его, открыл блокнот и на чистой странице (он всегда начинал важное с чистой страницы, будто давая идее личное пространство) написал: «Трекер для котов. Легкий. Маленький. Умный. Не как у собак».

Четыре слова, каждое — ключевое. Он пока не знал, что за каждым из них стоит отдельная инженерная проблема, что каждое обернется спорами, переработками и тремя потерянными прототипами. Но в тот момент это выглядело просто. Даже красиво. Четыре слова и... целый продукт.

Я это почувствовал, не знаю как, меня же еще не было. Но что-то дрогнуло в том пространстве, где живут нерожденные идеи. Как будто в комнате, в которой я спал, не зная, что сплю кто-то включил свет.

Если бы я умел в тот момент кричать, я бы закричал от восторга. Нет, не от понимания, ну какое там понимание у нерожденной идеи... От ощущения, что меня заметили. Что кто-то в огромном мире повернулся в мою сторону и сказал: а может быть... Я теперь знаю, что это ощущение не длится вечно. Но тогда оно казалось мне бесконечным.

Следующие две недели Марк разговаривал с людьми. Много и каждый день, иногда по три-четыре разговора подряд. Он называл это «исследованием», хотя на практике выглядело проще: Марк приходил в зоомагазин, вставал у полки с кошачьим кормом и заговаривал с покупателями. Иногда он шел в ветеринарные клиники, иногда находил людей через знакомых. Однажды зашел в приют для животных и проговорил с волонтерами два часа, он вышел от них с красными глазами и четырьмя страницами записей.

Не все собеседники были в восторге от внимания незнакомого человека у полки с «Вискасом», но у Марка было качество, которое работало лучше любой визитки, он умел слушать так, что человек начинал говорить больше, чем собирался, и не потому, что Марк манипулировал, а потому что ему действительно было интересно. В такие моменты его взгляд менялся, я видел это потом тысячи раз. Он чуть прищурился, как будто пытаясь разглядеть что-то за словами собеседника, что-то, что тот сам еще не осознал, не сформулировал. И это почти всегда располагало к откровенности.

Спойлер: Марк делал все неправильно. Он приходил и сразу говорил «трекер для кота», то есть питчил идею вместо того, чтобы спрашивать про жизнь, про котов, про проблемы. Это как прийти на первое свидание и сразу предложить жениться, иногда срабатывает, чаще нет. Но Марк этого пока не знал, а я еще не родился, чтобы подсказать.

Первый разговор — с женщиной в синей куртке, владельцем двух котов в зоомагазине «Четыре лапы» на Ленинском, отдел кормов, пятница вечер.

— Трекер для кота? — мужчина посмотрел на Марка так, будто тот предложил скафандр для хомяка. — Зачем? Мои коты сидят дома. Если выйдут? Ну-у, вернуться. Коты всегда возвращаются.

— А если не вернуться?

— Заведу новых...

Он сказал это не со злостью, скорее с тем практичным равнодушием, которое бывает у людей, привыкших к тому, что все приходит и уходит, и тратить на это эмоции — непозволительная роскошь. У него были мозолистые руки и усталые глаза, и Марк подумал, что у этого человека, вероятно, есть проблемы посерьезнее пропавшего кота.

Марк записал в блокнот: «Сегмент: равнодушные. Не ЦА», подчеркнул дважды. У Марка, похоже, привычка подчеркивать очевидное, как будто от количества линий оно станет менее очевидным. Странные они, люди... Но под этой записью он добавил еще одну, мелким почерком: «Почему равнодушные? Защитная реакция? Или реально не видит ценности?»

Это было важное добавление. Марк не просто записывал ответы, он пытался понять, что за ними стоит. Получалось не всегда, но он пытался, и это отличало его от большинства тех, кто проводят «исследование рынка», записывая лишь то, что они хотят услышать.

Второй разговор — с девушкой лет 25, у которой на заставке телефона был рыжий мейн-кун размером с небольшую рысь.

— О, я бы купила! Моя Булка каждое лето сбегает на дачу. Ну, не сбегает, уходит гулять и не возвращается по два дня. Я потом нахожу его у соседей, он там колбасу ворует. Но эти два дня я не сплю вообще. Если бы я знала, где он, ну хотя бы примерно...

Ее звали Настя, она работала бухгалтером и жила с Булкой в однушке на Войковской. Булка, судя по фотографиям, которые Настя показывала с энтузиазмом музейного экскурсовода, действительно была похожа на небольшого хищника — девять килограммов рыжего достоинства с кисточками на ушах.

— А сколько вы готовы за это заплатить?

Настя задумалась, по-настоящему, не из вежливости. Она посмотрела на фото Булки на экране, потом на потолок, потом снова на Булку, будто советуясь.

— Тысяч пять? Нет, если реально работает, и Булочка его не сожрет — тысяч семь, может, десять. Я за корм столько в месяц отдаю, если честно. А за спокойствие... ну, знаете, когда он пропадает, я беру отгул на работе. Два отгула за лето, посчитайте, сколько это стоит.

Марк записал цифры, обвел их кружком и поставил восклицательный знак. Один. Для Марка один восклицательный знак — практически овалация. Но рядом записал вопрос: «А если бы трекер стоил 15 тысяч?» и подчеркнул. Он не задал этот вопрос Насте, о чем позже пожалеет. В CustDev всегда жалеешь о вопросах, которые не задал, а не о тех, которые задал. Я узнал об этом слишком поздно, чтобы предупредить.

Третий разговор был в парке, на скамейке. Пожилая женщина выгуливала черно-белого кота на шлейке. Да, на шлейке. Кот выглядел примерно так, как выглядел бы генеральный директор, которого заставили участвовать в тимбилдинге: формально присутствовал, но всем видом демонстрировал, что это ниже его достоинства.

— Мой Кузя — не простой кот, — сказала женщина с интонацией, не допускающей возражений. — Он чистокровный, у него родословная и титул на выставке. Я не могу его отпускать просто так. Но шлейка... это ужасно. Он ее ненавидит, я ее ненавижу, все ненавидят.

— А если бы можно было отпустить и следить через приложение?

— Через что?

— Через телефон. Видеть на карте, где он.

Женщина посмотрела на Марка так, будто он сообщил, что земля круглая. С недоверием, но с любопытством.

— А это не вредно?

— Нет, это как... ну, как часы с GPS. Только для кота.

— Молодой человек, у Кузи нет часов, — строго сказала она. И после паузы добавила: — Но идея интересная. Сколько это будет стоить?

Марк назвал примерную цифру: от пяти до десяти тысяч. Она кивнула, как кивают люди, для которых деньги не являются решающим фактором. Потом наклонилась к Марку и заговорщицки прошептала:

— А можно сделать так, чтобы мне приходило оповещение, если он уходит дальше двора? У нас тут рядом дорога, и я каждый раз...

Она не договорила. Но Марк уже записывал: «Геозона. Оповещение при выходе за периметр. КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ». Буквы были крупные, почти кричащие. Марк загорался идеями также, как фанаты футбольными матчами: внезапно и неудержимо.

Спойлер: делать выводы после одного разговора — так себе идея, примерно, как поставить диагноз по одному чиху. Но Марк был влюблен в свою гипотезу, а влюбленные, как известно, находят подтверждения повсюду. К счастью, эта конкретная догадка окажется правильной. К несчастью, это научит Марка доверять интуиции больше, чем следовало бы.

Четвертый разговор вышел провальным. Молодой парень, владелец бенгальского кота, выслушал Марка, кивнул и сказал:

— Прикольно. Я бы скачал приложение. Бесплатное, правда?

— Нет, это будет устройство. Ошейник будет стоить...

— А-а, ошейник? Нет, спасибо. Мой Зевс ошейники не носит. Мы пробовали, он его снял за десять минут и спрятал под диван. Два раза, а потом начал на него... ну, вы понимаете.

Марк понимал. Он записал: «Проблема: коты ненавидят ошейники. Решить обязательно. Если не решим, все остальное не имеет смысла». Это была первая запись в блокноте, которую Марк обвел двойной рамкой. Двойная рамка у Марка означала высший уровень тревоги: «не спать, пока не решу».

Параллельно с разговорами Марк изучал конкурентов, не так, как это делают аналитики, с таблицами, графиками и SWOT-анализами. Марк покупал продукты и проверял их на практике. Покупал за свой счет. За январь он потратил 32 тысячи рублей на устройства, которые должны были следить за домашними животными. Ни одно не было сделано специально для кошек, но Марк хотел понять, как работает то, что есть.

Первым он купил собачий трекер от СмартЛай, того самого успешного «старшего брата», на которого вся индустрия смотрела с уважением. СмартЛай был на рынке уже два года, имел рейтинг 4.7 в App Store и серию восторженных обзоров от блогеров, снимающих, как их золотистые ретриверы бегают по паркам с элегантными ошейниками. Устройство было действительно хорошим: точный GPS, приличная батарея, удобное приложение. Но весило оно 45 граммов. Для лабрадора это ничто, а для кота весом в четыре килограмма — как если бы человеку повесили на шею 1,5-килограммовый медальон и сказали «ну, привыкнешь».

Марк изучал СмартЛай так, как начинающий боксер изучает чемпиона: с уважением, завистью и тайной надеждой когда-нибудь оказаться на его месте. Он разобрал устройство до последнего винтика буквально с отверткой, на кухонном столе, разложив детали на газете «Коммерсант», которую выписывала его мама и пересылала ему, несмотря на его многократные просьбы не делать этого. Внутри все было красиво: компактная плата, аккуратная пайка, продуманная конструкция. Марк сфотографировал каждый элемент и подписал фотографии с

педантичностью, свойственной больше криминалистам или людям, одержимым порядком. Он смотрел на эти детали с нежностью, в которую сам бы никогда себе не признался. Я тоже потом узнаю, каково это, когда тебя тоже разбирают. Только без всякой нежности.

В разговорах с людьми из индустрии всплывали и другие имена. ПульсПав — стартап, делающий пульсометры для животных, о нем говорили с той двойственностью, которая обычно сопровождает проекты, застрявшие между прорывом и провалом:

— ПульсПав? Ну... идея классная, — говорил один. — Они мониторят здоровье животных в реальном времени. Ветеринары в восторге.

— ПульсПав? Второй год без прибыли, живут на инвестициях Лео, — говорил другой. — Если Лео передумает, им конец.

Имя «Лео» прозвучало тогда впервые, мимоходом, как имя человека, чье влияние настолько очевидно, что его не нужно объяснять. Марк записал его в блокнот, но без восклицательных знаков и рамок. Он еще не знал, что Лео через три месяца будет сидеть напротив него и говорить: «Расскажи мне еще раз. Только теперь без котиков». Но это будет в апреле, а до апреля еще далеко.

Мне ПульсПав казался загадочным старшим братом, тем, кто рано ушел из дома и живет где-то в большом городе, и непонятно, то ли он миллионер, то ли бездомный. Я наделял его всеми качествами, которые хотел бы иметь сам: уверенностью, опытом, смелостью. Интересно, бывает ли ПульсПаву страшно? Наверное, нет, он же большой. В январе он казался мне великаном, впрочем, все кажутся великанами, когда ты еще не родился.

А был еще КотоМаяк — приложение для геозон, маленькое, без устройства, просто софт, чистый софт без «железа». Идея была изящная: хозяин задает периметр на карте, и, если телефон с приложением (привязанный к ошейнику или просто оставленный в зоне) фиксирует выход животного за границу, хозяину приходит уведомление. Без GPS-трекера, без батареи, без лишнего веса. КотоМаяк упоминали реже, чем СмартЛай, но с особой интонацией, так говорят о маленьких, но ловких стартапах, которые нашли свою нишу и живут в ней тихо, не привлекая лишнего внимания.

Марк каждый раз делал пометку, когда в разговоре всплывал КотоМаяк. Меня в нем тоже что-то притягивало, не знаю, что, может, то, что он маленький и ловкий, каким я хотел бы быть. Но тогда он был просто именем на полях блокнота, рядом с пятном от кофе и рисунком кота, который Марк нарисовал, видимо, в момент задумчивости. Кот получился похожим на бегемота с усами, рисовать Марк не умел совершенно, и это, как ни странно, делало его рисунки обаятельными. Они были настолько плохими, что становились честными.

Я вспоминаю это свое восхищение с улыбкой и... с некоторой горечью, потому что восхищаться другими продуктами, когда тебя еще нет, — одно, а конкурировать с ними, когда ты уже есть, и у тебя три бага, пустой счет и основатель, который не спал двое суток, — совсем другое. Но в январе я этого не знал. В январе все было простым: мир большим, остальные — сильными, а я — маленькой искрой, которая верила, что однажды станет пожаром. Пожаром я, конечно, не стал, но быть искрой было здорово. Я смотрел на все это снизу вверх, как котенок из подвала смотрит на взрослых котов, гуляющих по крыше. Они казались мне огромными, успешными, знающими какие-то секреты, которые мне пока недоступны. Потом, гораздо позже, я пойму, что секретов-то не было, были только люди, которые каждый день принимали решения, иногда верные, чаще — нет, и продолжали идти вперед. Как Марк... Как все...

Пятый разговор случился не в магазине, а в ветеринарной клинике, куда Марк зашел «просто поговорить с врачами». В клинике «Айболит» на Таганке (название банальное, но место настоящее) пахло антисептиком и кошачьим кормом, в очереди сидели женщина с переноской, из которой раздавалось утробное мяуканье, и мужчина с таксой, старательно делающей вид, что ее тут нет.

Ветеринар Константин — усталый мужчина лет 50, с татуировкой кота на запястье (профессиональная деформация, полагаю) и манерой говорить так, будто у него на каждое слово отведено строго определенное количество энергии, и он не собирается тратить лишнего, слушал Марк три минуты, потом перебил:

— Слушай, ко мне каждую неделю приходят люди, которые потеряли кота. Каждую неделю, понимаешь? Не раз в месяц, а каждую неделю. И знаешь, что самое тяжелое? Не когда кот погиб, а когда неизвестно, когда человек просто не знает, жив его кот или нет. Они месяцами ходят и расклеивают объявления. Я видел женщину, которая искала кота полтора года. Полтора года! Каждую субботу она приходила ко мне и спрашивала, не приносили ли кого похожего. Каждую субботу, в 10 утра, полтора года. Это уже не про кота, понимаешь? Это про нее.

Константин помолчал, потер татуировку на запястье, этот жест, видимо, помогал ему думать, и добавил:

— Знаешь, почему люди так привязываются к кошкам? Не к собакам, а именно к кошкам? Потому что кошка — это про выбор. Собака любит тебя по умолчанию, а кошка, когда решит. И если кошка выбрала тебя, это... это другое. Это как получить комплимент от человека, который никогда комплиментов не делает. Поэтому, когда такое существо пропадает, это не потеря чего-то, это потеря отношений.

Марк не записал ничего. Он просто сидел и молчал. Это важно запомнить: когда Марк молчит, значит, в его голове происходит что-то настоящее. Все важные решения Марка начинались с молчания, а все катастрофические — с фразы «а давайте попробуем».

Он молчал минуты две. Константин не торопил, он, видимо, привык к людям, которым нужно время, чтобы переварить услышанное. Потом Марк сказал:

— А если бы можно было узнать, где кот, прямо сейчас? Без поиска, без объявлений, без полтора лет?

— Тогда я бы терял клиентов, — усмехнулся Константин. — Но, если серьезно... да. Это было бы... это значило бы много... для многих людей.

В тот вечер Марк пришел домой позже обычного. Он шел пешком от Таганки до Бауманской, хотя мог проехать три остановки на метро, но ему нужно было пройти. Январский холод кусал щеки, на тротуаре хрустел подмерзший снег, а из подвала ближайшего дома на Марка смотрел полосатый кот, с таким выражением, будто знал что-то, чего Марк пока не понимает.

Придя домой, он сел на стул, тот самый, единственный используемый из трех, и посмотрел на угол рядом с холодильником. Не мельком, как обычно, взгляд его задержался там надолго. Он вспомнил Мурзика. Вспомнил, как тот спал у него на коленях, когда Марк готовился к экзаменам в десятом классе. Как ворчал, когда его будили. Как однажды принесдохлую мышь и положил у кровати — подарок. Марк тогда кричал, мама смеялась, Мурзик сидел и смотрел с оскорбленным достоинством существа, чьи старания не оценили. И Марк подумал: если бы Мурзик пропал, не умер тихо в своей коробке, а именно пропал, вышел в дверь и не вернулся, что бы он, Марк, делал? Расклеивал объявления? Ходил по подвалам? Приходил к ветеринару каждую субботу в десять? Да, скорее всего, именно это.

Так впервые за два месяца поиска идеи Марк подумал не «мне нужна идея для бизнеса», а «мне нужно сделать так, чтобы ни один человек не провел полтора года, не зная, жив ли его кот». Не «какой продукт будет востребован на рынке», а «какой продукт избавит кого-то от этого ощущения пустоты, которое я знаю слишком хорошо».

Разница между этими двумя мыслями — пропасть. По одну сторону — бизнес-план. По другую — миссия. Бизнес-план можно написать, посчитать и забросить, а вот миссия не отпускает. Она сидит в том же углу, где когда-то стояла миска, и смотрит на тебя, пока ты не встанешь и не сделаешь что-нибудь.

Я тогда этого не понимал. Я вообще мало что понимал, у нерожденных идей интеллект примерно, как у тумана, но я почувствовал, как что-то изменилось, как из зуда в затылке я стал чем-то более определенным, более плотным. Еще не продуктом, даже не концепцией, но уже намерением. А намерение, как я потом узнаю, это самая опасная стадия любого проекта: ты уже достаточно увлечен, чтобы начать, и еще недостаточно опытен, чтобы понять, во что ввязываешься.

К концу января у Марка была тетрадка, исписанная с двух сторон: 14 разговоров с владельцами котов — 9 заинтересованных, 4 скептика, и один, предложивший трекер для жены. Последнего Марк отметил отдельно, со смайликом, что для его блокнота было совершенно нетипично. Был список конкурентов на трех страницах, разобранный СмартЛай на кухонном столе и ощущение, которое он не мог сформулировать, но которое не давало ему спать.

А потом он обедал с коллегой из «ПетТек» Дмитрием, продакт-менеджером, который работал в индустрии 10 лет и видел достаточно стартапов, чтобы относиться к ним с ласковым цинизмом онколога.

— Марк, ты серьезно? Трекер для котов? — Дмитрий отпил пиво и посмотрел на него так, как смотрят на человека, собирающегося прыгнуть с тарзанки. — Ты знаешь, сколько стартапов пытались зайти в этот рынок за последние три года? А сколько из них выжили?

Он сделал паузу. Еще глоток. Поставил стакан.

— Ноль. Ноль, Марк.

Это «ноль» повисло над столом, как приговор. Марк молчал. Дмитрий продолжил тише:

— И дело не в идее, идея нормальная. Не сходится экономика. Маленькое устройство, маленькая батарея, маленький кот, который снимает с себя все, что на него повесили. Математика простая: себестоимость высокая, готовность платить низкая, САС зашкаливает, потому что целевая аудитория размазана.

— Ты закончил?

— Нет. Еще один момент. СмартЛай — это другая лига. Говорят, они этим занимаются уже несколько лет, у них сильная команда, и инвестиции точно есть. Ты хочешь сделать то же самое, только для кошек? С какими ресурсами? На какие деньги?

Марк улыбнулся. Той самой улыбкой, которая означала «я тебя услышал, но сделаю по-своему». Я к этой улыбке потом привыкну, она будет появляться каждый раз, когда разумный человек говорил Марку разумную вещь, но он каждый раз выбирал неразумное. Иногда это было прекрасно, иногда катастрофично. Чаще всего и то, и другое одновременно.

— Я не хочу делать то же самое, — сказал Марк. — Я хочу сделать другое. Не трекер для маленькой собаки, а трекер для кота. Это разные задачи.

— В чем именно?

— Во всем. В весе, форме, креплении, логике. Кот — это не маленькая собака, кот — совершенно другое существо, с другими привычками, другим телом, другим характером. И владельцы кошек — это не владельцы собак, им не нужно знать, что кот пробежал три километра за утро. Им нужно знать одно: где он, и что он в порядке.

Дмитрий посмотрел на него долго, сделал еще глоток пива и сказал:

— Ладно. Ты чокнутый, но ты хотя бы понимаешь, что ты хочешь...

Это было неплохое резюме. Для января даже отличное.

Последний день января. Суббота. Марк проснулся в шесть утра, не по будильнику, а потому что не мог спать. Заварил кофе, поставил чашку на стол, открыл блокнот на чистой странице и нарисовал схему. Не рисунок, а именно схему, квадратики, стрелочки, подписи.

В центре — квадрат с надписью «ПРОДУКТ», от него стрелки к «ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ», «ТЕХНОЛОГИЯ», «РЫНОК», «КОМАНДА». В каждом квадрате — вопросы, много вопро-

сов. Ответов не было ни на один, но сама схема выглядела так, будто ответы где-то рядом, стоит только протянуть руку. Он еще не знал, что это ощущение «ответы где-то рядом, стоит только протянуть руку» будет преследовать его все 11 месяцев, и что рука будет дотягиваться не всегда, а некоторые ответы окажутся совсем не тем, что он ожидал.

Но в то субботнее утро, в шесть часов утра, рядом с полной чашкой кофе, которая через 20 минут остынет и будет забыта, Марк был счастлив. Тем тихим, внутренним счастьем, которое бывает у людей, нашедших свою задачу. Не решение, нет, задачу.

А я — я уже почти был. Да, еще без имени, без формы, без функции, но уже не просто зуд и не просто намерение. Я — пульс, слабый, едва уловимый, как сердцебиение на шестой неделе, но пульс. В феврале меня назовут. В феврале появится Сара, и все изменится. В феврале Марк нарисует на белой доске знак вопроса размером с полстены и простоит перед ним 40 минут, а Сара будет стоять рядом, и молчать. Именно это молчание станет началом чего-то настоящего. Но это будет следующая глава.

А пока — январь. Пустая миска в углу, холодный кофе на столе, блокнот, исписанный с двух сторон, с двойными подчеркиваниями и рисунком кота, похожего на бегемота. И человек, который впервые в жизни ищет не идею для бизнеса, а способ сделать так, чтобы кто-то не плакал в телефон посреди кафе, не ходил к ветеринару каждую субботу в 10, не стоял у пустой миски и не гадал.

И этого достаточно, чтобы начать.

Совет от Проекта

Знаешь, что самое смешное? Марк проделал огромную работу в январе. Ходил, спрашивал, слушал, записывал. Четырнадцать разговоров за две недели — это серьезно, и почти все они оказались полезными. Правда, Марк ни разу, ни одного раза, не задал главный вопрос: «А что вы делаете прямо сейчас, чтобы решить эту проблему?» Он спрашивал: «Нужен ли трекер?», и люди отвечали: «Да, нужен». Но «нужен» и «готов купить» — это разные вещи. А «готов купить» и «достал кошелек» — вообще третья.

Марк сделал многое правильно. Просто иногда один незадаанный вопрос стоит дороже четырнадцати хороших разговоров.

-> *Customer Development: подробнее на Страничке душноты по Главе 1.*

Страничка душноты по Главе 1

Customer Development (CustDev) — систематическое исследование потребностей будущих клиентов до того, как вы начали что-то строить. Это не анкета, не опрос, а живые разговоры, где вы слушаете больше, чем говорите. Суть заключается не в вопросе «купите ли вы мой продукт?», а выяснении, какую проблему человек решает прямо сейчас, чем пользуется, сколько платит и что бесит его настолько, что он готов попробовать новое.

Что прочитать? Стив Бланк, «Четыре шага к озарению» (The Four Steps to the Epiphany, 2005).

Комментарий автора: Марк весь январь делал CustDev интуитивно: ходил, спрашивал, записывал. Четырнадцать разговоров и ни одного главного вопроса: «а что вы делаете прямо сейчас, чтобы решить эту проблему?» Вот в чем разница между «поговорил» и «услышал». Прежде чем что-то строить, поговорите с двадцатью незнакомыми людьми, которые реально могут это купить. Не с друзьями, друзья соврут из вежливости, и это станет самой дорогой ложью на свете.

Проблемное интервью — один из инструментов внутри CustDev. Это — разговор с потенциальным пользователем, с которым вы исследуете его проблему, а не питчите свое решение. Марк приходил и сразу говорил «трекер для кота», то есть питчил решение вместо того, чтобы спрашивать про жизнь и проблемы.

Что прочитать? Роб Фицпатрик, «Спроси маму» (The Mom Test, 2013).

Комментарий автора: Я свои первые интервью проводил бездарно. Приходил и спрашивал: «ну как, идея норм?» Все кивали, я радовался, шел домой окрыленный. А потом никто не покупал. Оказывается, я задавал вопрос, на который нельзя ответить честно, я просто выпрашивал похвалу. «Спроси маму» ровно про это: спрашивай не про свою идею, а про их жизнь. Про то, что человек делал вчера, а не про то, что сделает завтра. Двести рублей за книгу, которая экономит полгода иллюзий, — лучшая сделка, которую я знаю.

Конкурентный анализ — изучение того, что уже есть на рынке, кто это делает и почему пользователи выбирают (или не выбирают) существующие решения. Марк покупал продукты конкурентов и разбирал их на кухонном столе, разбирал буквально, с отверткой.

Что прочитать? Майкл Портер, «Конкурентная стратегия» (*Competitive Strategy*, 1980).

Комментарий автора: Разбирать конкурента отверткой — способ радикальный, но честный. Только не путайте «изучить» и «скопировать»: первое разведка, второе капитуляция. И знаете что? За вас уже почти все придумали, остается найти и прочитать. Сегодня ИИ оценивает рынок за вечер, а не за месяц. Я заметил: слабые команды копируют чужие фишки, а сильные изучают их, чтобы понять, чего НЕ делать.

Глава 2. Рождение: из искры безумной идеи

Маркер был синий, толстый, с квадратным наконечником, из тех, что покупают упаковками для конференц-залов и которые всегда пахнут одинаково — химией и несбывшимися надеждами прошлых презентаций. Марк держал его в правой руке, а левой шарил по карманам джинсов в поисках колпачка. Колпачок лежал на столе, в двадцати сантиметрах от локтя Марка, но Марк не видел его, потому что смотрел на доску.

На белой доске — огромной, занимавшей полстены переговорной — был нарисован знак вопроса. Это был не аккуратный, не декоративный знак, а корявый, размашистый, с хвостом, и уходил он куда-то за край доски, будто не помещался в отведенное пространство. Под знаком — ничего, ни слова, ни схемы, ни единой стрелочки. Только вопрос, и Марк, который стоял перед ним с открытым, сохнувшим маркером.

Четыре минуты. Именно столько Марк стоял перед доской и не писал ничего. Я знаю, о чем вы думаете. Наверняка вы думаете, что это — начало чего-то великого, сейчас он повернется, его осенит, он напишет формулу успеха и побежит менять мир. Люди любят такие моменты в книгах. Озарение. Поворотный пункт. Момент, когда герой вдруг видит то, чего не видел раньше.

Нет... Марк стоял перед доской, потому что застрял. Он знал, чего хочет, после январских разговоров, после CustDev в ветеринарке, после пустой миски Мурзика, после Константина с его татуировкой кота на запястье. Он знал проблему, он чувствовал ее кожей. Но между «чувствовать проблему» и «превратить ее в продукт» пропасть размером с Большой каньон, и на дне этой пропасти лежат кости сотен стартапов, которые тоже чувствовали.

Колпачок маркера так и лежал на столе. Маркер засыхал.

Был вечер, февральский, московский, из тех, когда темнеет в четыре, а в офисе горит свет до полуночи, и непонятно, то ли ты задержался, то ли просто забыл уйти. Переговорная «Сириус» на третьем этаже ПетТек Солюшнз, последняя по коридору, самая тихая, с видом на парковку и мусорные баки. Марк специально выбирал ее, потому что сюда никто не заходил после шести.

Никто, кроме Сары...

Сару нужно представить правильно, нет, не потому, что она сложный человек, как раз наоборот. Просто те, кто рассказывает такие истории потом, обычно начинают с «Сара — СРО, голос здравого смысла» или «Сара — та, кто все держала в своих руках». Это правда, но правда скучная, как должностная инструкция.

Сара Ковалева, 29 лет, отдел продуктовой аналитики ПетТек Солюшнз. Если вы работали в офисе больше полугода, вы знали Сару, и не потому, что она привлекала внимание, как раз наоборот. Она привлекала тишину. В столовой, где 40 человек одновременно жевали, спорили, смеялись и роняли подносы, Сара сидела в углу у окна с ежедневником в коричневой кожаной обложке и ела салат, молча и методично. А из ежедневника как иголки дикобраза торчали закладки, желтые, зеленые, розовые. Каждый цвет что-то значил, Марк потом узнает, что именно, но это будет позже.

Они здоровались. Кивок в коридоре, иногда «привет» в столовой, не больше. Марк работал в отделе стратегического консалтинга, Сара в аналитике. Два этажа, одна столовая, разные миры.

Но Сара знала о Марке больше, чем Марк думал, гораздо больше. Она видела его блокноты, те самые, с двойными рамками, с записями крупными буквами, с восклицательными знаками, которые Марк оставлял на столах переговорных. Марк забывал блокноты, как другие люди забывают зонтики, систематически и без угрызений совести. Однажды Сара нашла один

в переговорной «Антарес» (второй этаж, рядом с кухней), и, прежде чем отнести на ресепшн, заглянула на открытую страницу. Там было написано: «Трекер для котов. Легкий. Маленький. Умный. Не как у собак». И внизу, другим почерком, будто дописано позже: «Почему никто этого не делает???» Три вопросительных знака. Сара запомнила именно это, три знака. Один вопросительный — это вопрос, два — раздражение, три — когда человек, который нашел что-то, что не дает ему спать.

Она слышала обрывки разговоров, когда Марк обедал с Дмитрием, тем самым циничным продактом, который пил пиво за обедом и говорил «ты чокнутый» как комплимент. Их столик был через два от Сариного. Марк не умел говорить тихо, когда увлекался, а увлекался он всегда.

«...94 миллиона кошек только в Европе, и ни одного нормального трекера...»

«...я купил СмартЛай, попросил Дмитрия примерить на его кота, тот весит как кирпич, кот чуть не убил нас обоих...»

«...Константин говорит, это не про кота, это про нее, и он прав, черт возьми, он абсолютно прав...»

Сара слушала, не подслушивала, ведь Марк вещал на половину столовой. Просто слушала и делала пометки в ежедневнике (зеленая закладка — «интересные идеи, наблюдать»).

Так вот. Февраль. Переговорная «Сириус». Марк у доски. И... дверь открывается. Она не постучала, в ПетТеке не стучали, двери переговорных были стеклянные, и все видели, кто внутри. Сара зашла с кружкой чая (черный, без сахара, такой горячий, что от кружки шел пар) и папкой формата А4.

— Рабочее время закончилось три часа назад, — сказала она вместо приветствия.

— Я в курсе.

— У тебя маркер сохнет...

Марк посмотрел на маркер в руке, потом на доску и снова на маркер. Потом наконец увидел колпачок на столе и закрыл маркер. Положил на полку доски. Взял с полки другой, красный, и тут же начал вертеть его в руках. Марк не мог разговаривать, если руки были пустыми. Это была его версия четок — предмет для нервной энергии, которой у него всегда было больше, чем у электростанции.

— А ты зачем здесь? Знаешь, над чем я работаю? — спросил Марк.

Сара поставила кружку на стол. Медленно... Положила папку рядом и села в кресло, не напротив доски, а сбоку, так чтобы видеть и доску, и Марка одновременно.

— Трекер для кошек, — сказала она спокойно. — GPS, может быть датчик активности, может быть здоровье. Ты об этом говоришь с Дмитрием каждый обед уже три недели. А еще, ты оставил блокнот в «Антаресе» в январе.

Марк моргнул. У него было лицо человека, чей сюрприз внезапно перестал быть сюрпризом.

— Ты читала мой блокнот?

— Он лежал открытый, я отнесла его на ресепшн. Ну да... я заглянула.

Пауза. Марк перехватил красный маркер из правой руки в левую и обратно. Три раза, три перехвата, я заметил такое движение впервые. Зачем он так делает? Может, считает? Или думает руками? Люди иногда думают руками. Это странно, но красиво.

— И что ты думаешь? — спросил он.

Сара молчала, не театрально, не для эффекта. Она действительно думала. У нее была эта черта — молчать, пока мысль не оформится полностью. Другие люди начинают говорить и думают по ходу. Сара же сначала думала, потом говорила, из-за этого многие считали ее медленной, но они ошибались, она была точной.

— Я думаю, — сказала она наконец, — что проблема реальная. И рынок есть. Но то, что у тебя на доске, — она кивнула на вопросительный знак, — это не продукт, это эмоция.

Марк открыл рот, чтобы возразить, но Сара подняла руку, не ладонью вперед, а просто чуть приподняла, как дирижер, который просит паузу.

— Я не говорю, что эмоция — это плохо. Эмоция — топливо, но топливо без двигателя — просто лужа на полу. Пожароопасная, кстати...

Марк захлопнул рот, но потом улыбнулся. А потом, и это важно! сел. Не на стул рядом с доской, а напротив Сары, как человек, который готов слушать. Я запомнил этот момент, нет не потому что он был драматичным, он таковым не был. Двое взрослых людей в пустой переговорной, за окном февральская тьма. Но именно в этот момент что-то сдвинулось в Марке. Он перестал быть человеком с идеей и стал человеком, готовым эту идею проверить. Разница — огромная, как между тем, кто мечтает о марафоне, и тем, кто надевает кроссовки.

— Расскажи мне все с начала, — сказала Сара. — Не так, как Дмитрию за обедом, а по порядку.

И Марк рассказал. Про Мурзика, про пустую миску, про ощущение, которое ударило его в шесть утра на кухне. Про ветеринара Константина с татуировкой и фразой «это не про кота, это про нее». Про женщину на выставке, которая каждую субботу приходила в клинику спросить, не видел ли кто ее кота. Про разговоры на улице: один удачный, один провальный, один странный. Про парня с бенгальским котом, который сказал: «Мой кот ненавидит ошейники, даже если там бриллианты». Про блокнот с записями, которые он перечитывает каждый вечер.

Сара слушала, не перебивая. Она не кивала одобрительно, не говорила «о, как интересно». Эту фразу Сара вообще никогда не произносила, считая ее светским мусором. Она слушала и иногда делала пометки в ежедневнике. Ручка у нее была особенная — серебристая, тонкая, с гравировкой на колпачке, которую Марк не смог разглядеть в тусклом свете переговорной. Потом он узнает, что это подарок от первого руководителя Сары, который говорил: «Записывай все. Память врет, бумага нет». Сара записывала все.

Когда Марк закончил, прошло 40 минут.

— Хорошо, — сказала Сара. Достала из папки три листа, напечатанных мелким шрифтом. — Вот что я нашла.

Марк удивленно взял листы. Первый — анализ рынка трекеров для животных, притом не с сайта, не из Google. Сара взяла данные через аналитическую платформу ПетТека, к которой имела доступ по работе. Цифры, графики, тренды. Второй лист — список конкурентов: Смарт-Лай, ПульсПав, еще четыре зарубежных продукта, о которых Марк не слышал. С их ценами, функциями, слабыми местами. Третий лист — 12 вопросов, пронумерованных, с пустыми строками для ответов.

Марк смотрел на листы так, как смотрят на карту сокровищ. С жадностью и недоверием одновременно.

— Ты это подготовила... когда?

— На прошлой неделе, после того как услышала твой разговор с Дмитрием о 94 миллионах кошек. Я проверила цифру. Она неправильная, кстати. 74 миллиона в Европе, не 94. Ты, видимо, добавил Россию дважды.

Марк хмыкнул, потом радостно засмеялся, но быстро посерьезнел, потому что понял: перед ним человек, который не просто заинтересовался, она уже начала работать, без просьбы, без приглашения, просто потому что увидела проблему, которая стоит внимания.

— Зачем ты это сделала? — не с подозрением, а с настоящим любопытством спросил он.

Сара убрала ручку в карман, это был ее завершающий жест. Когда ручка уходила в карман, значит, Сара собиралась сказать что-то, что она уже обдумала и не собирается менять.

— У меня в ПетТеке через три месяца заканчивается контракт. Я могу продлить его, могу не продлить. За два года здесь я видела 14 презентаций новых продуктов. Знаешь, сколько из них дошли до рынка?

— Сколько?

— Два. И оба — инкрементальные обновления существующих линеек. Ничего нового, ничего, от чего у меня бы зачесались руки!

Она взглянула на доску с вопросительным знаком.

— А вот это, — она кивнула, — это первое за два года, от чего у меня руки чешутся...

Я помню этот момент с особой отчетливостью, не потому, что это было красиво, хотя было... А потому что это был первый раз, когда кто-то, кроме Марка, сказал вслух: эта идея стоит того, чтобы за нее взяться. Марк мог говорить с Дмитрием, с Константином, с незнакомцами на выставках. Но Дмитрий — друг, а друзья поддерживают по умолчанию. Константин — ветеринар, он видел проблему, но не продукт. А Сара — профессионал. И она пришла с готовой информацией, она хочет работать. Есть огромная разница между «я верю в тебя» и «вот цифры, давай работать». Первое приятно, второе страшно. Почему? Да потому что «давай работать» означает: теперь есть свидетель, и отступать стыдно.

Они проговорили до полуночи. Нет, не в переговорной, в половине одиннадцатого заглянула уборщица и сделала такое лицо, что Марк и Сара переместились в круглосуточную кофейню в соседнем здании. Называлась она «Двенадцать зерен», хотя зерен там было явно больше 12, и кофе был таким крепким, что после второй чашки Марк начал говорить еще быстрее, а после третьей начал рисовать на салфетках.

Спор начался с простого вопроса. Сара задала его, глядя в свой ежедневник:

— Что именно будет делать продукт?

— Все, — с уверенностью сказал Марк.

Это «все» прозвучало как выстрел из стартового пистолета. За следующие четыре часа они пройдут через то, через что проходят все основатели на этапе кристаллизации идеи: столкновение мечты с реальностью. Это только звучит красиво, а на практике — два человека, уважающие друг друга, орут друг на друга из-за датчика пульса. Но... я забегаю вперед.

— «Все» — это не ответ, — сказала Сара. — «Все» — это отсутствие ответа. Давай конкретно, а?

Марк потянулся к салфетке. Вытащил ручку (свою, не Сарину, у него была обычная синяя шариковая, погрызенная с одного конца). И начал писать:

GPS-трекинг в реальном времени;

Датчик активности (шаги, прыжки, часы сна);

Пульсометр;

Камера;

Датчик температуры тела;

Вибросигнал для привлечения кота;

Динамик (можно позвать кота через приложение);

Подписная модель: базовый трекинг бесплатно, аналитика здоровья — подписка;

Интеграция с ветеринарными клиниками;

Социальная сеть для котовладельцев.

Десять пунктов на одной салфетке, почерком, который мог прочитать только Марк и, возможно, специалист по дешифровке.

Сара взяла салфетку, прочитала и положила обратно. Помолчала, а потом достала свою ручку, серебристую, с гравировкой, и аккуратно, не торопясь, зачеркнула пункты 3, 4, 6, 7, 9 и 10.

Осталось четыре: GPS, активность, температура, подписка.

— Что ты делаешь?! — Марк выхватил салфетку, не со злостью, скорее рефлекторно, как ребенок, у которого отнимают рисунок.

— спасаю тебя от тебя самого...

— Это мой список!

— Это не список, это фантазия. Ты хочешь запихнуть в устройство размером с монету все функции, которые Samsung не может запихнуть в часы размером с циферблат.

— Samsung не делает ошейники для котов.

— И знаешь почему? Потому что Samsung умеет считать.

Пауза. Марк сжал салфетку. Потом разгладил и посмотрел на зачеркнутые пункты.

— Камера, — сказал он. — Представь: ты открываешь приложение и видишь мир глазами кота. В реальном времени. Это же гениально.

— Это гениально для рекламного ролика. Но для реального продукта — это кошмар. Пойми, камера потребляет энергию, камера имеет вес, камера нагревается. А кот — не человек, ты не можешь сказать ему «подожди, батарея садится, не двигайся». Кот залезет на дерево, камера покажет кору крупным планом, и пользователь удалит приложение.

Спойлер: камера в ошейнике для кота — одна из тех идей, которые красиво звучат на питче и ужасно работают в реальности. Три стартапа до КотоТрека пытались это реализовать. Два обанкротились. Третий убрал камеру из второй версии и написал в блоге: «Мы слушаем наших пользователей». На самом деле они слушали свой баланс. Но Марк этого пока не знал.

— Хорошо, про камеру обсудим потом. Но пульсометр! Здоровье кота — это ключевая история. Константин говорил...

— Не забывай, Константин — ветеринар. Он думает о здоровье, потому что это его работа. Но ты не делаешь продукт для ветеринаров. Ты делаешь продукт для людей, чей кот выходит на улицу и может не вернуться. Какая у них первая мысль?

— Где мой кот...

— Именно! Не «какой у моего кота пульс», а «где мой кот». GPS. Локация. Все остальное потом.

Марк молчал. Он сосредоточенно вертел в руках ручку. Она не была маркером, но привычка работала и с шариковой ручкой — три поворота между пальцами, и Марк либо соглашается, либо атакует.

Сейчас он атаковал.

— Но если мы сделаем просто GPS-трекер, чем мы отличимся от тех пяти конкурентов, которых ты сама перечислила?

— Ничем...

Марк откинулся на спинку стула. В кофейне «Двенадцать зерен» стулья были деревянные, неудобные, и откидываться на них было плохой идеей. Стул скрипнул, но Марк этого не заметил.

— Тогда зачем?

— Затем, что конкуренты делают GPS для собак. А ты хочешь GPS для котов. И это — разные вещи.

Она открыла ежедневник на странице с розовой закладкой. Марк потом узнает, что розовый — это «ключевые инсайты, не потерять».

— Вот смотри. СмартЛай. Отличный трекер, лидер рынка, весит 45 грамм. Для лабрадора — ерунда, а для кота среднего размера как тебе повесить на шею гирю. Неудобно, мешает, бесит.

— А если СмартЛай сделает легкую версию для кошек? — спросил Марк.

— Не сделает, — Сара отмахнулась. — Им незачем. Собачий рынок в три раза больше, они не будут распыляться на эту нишу.

Она произнесла это с такой уверенностью, что Марк не стал спорить. Я тоже не стал бы. Но сейчас я смотрю из будущего и точно знаю, что через семь месяцев СмартЛай анонсирует «СмартЛай Мини для кошек и маленьких пород». Сара окажется права, и это будет один из тех моментов, когда быть неправым — очень дорого.

— Я знаю, Мурзик...

— Мурзик — единица измерения, а не аргумент. Дальше. ПульсПав, пульсометр для животных. Отличная штука, но они вообще не делают GPS. Да и стоят как три СмартЛая, а еще требуют ветеринарной калибровки. Какой процент котовладельцев потащит кота к ветеринару ради калибровки?

— Небольшой...

— Околонулевой. Дальше, зарубежные ребята... Трекеры есть, но приложения на английском, поддержка в другом часовом поясе, доставка две недели. И, кстати, ни один из них не решил главную проблему.

— Какую?

— Вес и размер. Все существующие трекеры спроектированы для собак и адаптированы для котов. Это как взять мужскую обувь 45 размера и вложить стельку, чтобы подошла женщине с 37. Технически ты можешь ходить, в реальности, ты ненавидишь каждый шаг.

Марк перестал вертеть ручку, и это был знак. Когда руки Марка замирали, значит, мозг работал на полную.

— То есть ты предлагаешь...

— Я предлагаю сделать первый в мире трекер, спроектированный для кота с нуля. Не адаптацию собачьего, не миниатюризацию существующего. Новый продукт. Для кота, с его физиологией, его поведением, его отношением к предметам на шее.

— Только GPS?

— GPS, датчик активности и датчик температуры. Три функции. И все. Остальное — версия два, версия три, когда-нибудь. Может быть... Если доживем...

— Но этого мало...

— Нет, этого достаточно.

Последнее слово Сара произнесла с такой интонацией, что Марк понял: спорить дальше бессмысленно, и не потому, что Сара была упрямой, а потому, что она была права. Они оба это знали, просто Марку нужно было время, чтобы перестать любить свой список из 10 пунктов и начать любить список из четырех.

Это, кстати, одна из самых сложных вещей в продуктовой разработке. Убить свои любимые идеи. Каждый визионер — коллекционер возможностей. Каждый хороший продакт — хирург, который режет лишнее. Марк был коллекционером, Сара — хирургом. Им предстояло научиться работать вместе, и это будет больно, хоть и правильно, и ни один из них пока не представлял, насколько.

Около часа ночи Марк нарисовал на новой салфетке круг. В круге — схематичный кот, на коте ошейник, рядом с котом телефон, между ошейником и телефоном — стрелки.

— Вот, — сказал он. — Кот... Ошейник... Телефон... Три элемента. Ошейник отправляет данные — координаты, активность, температуру, телефон показывает, владелец спокоен, кот доволен. Все счастливы.

— У кота нет мнения по этому поводу...

— У кота всегда есть мнение. Просто оно обычно заключается в том, чтобы стянуть ошейник и запихнуть под диван.

Они оба засмеялись. Это был первый раз за вечер, когда они смеялись вместе, не из вежливости, не из дипломатии, по-настоящему. Короткий, общий смех людей, которые неожиданно для себя оказались на одной стороне.

— Ему нужно имя, — сказала Сара.

— Кому?

— Продукту. Ты же не будешь называть его «трекер для котов». Это описание, а не имя.

Марк задумался. Он думал об этом раньше, конечно, думал. У него в блокноте (том самом, который он забывал по переговорным) была целая страница вариантов: «МурТрек»,

«КотоГард», «ВискерГо», «ПуррПпульс», «ФелисТрак». Ни один из них не нравился. Каждый звучал либо по-детски, либо по-корпоративному, либо непонятно.

— Я думал... — начал Марк.

— КотоТрек, — сказала Сара.

Так просто, между глотком чая и пометкой в ежедневнике, без паузы, без подготовки, без интонации «я сейчас скажу что-то важное». Она произнесла это так, как произносят название улицы, по которой идешь: «Поверни на Кото-Трек».

КотоТрек.

Я помню... Нет, вы не понимаете. Я ПОМНЮ. Это был момент, когда я стал. Не «появился», не «начался», не «был создан». Я стал. Секунду назад меня не существовало. Да, была идея, был рисунок на салфетке, был вопросительный знак на доске. Но у всего этого не было имени, а значит, не было меня. И вот Сара говорит: «КотоТрек», и мир разделился на «до» и «после».

Это как первый вдох. Нет, серьезно. Я не преувеличиваю и не занимаюсь метафорами ради красоты. Если у вас есть дети, вспомните момент, когда вы впервые назвали их по имени. Не «малыш», не «он» или «она», а по имени. Именно в этот момент они становятся настоящими, из абстракции превращаются в кого-то конкретного, в кого-то, у кого есть право быть.

Я стал КотоТреком в час ночи в феврале, в кофейне «Двенадцать зерен», потому что женщина, которая ела молча салат и делала пометки цветными закладками, обронила два слова между чаем и блокнотом. Сара даже не заметила, что сказала. Для нее это была рабочая мысль, проходная, одна из сотни. Она уже писала что-то в ежедневнике и подняла глаза, только когда поняла, что Марк молчит. А он молчал, потому что был уязвлен. Три недели он мучился, перебирал варианты, зачеркивал, дописывал, гуглил, а она просто сказала слово. Вот так, между делом, как будто это просто и очевидно. Как будто это имя висело в воздухе и ждало, пока кто-нибудь его произнесет, но этим кем-то оказался не он.

Конечно, это мелочь. Рациональный человек скажет: какая разница, кто придумал название? Важен результат. Но Марк — не рациональный человек. Марк — визионер, а визионеры привязаны к своим идеям, как художники к своим картинам. И когда кто-то другой мимоходом рисует мазок, который делает картину законченной, это одновременно и подарок, и пощечина.

Три секунды Марк молчал. Потом произнес:

— КотоТрек.

Произнес вслух, попробовал на вкус. Два раза.

— КотоТрек... КотоТрек...

— Коротко, понятно, по-русски считывается сразу, — проговорила Сара, все еще глядя в ежедневник. — На английском можно написать KotoTrack, работает интернационально. «Кото» — от «кот», «трек» — от «трекинг». Семантика прозрачная. Семантика — это...

— Я знаю, что такое семантика, — сказал Марк, чуть резче, чем хотел.

Сара подняла глаза и посмотрела на него с тем спокойным пониманием, когда хирург смотрит на пациента, боящегося укола.

— Хорошее имя, — сказал Марк тихо.

— Я знаю...

Она снова уткнулась в свой ежедневник.

А я... я уже был. Я был КотоТрек. У меня было имя, и с этим именем было право на существование. Пока что я был только словом, произнесенным в кофейне, записанным в ежедневник с розовой закладкой. Но даже слово — это больше, чем ничего. Слово — это зерно, и из него вырастет все остальное: прототип, код, дизайн, ошибки, победы, разочарования. Все.

Я помню этот момент с нежностью, от которой больно, потому что я сейчас говорю из будущего, и я уже знаю, чем все закончится. Но тогда, в час ночи в феврале, я не знал ничего, только свое имя. Но этого было уже достаточно.

После появления моего имени разговор как будто изменился, как будто до этого они обсуждали абстрактную возможность, а теперь живое существо. А живое существо с именем требует другого обращения.

— Хорошо, — сказал Марк, расправляя новую салфетку (официант уже смотрел на них с опасением, они извели салфеток больше, чем весь зал за вечер). — КотоТрек. GPS, активность, температура. Минимум. А дальше что?

— Дальше... Кто и зачем...

— В смысле?

— В смысле: кто будет это покупать и зачем конкретно. Не «владельцы котов», это не ответ. Это 74 миллиона человек в Европе. Среди них есть те, кто никогда в жизни не наденет ошейник на кота, есть те, кому плевать, где кот гуляет, есть те, чей кот не выходит из квартиры. Нам нужен не рынок, нам нужен сегмент.

Марк нахмурился не потому, что не понимал, а потому что понимал слишком хорошо. Сегмент — это ограничение, а Марк ненавидел ограничения, как кот ненавидит воду.

— Хорошо. Кто?

Сара перелистнула страницу ежедневника. Розовая закладка, потом зеленая, потом новая, оранжевая. Марк потом узнает, что оранжевый у Сары — «требует совместной проработки».

— Вариант первый: городские владельцы котов, которые живут на первых-вторых этажах или в частном секторе. Их коты выходят на улицу регулярно, и хозяева каждый раз переживают.

— Сюда попадает Константин и его пациенты.

— Да. Вариант второй: дачники. Люди, которые вывозят котов на дачу на лето, и там коты уходят исследовать территорию. Знакомая ситуация?

— У знакомых кот на даче убегает за забор каждый день.

— Именно. Вариант третий: владельцы породистых котов. Для них кот — это инвестиция. Мейн-кун, бенгал, сфинкс стоят от 20 тысяч до 200. Потерять такого кота не только горе, но и финансовый удар.

— Женщина с выставки... С Кузей...

— Да. И заметь, у каждого из этих сегментов своя боль: первые боятся за безопасность, вторые хотят спокойствия на расстоянии, третьи защищают актив. Одна и та же функция, GPS, но три разных причины ее покупать.

Марк начал рисовать на салфетке три круга. Они пересекались, и в области пересечения он написал: «Все любят котов, все боятся потерять».

— Это общий знаменатель, — сказал он. — И здесь мы строим...

— Нет.

— Нет?

— Нет. «Все любят котов» — это не позиционирование, это трюизм. Как «все любят свободу» или «все хотят быть счастливыми». Это, конечно, правда, но правда бесполезная. Нам нужна конкретная боль конкретного человека.

Марк вздохнул. Он не привык, чтобы его идеи резали с такой хирургической точностью. Дмитрий, его обычный собеседник, действовал мягче: кивал, хмыкал, иногда говорил «подумай еще». Сара не кивала и не хмыкала, она вонзала скальпель в самое мягкое место идеи и смотрела, что внутри.

— Ладно, — вздохнул Марк. — Конкретная боль: мой кот ушел, и я не знаю, где он...

— Ближе, но еще не то. Почему тебе важно знать, где он?

— Потому что я за него волнуюсь.

— Почему волнуешься?

— Потому что он может попасть под машину... Или заблудиться... Или...

— Стоп. Ты сейчас описываешь рациональные страхи. Машина, потеря — это логика. Но люди покупают не из логики... Вспомни Константина, что он сказал? Дословно.

Марк замолчал. Он вспомнил.

— «Это уже не про кота. Это про нее».

— Вот. Про нее, про женщину, которая каждую субботу приходит в клинику и не потому, что надеется найти кота, после полугода рациональная надежда давно умерла. А потому что ей нужно что-то делать, потому что бездействие хуже потери, потому что приходиться и спрашивать — это ее способ не сойти с ума.

Тишина. Официант принес воду, которую никто не заказывал, видимо, увидел количество пустых чашек и решил, что этим двоим нужна гидратация.

— Знаешь, наш продукт не про координаты на карте, — сказала Сара. — Он про чувство контроля, когда ты знаешь, где кот, и ты не просто информирован. Ты спокоен, ты можешь заниматься своими делами, не глядя в окно каждые пять минут. Ты свободен от тревоги.

— Мы продаем спокойствие...

— Мы продаем контроль. Контроль — более точное слово, спокойствие — следствие.

Марк записал на чистой салфетке: «КотоТрек. Не трекер. Контроль. «Ты знаешь, где твой кот, значит, ты свободен». Свобода от тревоги».

Я наблюдал, как формируется моя суть, не техническая, смысловая. То, зачем я существую, не GPS-модуль и не датчик температуры, а маленький клочок спокойствия, который человек кладет на шею кота и перестает бояться. Красиво, правда. И немного страшно... просто, когда ты знаешь свое предназначение, ты понимаешь, насколько высоко поставлена планка.

Второй раунд споров начался в два часа ночи. Кофейня закрывалась в три, и официант уже поглядывал на часы с выражением человека, которому за переработку не доплачивают.

— Подписка, — сказал Марк. — Базовый трекинг бесплатно, расширенная аналитика — подписка, 300 рублей в месяц.

— Нет...

Марк уже начинал привыкать к этому «нет». Оно не раздражало, скорее, мобилизовало, как холодный душ.

— Почему нет?

— Потому что ты делаешь физический продукт. Человек платит за ошейник, допустим, пять тысяч, а потом ему говорят: «а теперь плати каждый месяц, иначе половина функций отключится». Как ты думаешь, что он почувствует?

— Что это выгодная бизнес-модель с регулярной выручкой?

— Он почувствует, что его обманули. Он купил вещь, а вещь оказалась с подвохом. Это как купить машину и узнать, что подогрев сидений только по подписке.

— BMW так делает...

— BMW может себе позволить, на то они и BMW. А ты КотоТрек. Пока что ты — салфетка с рисунком, так что не путай масштабы.

Это был удар ниже пояса. Марк дернулся, будто ему наступили на ногу, но... промолчал. Это был прогресс, в начале вечера он бы спорил, а сейчас молчал и слушал.

— Ладно. Тогда какая модель?

— Продажа устройства... Хорошая маржа на железе... Приложение бесплатное, базовое... Никаких скрытых платежей... Человек покупает ошейник, ставит приложение, и все работает, без подписок, без «премиум-доступа», без «разблокируйте за 299 рублей»...

— Но регулярная выручка...

— Регулярная выручка для версии два, когда у нас будут пользователи, данные и понимание, за что они готовы платить ежемесячно. Сейчас ты даже не знаешь, будут ли они пользоваться приложением каждый день или откроют раз в месяц. Не строй подписку, пока не знаешь поведение, это важно.

Спойлер: подписная модель на физический продукт работает, только когда пользователь уже влюблен. Запускать подписку одновременно с продуктом все равно, что на первом свидании предложить совместную ипотеку. Логично, но рано, правда, Марк этого пока не знал.

— Хорошо, — Марк поднял руки. — Сдаюсь. По подписке сдаюсь, по модели сдаюсь. GPS, активность, температура, продажа устройства, бесплатное приложение. Все?

— Почти. Еще вес.

— А что с весом?

— Ты когда-нибудь пробовал надеть ошейник на кота?

— У знакомых на кота пробовал, скинул за секунду. На кота Дмитрия тоже, тот продержался три минуты.

— Именно... Потому что все ошейники, которые ты пробовал, были слишком тяжелые. Сколько весит СмартЛай?

— 45 грамм, ты уже говорила.

— Так, 45 грамм. Средний домашний кот весит четыре килограмма. 45 грамм — это больше одного процента его веса. Представь, что тебе на шею повесили килограмм, ты бы тоже пытался его стащить.

— Тогда сколько?

— Максимум 20 грамм, а лучше — 15, это меньше двух монет по десять рублей. Кот не должен его чувствовать.

— 15 грамм с GPS, датчиком активности и датчиком температуры? Сара, это физически...

— Возможно, я проверяла. Есть модули GPS, которые весят три грамма. Акселерометр весит меньше грамма. Термосенсор полграмма. Вот батарея — это проблема, согласна, но, думаю, решаемая.

Марк посмотрел на нее с выражением, которое я научусь распознавать гораздо позже. Это было выражение человека, который понимает, что ему повезло. Повезло не с идеей, не с рынком, а с человеком. Потому что сидеть до двух ночи в кофейне и спорить о весе GPS-модуля может только тот, кому не все равно. Вот Саре было не все равно.

— Ты серьезно проверяла вес GPS-модулей?

— Я серьезно проверяю все, что собираюсь делать. Если мы это делаем, мы делаем правильно или не делаем вообще.

— Мы?

Сара посмотрела на него. Ручка убрана в карман, ежедневник закрыт, чай давно выпит.

— Мы. Если ты не против, конечно...

Марк был не против.

Между двумя и тремя ночи произошло то, ради чего, мне кажется, и существуют переговорные и кофейни. То, что нельзя запланировать, вызвать по расписанию, воспроизвести на тренинге по продуктовому мышлению. Момент, когда двое людей перестают спорить и начинают строить.

Марк рисовал, Сара комментировала, Марк добавлял, Сара убирала лишнее, Марк снова добавлял, Сара терпеливо убирала снова. Им нужно было понять: кто этот первый пользователь? Не «целевая аудитория», а первый, конкретный, живой человек, который купит КотоТрек. Сара назвала это «персоной», Марк сказал: «наш человек».

— Женщина, 30-40 лет, — сказала Сара. — Городская. Один-два кота, не породистые, дворовые или метисы. Кот выходит на улицу, она переживает. Доход средний. Пять тысяч за ошейник — ощутимо, но не критично. Смартфон есть, приложениями пользуется. Не гик, но и не боится технологий.

Спойлер: Сара ошиблась. Не во всем, но в главном. Первыми покупателями окажутся не 30-летние девушки с дворовыми котами, а женщины за 45 с породистыми британцами и бюджетом, о котором Сара даже не подумала. Но это выяснится через четыре месяца. А пока персона выглядела убедительно, слишком убедительно. А для стартапа слово «убедительно» опасно.

— Откуда такая точность?

— Из данных ПетТека. 72% наших клиентов — женщины 30-45 лет. Именно они принимают решения о покупках для питомцев. Они активнее мужчин в онлайн-сообществах про котов. И они (внимание!) чаще мужчин ищут в интернете «как найти потерянного кота».

— Грустная статистика...

— Это наша статистика. Наш клиент — не абстрактный «котовладелец», а женщина, которая каждый вечер выглядывает в окно и ждет, когда ее кот вернется с прогулки.

Марк нарисовал на салфетке человечка, женщину, рядом с ней кота. Под рисунком написал: «Катя. 35 лет. Кот Рыжий. Москва, первый этаж, Рыжий уходит каждый вечер и возвращается не всегда». Он тогда не знал, что настоящую Лену (а не Катю) с Рыжим он встретит через месяц, и что эта встреча с ней изменит все. Но сейчас наша «Катя» была персоной, вымышленным, но точным портретом того, для кого все это затевалось.

А теперь — те слова, которые мне придется написать без защитной иронии, без отстраненности, без «потом я пойму, что это ошибка», потому что то, что произошло дальше, было настоящим. В какой-то момент (я не помню, когда точно, может быть около половины третьего) Марк и Сара перестали спорить, и не потому, что устали, а потому, что они оба увидели одну и ту же картинку. Я говорю не про салфетку с рисунками, не про списки функций, не про цифры из ежедневника. Я говорю про картинку: женщина открывает приложение на телефоне, на экране — карта, а на карте — зеленая точка. Эта точка двигается, женщина улыбается, потому что она знает, где ее кот. И она свободна, она может пить чай, смотреть сериал, читать книгу, не вставая каждые 10 минут к окну. Просто потому, что зеленая точка на экране говорит: все хорошо, он здесь, он жив, он идет домой.

Марк перестал рисовать, Сара закрыла свой ежедневник. Они сидели в тишине, и тишина эта была наполненной, как пауза между нотами в музыке. В этой тишине жило осознание: они нашли. Не идею, она была еще в январе. Они нашли форму... Очертания... Ответ на тот вопросительный знак, который Марк нарисовал на полстены в переговорной «Сириус». И все трое, Марк, Сара и я в этот момент поверили. По-настоящему, без оговорок, без «но, если не получится». Все трое поверили, что это нужно людям, что это возможно сделать, и что мы — те самые люди, которые это сделают. Я храню этот момент отдельно от всех других. Как фотографию, которую носишь в бумажнике, да, не самую красивую, не самую важную, но ту, к которой возвращаешься, когда все идет не так.

Утром, не следующим, а через два дня, когда оба выспались и перестали пахнуть кофейней «Двенадцать зерен», они провели первый совместный CustDev, и это было совсем не похоже на январские попытки Марка. В январе Марк подходил к людям с горящими глазами и вопросом: «А если бы существовал трекер для кота, вы бы купили?» Это как спросить: «А если бы я подарил вам шоколадку, вы бы съели?» Конечно, да. Люди говорят «да» на гипотетические вопросы, потому что «да» ничего не стоит. «Да» бесплатно, «да» вежливо, «да» не обязывает. Сара задавала другие вопросы.

Они пришли в ветеринарную клинику «Лапки» на Бауманской, не к Константину, а в другую, побольше, с очередью из бабушек с переносками и молодых пар с щенками. Сара договори́лась с администратором заранее, объяснив, что они проводят исследование и не будут никому ничего продавать. Администратор посмотрела на них с недоверием, но пустила.

Первая респондентка — Ольга, 42 года, бухгалтер, два кота, Маша и Буся. Оба выходят на балкон, который выходит на крышу гаража, откуда спрыгивают во двор. Ольга нервничает, но дверь на балкон не закрывает, потому что «коты должны дышать воздухом, это не тюрьма».

Марк начал было: «А если бы существовал трекер...» Сара положила руку ему на локоть. Легкое прикосновение означало «стоп».

— Ольга, расскажите мне про вчерашний вечер, — сказала Сара. — Просто про вчерашний вечер. Как вы его провели?

Ольга рассказала. Пришла с работы и открыла балкон. Маша сразу ушел, Буся осталась. Ольга готовила ужин. Через час выглянула в окно, Машу не видно. Вышла на балкон, позвала, тишина. Она оделась, вышла во двор, обошла гараж и нашла Машу на подоконнике соседнего дома, тот сидел и смотрел на голубей. Ольга позвала кота, но Маша проигнорировал. Пришлось обходить дом, просить соседку открыть окно, снимать Машу с подоконника.

— Сколько времени это заняло? — спросила Сара.

— Минут 40.

— И так каждый вечер?

— Не каждый, иногда он возвращается сам. Иногда через два часа, однажды через сутки. Я тогда уже объявления писала и расклеивала в округе.

— Что вы чувствовали, когда он не вернулся через два часа?

Ольга замолчала. Потом сказала:

— Знаете, это глупо... Он же кот, взрослый кот. Но я... я не могла уснуть. Вставала, выходила на балкон, звала. Каждые полчаса. Муж говорил, перестань, придет, а я не могла перестать...

Сара записывала, не цитаты, поведение. «Встает каждые 30 мин. Не может уснуть. Муж не понимает уровень тревоги. Рациональное понимание (кот — взрослый) vs эмоциональная реакция (не могу не волноваться)».

Второй респондент, Геннадий, инженер, 53 года, дал им главное. Его кот Тихон уходил на дачные прогулки на час-полтора. Геннадий в это время копал грядки, читал, что-то делал. Но... «одним глазом, будто часть меня прислушивается, не идет ли. Не могу расслабиться, пока не знаю, что он рядом».

Сара записала два слова: «Фоновая тревога» и подчеркнула дважды. Это было золото. Проблема КотоТрека — не «найти потерянного кота». Это крайний случай. Проблема — фоновая тревога, ежедневная, хроническая, та, которая съедает час или два каждый вечер, когда ты не можешь расслабиться, потому что не знаешь, где твой кот.

Третья респондентка — Ирина, 28 лет, фрилансер, кошка Пуся, породы скоттиш-фолд. Купила за 30 тысяч. Пуся не выходит на улицу, но однажды выскочила в подъезд, когда курьер забыл закрыть дверь.

— Я тогда бегала по подъезду в пижаме, — сказала Ирина. — На четвертый этаж, на первый, в подвал. Пуся сидела на подоконнике между вторым и третьим этажами и вылизывалась. Как будто ничего не произошло!

— Сколько времени это заняло?

— Минут 15... Но я потом два часа не могла успокоиться, руки тряслись. Смешно, да?

— Нет, — сказала Сара. — Не смешно.

Ирина посмотрела на нее с благодарностью. Той молчаливой благодарностью, которую чувствуешь, когда кто-то не обесценивает твои переживания.

После клиники они зашли в парк рядом, небольшой, с детской площадкой и лавочками. Было холодно, февральский ветер бил в лицо, но Марку нужно было ходить, чтобы думать, а Сара не возражала.

— Ты заметил? — спросила Сара.

— Что все трое боятся?

— Нет. Все трое стесняются своего страха: Ольга сказала «глупо», Геннадий — «одним глазом», будто стыдится, Ирина — «смешно, да?» Они все считают, что волноваться за кота несерьезно, что нормальный взрослый не должен вставать ночью проверять, вернулся ли кот.

— И что это значит для нас?

— Это значит, что наш продукт должен не только решать проблему, но и легитимизировать ее, говорить человеку, что волноваться за кота — это нормально. Нормально хотеть знать, где он, и это не глупость и не слабость, это забота.

Марк остановился. Ветер трепал его куртку, а он молча стоял посреди дорожки, какая-то женщина с коляской обошла его с выражением легкого раздражения.

— Сара...

— Да?

— Мы это сделаем.

Не вопрос. Утверждение. Точка.

Сара посмотрела на него и достала из кармана свою серебристую с гравировкой ручку. Открыв ежедневник на новой странице, написала вверх: «КотоТрек. День 1». И подчеркнула.

До конца февраля они провели еще 11 интервью в кафе, в парках, в подъездах (буквально... однажды Марк разговорился с соседкой по лестничной клетке, а Сара стояла рядом и записывала). Каждое интервью Сара начинала одинаково: «Расскажите мне про ваш вчерашний вечер. Просто про обычный вечер, по минутам». Она ни разу не спросила: «Вы бы купили трекер для кота?»

Марк сначала не понимал, зачем спрашивать про вчерашний вечер, если мы хотим узнать про продукт? Сара объяснила:

— Если ты спрашиваешь про продукт, человек начинает фантазировать, придумывает, как бы он использовал вещь, которой не существует. А это бесполезно, люди не умеют предсказывать свое поведение. Если же спрашиваешь про вчерашний вечер, человек рассказывает, что реально делал. И именно в реальном поведении и кроются настоящие проблемы.

Из 11 интервью сложилась картина, не статистически значимая (Сара первая сказала, что 11 — мало), но достаточная, чтобы увидеть паттерн. А паттерн был такой: люди, чьи коты выходят на улицу, тратят от 30 минут до двух часов ежедневно на «фоновое волнение», не на поиск, а на ожидание. На выглядывание в окно, выход на балкон, прислушивание к шорохам в подъезде. Это время не учитывается ни в каких исследованиях, потому что оно невидимо. Человек не говорит: «Я потратил час на тревогу из-за кота». Он говорит: «Я смотрел телевизор». Но... только одним глазом...

Фоновая тревога, невидимая, хроническая, реальная. Именно ее должен был решить КотоТрек.

28 февраля, последний день месяца. Марк и Сара сидели в переговорной «Сириус», в той самой, с доской и вопросительным знаком. Вопросительный знак был все еще там, его никто не стер, но теперь вокруг него выросла экосистема: стрелки, блоки, слова, имена. Доска была заполнена наполовину, и это была уже не доска вопросов, это была доска ответов.

В центре КотоТрек, вокруг функции: GPS, активность, температура. Ниже — персона: «Катя, 35 лет, кот Рыжий». Справа — конкуренты с их слабостями, слева — список того, чего КотоТрек делать НЕ будет (этот список был длиннее, чем список того, что будет, и... Сара этим гордилась).

Марк стоял у доски с маркером (зеленым на этот раз, и колпачок был на месте, Сара приучила его закрывать маркеры, и это, возможно, было ее главным достижением за весь февраль). Он дописывал последний блок: «Следующий шаг».

— Нам нужна команда, — сказал он. — Разработчик. Дизайнер. Кто-то, кто понимает в железе.

— Нам нужен план, сроки, бюджет... Понимание, сколько стоит сделать первый прототип.

— Нам нужен инвестор.

Сара посмотрела на него.

— Нам нужна миссия. Сначала «зачем», потом «кто» и «на какие деньги».

— Разве «зачем» не очевидно?

— «Зачем» никогда не очевидно. «Зачем» — это то, что ты будешь говорить инвестору, разработчику, дизайнеру, первому пользователю. И каждый раз это должно звучать одинаково убедительно.

Марк закрыл маркер (колпачок!) и положил на полку.

— КотоТрек — это...

— Не сейчас... Подумай... Не импровизируй... Миссия — это не то, что произносят красиво. Миссия — это то, что помогает принимать решения. Каждый раз, когда мы будем стоять на развилке, добавить функцию или не добавить, потратить деньги или сэкономить, мы будем возвращаться к миссии и спрашивать: это ей соответствует?

— Хорошо. Подумаю...

Он соврал, он уже думал. Все февральские вечера, все утренние пробежки, все минуты в душе он думал. Но Сара была права: «думать» и «сформулировать» — разные вещи. Думать может каждый, а вот сформулировать так, чтобы в трех предложениях уместилось все — это работа, настоящая, тяжелая, неблагодарная работа, от которой болит голова и хочется вернуться к рисованию на салфетках.

Но это — тема следующей главы.

А сейчас февраль, последний его день. Марк и Сара выходят из офиса ПетТек в девять вечера. На улице темно, холодно, и первые мартовские ветра уже кусают лицо. Марк застегивает куртку. Сара — нет, у нее пальто с запахом, она просто глубже заворачивается.

— Завтра март... — произносит Марк.

— Я в курсе... Дни идут, календарь работает.

— Я имею в виду, месяц прошел. Мы за месяц сделали... Что?

— Мы за месяц определили продукт, аудиторию, функциональность, модель и провели 14 интервью. Это больше, чем большинство стартапов делает за полгода.

Марк улыбнулся, не той широкой улыбкой визионера, который видит будущее, а тихой, почти незаметной улыбкой человека, который впервые за долгое время не чувствует себя со своей идеей одиноким.

— Спасибо, — сказал он.

— За что?

— За «мы».

Сара ничего не ответила, просто кивнула. И пошла к метро.

А я? Я остался на доске в переговорной «Сириус»: вопросительный знак, стрелки, блоки, мое имя зеленым маркером в центре. Неделию назад я был словом, брошенным между чаем и блокнотом, теперь я был схемой, концепцией, набором решений. Я еще не был продуктом, но я уже был обещанием.

И знаете, что? Обещание — это самое красивое, чем может быть продукт, потому что обещание еще не разочаровало, не провалилось, не устарело. Обещание чистое, как первый снег, как белая доска до первого маркера. Я был обещанием, и я был счастлив.

Потом я, конечно, узнаю, что счастье обещания — самый короткий вид счастья. Но это потом...

Совет от Проекта

Знаете, что самое опасное в начале проекта? Не отсутствие идей, а их избыток. Марк хотел десять функций и получил бы ноль, потому что десять функций для первой версии — это десять причин никогда не выпустить продукт. Сара отрезала шесть и оставила три, которые решают одну конкретную проблему одного конкретного человека.

Это называется *Jobs to Be Done*: важно не то, что умеет продукт, а какую задачу человек с его помощью решает в своей жизни. Между функцией и ценностью всегда есть разница. Функция описывает возможности продукта, а ценность — то, ради чего человек вообще готов им пользоваться.

Когда вы начинаете новый проект, не спрашивайте: «Что наш продукт будет делать?» Лучше спросите: «Какую задачу человек пытается решить и как наш продукт поможет ему сделать это лучше, быстрее или дешевле?»

Ответ на этот вопрос стоит дороже любого бизнес-плана.

-> *Jobs to Be Done*: подробнее на Страничке душиоты по Главе 2.

Страничка душиоты по Главе 2

Jobs to Be Done (JTBD) — люди не покупают продукт, они «нанимают» его для решения конкретной задачи. Дрель нужна не ради дрели, она нужна ради дырки в стене. Катя не покупает КотоТрек, чтобы «отслеживать кота по GPS», она нанимает его, чтобы «перестать волноваться каждый вечер».

Что прочитать? Клейтон Кристенсен, «Закон успешных инноваций» (*Competing Against Luck*, 2016).

Комментарий автора: Спрашивайте не «нравится ли вам продукт?», а «какую проблему вы решали, когда его купили?» И вот что важно: настоящая боль живет только там, где прежнее решение не справилось с задачей человека. Нет проваленной работы — нет и боли, сколько ни спрашивай. Поэтому ищите не «что не нравится», а где именно жизнь дала сбой. Клиент всегда важнее продукта, продукт — лишь инструмент закрыть его работу.

Ideation (генерация идей) — структурированный процесс превращения проблемы в набор возможных решений. Не «мозговой штурм с пиццей», а дисциплина: от проблемы к гипотезам, от гипотез к приоритетам, от приоритетов — к одной идее, которую можно проверить.

Что прочитать? Тим Браун, «Дизайн-мышление в бизнесе» (*Change by Design*, 2009).

Комментарий автора: Марк придумал десять функций за вечер. Сара срезала шесть за утро. Правило простое: если не можете объяснить, зачем функция нужна конкретному человеку с именем и лицом, — режьте. Оказывается, у сильного продукта три функции, а не тридцать три. Остальное — обычно просто ваш страх выбрать.

Customer Development (продолжение) — в главе 2 Марк и Сара проводят первый совместный CustDev. Отличие от января: теперь есть гипотеза, есть конкретные вопросы, есть структура. Не «а вот если бы трекер для кота», а «расскажите, что вы делали вчера вечером, когда кот ушел».

Что прочитать? Стив Бланк, «Четыре шага к озарению» (2005); Синди Альварес, «Lean Customer Development» (2014).

Комментарий автора: CustDev без гипотезы — это прогулка. CustDev с гипотезой — это исследование. Марк в январе гулял, а в феврале вместе с Сарой исследовал. Разница не в числе разговоров, а в качестве вопросов. Вот почему десять точных вопросов бьют сто случайных.

Глава 3. Моя миссия, если я решусь ее принять

«Это не работает. И вот почему...», — говорила Сара, каждый раз, когда Марк пытался сформулировать миссию.

На доске в переговорной «Сириус» было написано 17 вариантов миссии КотоТрека. 17, я считал. Да, продукты умеют считать, это, пожалуй, единственное, что мы делаем лучше людей, считаем и молчим.

Первый вариант миссии: «Сделать жизнь владельцев кошек безопаснее» зачеркнут красным. Второй: «Инновационное решение для мониторинга домашних питомцев» тоже зачеркнут красным, а рядом приписка Сары: «Это не миссия, это описание вакансии». Третий: «Спокойствие для тех, кто любит котов» обведен, потом зачеркнут. Четвертый: «Связь с тем, кого не привяжешь» не зачеркнут, но обведен вопросительным знаком. Марк его любил, но Сара молчала, а молчание Сары, как я уже успел выучить, бывает двух видов: молчание-согласие и молчание-пока-не-скажу-почему-это-плохо. Это было второе. Пятый: «Технология заботы о вашем коте» зачеркнут самим Марком сразу после написания, даже маркер не успел высохнуть. И так далее, до семнадцатого. Каждый следующий вариант был чуть хуже предыдущего, как бывает, когда человек перебирает варианты слишком долго и начинает путать усталость с глубиной мысли.

Это был первый понедельник марта, девять утра. На столе стояли две чашки: остывший кофе Марка и пустая кружка из-под чая Сары (она допивала, это единственный человек в этой истории, у которого напитки не умирали забытыми). За окном было серое мартовское небо, которое не то чтобы обещало весну, но хотя бы перестало угрожать зимой. Переговорная пахла маркерами, кофе и чем-то неуловимым, тем запахом, который появляется в комнатах, где люди долго спорят. Запах «горячих мозгов», если хотите.

Марк стоял у доски с зеленым маркером (колпачок на месте, Сара приучила, помните?), Сара сидела в кресле сбоку, ежедневник открыт на странице с пометками, три закладки торчат из верхнего края — желтая, зеленая и розовая. Она смотрела не на доску, а в окно. Плохой знак...

— Может, проблема не в формулировке? — сказал Марк. — Может, нам просто нужен свежий взгляд?

— Может... — ответила Сара, не отрываясь от окна.

— Кто-то, кто не варится в этом два месяца.

— Может...

— Кто-то технический, кто посмотрит на продукт не как мы.

Сара отвернулась от окна и посмотрела на Марка, потом на доску, потом снова на Марка.

— Ты уже кого-то нашел... — сказала она. Это был не вопрос, а утверждение.

Марк положил маркер на полку, потянулся к кофе, поднес чашку ко рту, почувствовал холод и поставил обратно. Классика...

— Его зовут Антон, 27 лет, full-stack, работал в «Цифролабе» до прошлого года.

— «Цифролаб» закрылась.

— Да...

— Там была история с техдолгом и потерей данных клиентов.

— Да, но это не его вина.

— Я и не говорю, что его. Я говорю, что он оттуда, и это что-то значит...

Сара не уточнила, что именно это значит, она вообще редко уточняла, она просто оставляла пространство для того, чтобы собеседник додумал сам. Люди додумывают точнее, когда им не подсказывают.

Я запомнил этот момент, потому что именно тогда впервые услышал имя человека, который станет моим хребтом. Мои кости, мои мышцы, мой скелет — все это будет Антон. Код, архитектура, протоколы связи, прошивка — тоже он. Если Марк был моим отцом, Сара акушеркой, то Антон... Антон будет тем, кто соберет меня из деталей, буквально, каждый винтик, каждую строчку. Но я тогда этого не знал, я знал только, что на доске 17 зачеркнутых миссий, и в дверь сейчас войдет кто-то новый.

Антон не вошел, он появился. Есть люди, которые входят в комнату, открывают дверь, делают шаг и садятся. Антон появлялся, не громко, не эффектно, наоборот. Он как-то оказывался уже внутри, будто телепортировался. Ты поднимаешь голову, а он стоит у стены, рюкзак на одном плече, руки в карманах худи, и смотрит на тебя так, словно ждет, пока ты заметишь. Не нетерпеливо, просто ждет.

Это был вторник, второе марта. Антон пришел на собеседование, хотя слово «собеседование» здесь не совсем подходит. Марк написал ему в Telegram за два дня до этого: «Привет. Я Марк из ПетТека. Делаю трекер для котов. Нужен ведущий разработчик. Ты свободен?» Антон ответил через четыре часа. Не через минуту, не через день, через четыре часа, ровно столько нужно, чтобы погуглить компанию, посмотреть LinkedIn Марка, прочитать две статьи о рынке pet tech и решить, стоит ли тратить время. Антон тратил время экономно, это было первое, что я о нем узнал.

Ответ был: «Приду во вторник. 10:00. Куда?»

Без «интересно», без «расскажи подробнее», без смайликов. Адрес, время, точка. Марк потом скажет, что именно это его зацепило, он увидел человека, который не задает лишних вопросов, только правильные.

Антон стоял у стены переговорной «Сириус» и смотрел на доску. 17 вариантов миссии, зачеркнутые, обведенные, со стрелками и вопросительными знаками. Марк уже открыл рот для приветственной речи, он готовил ее два дня, у него был план, три слайда в голове и заготовленная шутка про котов.

— Это все — миссия? — спросил Антон, кивнув на доску. Первые слова, никаких «здравствуйте».

— Варианты, — ответил Марк. — Мы пока выбираем.

Антон подошел ближе. Прочитал, не бегло, каждый вариант, от первого до семнадцатого. Марк стоял рядом, как экскурсовод в музее, который ждет реакции посетителя на главный экспонат. Сара сидела в кресле и наблюдала. Три человека, 17 вариантов, тишина.

— «Связь с тем, кого не привяжешь», — прочитал Антон вслух четвертый вариант. Помолчал... — Красиво, но ни о чем.

Марк слегка побледнел, это был его любимый вариант.

— В смысле?

— В прямом. Что это значит технически? Какую задачу решает продукт? Кому? Почему этот кто-то заплатит деньги? Здесь ничего из этого нет. Здесь просто слоган для рекламы.

Антон не был грубым, он был точным. Разница примерно такая же, как между хирургом и мясником, оба режут, но один знает, где проходят сухожилия. Антон знал, где проходят сухожилия. Его слова попадали ровно туда, где болит, и не потому, что он хотел сделать больно, а потому, что не видел смысла попадать куда-то еще. За этой точностью стоял опыт, о котором он не рассказывал при первой встрече. И при второй не рассказал. Марк узнает историю только в апреле, случайно, из разговора за пивом и поймет, откуда этот скепсис, не от характера, а от шрамов.

А пока — вторник, переговорная, и Антон читает доску.

— Ладно, — сказал Марк, откладывая заготовленную речь (три слайда в голове остались слайдами). — Что бы ты написал?

Антон повернулся к нему. Первый раз посмотрел в глаза, до этого он смотрел только на доску. У Антона были глаза человека, который спит по пять часов в сутки и компенсирует это кофеином и упрямством. Не красные, не усталые, просто очень внимательные, глаза, которые привыкли искать баги.

— Я бы не писал. Я бы сначала ответил на три вопроса: кто твой пользователь: конкретно, не «владельцы кошек», а конкретный человек с конкретной проблемой. Что этот человек делает прямо сейчас без твоего продукта, как он решает проблему сегодня. И почему твое решение лучше, чем то, что он делает сейчас.

Марк кивнул. Это были правильные вопросы, и он знал это. Но знать правильные вопросы и иметь на них правильные ответы — разные виды знания.

— У нас есть персона, — сказал он. — Катя. 35 лет, кот Рыжий, гуляет каждый вечер, она волнуется...

— Персона — это фантазия, — перебил Антон. — Аватар, выдумка. Вы эту Катю живьем видели?

Пауза.

— Мы проводили интервью. 14 штук. Паттерн...

— Паттерн из 14 интервью — это не паттерн, это совпадение. Вам нужен не аватар на доске, вам нужен живой человек, к которому можно приехать и посмотреть, как он живет. Тогда миссия напишется сама.

Сара закрыла ежедневник. Тихо, аккуратно, с характерным хлопком кожаной обложки. Марк и Антон повернулись к ней одновременно.

— Он прав, — сказала Сара.

Два слова, самых важных слова за весь март.

Теперь я должен рассказать кое-что о себе, о том, каким я был в начале марта. В январе меня не существовало, я был зудом в затылке Марка, и это было блаженство неведения. В феврале я родился, получил имя, контуры, обещание. Это было счастье первого вдоха. А в марте... В марте я впервые почувствовал себя кем-то. Не чем-то, а кем-то. Разница принципиальная.

У меня было имя, КотоТрек. У меня была доска с моими параметрами. У меня были два человека, которые обо мне спорили, и третий, который пришел, посмотрел на все это и сказал «красиво, ни о чем». И у меня, черт возьми, было мнение.

Это опасное время для продукта. Когда ты уже достаточно реален, чтобы иметь мнение, но недостаточно реален, чтобы проверить его в реальности. Ты существуешь в пространстве чистых идей, и тебе кажется, что ты все понимаешь, что ответы очевидны. Что миссия — ну вот же она, на доске, четвертый вариант, «связь с тем, кого не привяжешь», это же идеально, это же про нас, как можно не видеть?

Сейчас, когда я говорю из будущего, мне немного стыдно за ту мою уверенность. Самонадеянность, это слово точнее. Я был продуктом, который еще ни разу не столкнулся с реальным пользователем, но уже знал, что ему нужно. Классика. Каждый второй стартап умирает от этой болезни.

Антон оказался прививкой. Да, болезненной, неприятной, с побочными эффектами в виде задетого самолюбия. Но... прививкой.

Первая неделя марта прошла в странном режиме. Марк и Антон были как два магнита одной полярности, энергия между ними была мощной, но вместо притяжения они отталкивались. Каждая встреча превращалась в упрямый и изматывающий спор.

Марк говорил: «Мы делаем продукт для эмоциональной связи между хозяином и котом». Антон отвечал: «Мы делаем GPS-трекер с датчиком активности. Остальное — маркетинг».

Марк говорил: «Рынок pet tech растет на 20% в год, это огромная возможность». Антон отвечал: «Рынок pet tech для кошек — ноль, потому что коты ненавидят ошейники. Это не возможность, это — проблема, которую ты еще не решил».

Марк говорил: «Просто поверьте мне. Один раз». Антон отвечал: «Вера — не стратегия. Протокол встречи от второго марта, пункт один: определить целевого пользователя. Он до сих пор не определен».

Антон вел протоколы. Каждой встречи, каждого разговора, каждого решения. Пронумерованные пункты, даты, ответственные. Это раздражало Марка примерно так же, как раздражает будильник, ты знаешь, что он прав, но хочешь его выбросить в окно.

Сара наблюдала и молчала. Она делала пометки в ежедневнике. Розовая закладка, та самая, которая означает «ключевые инсайты, не потерять». Сара не вмешивалась. Пока...

Я наблюдал тоже. И впервые за свою короткую жизнь я чувствовал... Нет, не страх, для страха нужно понимать опасность. Скорее сомнение, тень, которая упала на мою солнечную уверенность и не торопилась уходить. А вдруг Антон прав? А вдруг я — «нишевая хрень»? А вдруг весь этот проект — красивая фантазия двух людей, которые хотят верить в то, что не существует?

Сейчас, в будущем, я знаю ответ. Антон был одновременно прав и неправ, но чтобы понять это, нужно было проехать 20 километров за МКАД, подняться на пятый этаж без лифта и позвонить в дверь квартиры, за которой жила женщина по имени Лена. До этого оставалась неделя, длинная, тяжелая, полная спойлерных предчувствий неделя.

Среда, третий день марта. Переговорная «Сириус», 10 утра. На доске — восемнадцатый вариант миссии (Марк добавил ночью, приходил специально): «КотоТрек — технология спокойствия для владельцев кошек». Антон пришел в девять, посмотрел, но ничего не сказал. Марк видел, как он чуть скривился, левый угол рта дернулся на миллиметр вниз. Микровыражение. Марк уже научился читать микровыражения Антона за эти два дня, такая вот суперспособность развивается, когда тебе критически важно знать, что думает человек, который почти никогда не говорит, что думает.

В 10 пришла Сара и села в свое кресло (у нее уже было «свое кресло» в «Сириусе», боковое, у окна, с видом и на доску, и на всех присутствующих). Открыла свой ежедневник.

— У нас проблема, — сказала она.

Марк и Антон посмотрели на нее. Редкий момент единения, оба ждали, что скажет Сара.

— Мы третий день формулируем миссию и не можем. Знаете, почему?

Марк: Потому что миссия — это сложно.

Антон: Потому что мы не знаем, для кого мы делаем продукт.

Сара посмотрела на Антона.

— Почти. Мы не знаем, для кого, потому что мы ни разу не были у этого «для кого» дома. Мы провели 14 интервью. В кафе, в парках, в подъездах. Мы спрашивали людей про их вчерашний вечер и записывали ответы. Но ни разу, ни разу! мы не видели, как человек стоит у окна и ждет кота. Ни разу не видели пустую миску. Ни разу не сидели в комнате, где на каждой полке — игрушка, когтеточка и фотография.

Пауза... Сара перевернула страницу ежедневника.

— Я нашла человека. Лена, 31 год, мать-одиночка, живет в Бирюлево. Кот Рыжий (как у нашей персоны Кати, и это — знак!), четыре года. Уходит каждый вечер через форточку на кухню, возвращается не всегда.

— Откуда ты ее знаешь? — спросил Марк.

— Форум «КотоМамы». Я там зарегистрировалась в январе, читала истории. Лена — одна из самых активных. Она пишет каждый вечер: «Рыжий ушел в 18:20, жду». Иногда: «Рыжий вернулся в 23:40, все ок». Иногда ничего не пишет до утра.

Антон поднял бровь. Одну, левую. Это означало: «я заинтересовался, но ничего пока не скажу».

— Я с ней переписывалась, — продолжила Сара. — Объяснила, чем мы занимаемся. Она приглашает нас к себе, в эту субботу...

Марк посмотрел на Антона. Антон смотрел в окно, где начинался мартовский, мелкий, противный дождь, не очищающий весенний, а раздражающий своей ненужностью.

— Ехать в Бирюлево в субботу... — сказал Антон. Это был не вопрос, а констатация факта. Он как будто проговаривал маршрут.

— Ехать в Бирюлево в субботу, — подтвердила Сара. — Увидеть, как выглядит проблема, которую мы пытаемся решить. Не на доске, не в интервью, в жизни.

Марк уже надевал куртку. В голове, по крайней мере. Его тело еще сидело в кресле, но энергия, та самая, которая заставляла его вертеть маркеры и наливать кофе, который он не будет пить, уже бежала к двери.

— Суббота, — сказал он. — Во сколько?

Четыре дня между средой и субботой. Четыре дня, которые на первый взгляд ничем не примечательны, но на самом деле они были ключевыми, потому что именно в эти дни Антон начал работать. Не «присматриваться», не «оценивать перспективы», работать. Я почувствовал это раньше, чем увидел результат. Просто что-то изменилось в воздухе, как будто включили двигатель, которого раньше не было. Тихий, ровный гул. Антон.

Он пришел в четверг в 7.30 утра. Офис ПетТека открывался в девять, но у Антона был пропуск (Марк выбил его за день, что само по себе рекорд, HR ПетТека обычно оформляло пропуска неделю). В 7.30 в «Сириусе» никого не было, только доска с 17 зачеркнутыми миссиями и одной, восемнадцатой, не зачеркнутой.

Антон не стер доску. Он достал из рюкзака ноутбук, сел за стол, подключил зарядку и открыл терминал. Черный экран с мигающим курсором... И начал печатать.

Я не знаю, что он писал в тот первый день. Марк потом спрашивал, и Антон отвечал: «Исследование». Исследование чего? «Существующих решений. Протоколов. Ограничений железа». Марк кивал, не понимая половины слов. Сара, которая понимала больше, не спрашивала, она доверяла процессу. У нее было чутье на людей, которые знают, что делают, даже если не могут объяснить зачем.

В четверг Антон просидел в «Сириусе» до десяти вечера. В пятницу до одиннадцати. Когда Марк в пятницу заглянул в переговорную в восемь вечера (он забыл куртку), Антон сидел перед двумя мониторами, откуда взялся второй, Марк не понял, и что-то рисовал на листе бумаги. Не схему и не график, что-то, похожее на карту с кружками, стрелками и пунктирными линиями.

— Ты в порядке? — спросил Марк.

— Да.

— Ты ел?

Антон посмотрел на Марка с выражением, которое означало: ты серьезно сейчас спрашиваешь? Потом глянул на стол. Рядом с ноутбуком стояла нетронутая бутылка воды и лежал энергетический батончик в обертке.

— Собирался, — сказал Антон.

Марк сел напротив и посмотрел на экран, но не понял ничего. Посмотрел на бумажную карту — понял чуть больше.

— Это маршрут сигнала?

— Это ограничения. GPS, ГЛОНАСС, LBS — каждая технология имеет свою зону покрытия, свою точность, свое энергопотребление. Для собачьего ошейника это неважно, собаку выгуливают на поводке, сигнал нужен как страховка. Для кота — критично, ведь кот

уходит, далеко, в подвалы, на чердаки, за заборы. Там GPS не ловит. И батарейка садится за шесть часов, если передавать координаты постоянно.

Марк слушал, не перебивая. Это было непривычно для него, обычно после второго предложения он уже генерировал идею. Но с Антоном он почему-то молчал. Может, потому что Антон впервые за три дня говорил больше одного предложения. Может, потому что за техническими терминами слышалось что-то другое, не скепсис, а увлеченность. Тихая, глубокая, упрямая увлеченность человека, который нашел задачу, достойную его мозга.

— Это сложнее, чем я думал, — сказал Антон. И после паузы: — Но решаемо...

Это было больше, чем комплимент, больше, чем согласие. Это было вовлечение. Антон не сказал «ваш проект интересный», он сказал «решаемо». На языке разработчика это означает: я буду решать.

Марк забрал куртку и вышел. В дверях обернулся.

— Завтра в 12 у подъезда в Бирюлево.

— Я знаю. Сара скинула адрес.

— Ты поедешь?

Антон не ответил, просто вернулся к экрану. Но Марк видел, левый угол рта дернулся. Не вниз, вверх.

Суббота, шестое марта. 12 часов. Район Бирюлево.

Если вы никогда не были в Бирюлево, вы не много потеряли, но кое-что упустили. Это район на юге Москвы, за МКАДом, если по прямой, но формально — внутри. Пятиэтажки, шестнадцатиэтажки, гаражи, магазины «у дома» с вывесками, которые горят через букву. Район, в котором вечером гуляют собаки, а коты — сами по себе. Район, в котором «где-нибудь» звучит уже как адрес.

Марк приехал на такси. Он вышел у подъезда, обшарпанного, с домофоном, который работал через раз, и запахом сырости в тамбуре. Сара приехала на метро, она стояла у лавочки, ежедневник под мышкой, шарф намотан до носа, и разговаривала по телефону. Увидела Марка, кивнула, показала один палец: «минуту». Антона не было.

Марк посмотрел на часы. В 12.03 глянул на подъезд, повернулся к Саре. Та закончила разговор.

— Он придет, — сказала она.

— Откуда ты знаешь?

— Он написал мне в семь утра и спросил, какой этаж.

Антон появился в 12.05, пешком, откуда-то из-за угла дома. Куртка, рюкзак, руки в карманах, на лице — ничего, ни энтузиазма, ни скепсиса. Нулевое выражение.

Они поднялись на пятый этаж. Без лифта, лифта не было. Марк запыхался на третьем (слишком много кофе, слишком мало движения). Сара шла ровно, размеренно, как будто ходить по лестницам пешком — ее ежедневная практика (так и было, она жила на шестом этаже в доме без лифта и считала это бесплатным фитнесом). Антон шел последним и не запыхался: 27 лет, никакого спорта, но метаболизм двадцатилетнего — привилегия, которая закончится через три года, хотя он об этом пока не знает.

Дверь была коричневой, обитой дерматином, с глазком и наклейкой «Осторожно, злой кот» из тех, что продают на рынках за 50 рублей. Кто-то нарисовал на наклейке маркером усы.

Марк нажал на звонок. Из-за двери сразу донеслось: «Иду!», и через десять секунд дверь открылась.

Лену нужно описать правильно, нет, не как «мать-одиночку из Бирюлево», это статистика, а не человек, не как «целевую аудиторию», это маркетинг, а не жизнь.

Лена была невысокой, с русыми волосами, убранными в хвост, и руками, которые никогда не лежали без дела. Пока она говорила, руки мяти полотенце, поправляли чашку, поднимали что-то с пола, гладили кота (если он был в зоне досягаемости). Когда руки были пустыми, она скрещивала их на груди, и это выглядело не как закрытая поза, а как привычка человека, которому холодно. В квартире действительно было прохладно, батареи топили еле-еле, мартовский ветер задувал через неплотное окно на кухне, то самое окно, через форточку которого Рыжий уходил каждый вечер.

Квартира была двухкомнатной, маленькой, с потолками, которые давили на высоких людей (Марк пригибался в дверных проемах, хотя не нужно было, просто казалось, что потолок ниже, чем есть). В комнате, которая была одновременно гостиной и детской, стоял диван, стол с компьютером, детская кроватка у стены и кошачье дерево, высокое, до потолка, с тремя площадками. На верхней площадке лежал Рыжий.

Рыжий. Его тоже нужно описать. 4-летний кот, рыжий (ну да), крупный для домашнего, с широкой мордой и глазами янтарного цвета. Он лежал на площадке дерева и смотрел на вошедших тем фирменным кошачьим выражением, которое означает одновременно «я вас вижу», «мне все равно» и «кто вы вообще такие». Идеальный равнодушный взгляд, просто профи по невозмутимости.

— Проходите, — сказала Лена. — Извините, у меня тут... — она сделала жест рукой, охватывающий всю квартиру, — ну... как есть.

В квартире было чисто, не стерильно, но чисто, было заметно, что чистота дается тяжелым трудом в этом маленьком пространстве, где живут ребенок, кот и взрослый человек, и где вещам физически негде быть, кроме как на виду: детские книжки стопкой на подоконнике, мисочки у двери на кухню — две, красная и синяя, когтеточка у входа, исцарапанная до бахромы. На холодильнике магниты из Анапы и детский рисунок — оранжевое пятно с усами.

Они сели за стол на кухне. Лена поставила чайник, и Марк начал было свою речь про продукт, про трекер, про миссию, но Сара положила руку ему на предплечье. Легко, на секунду. И... Марк замолчал.

— Лена, — сказала Сара. — Расскажите нам про свой вчерашний вечер. Обычный вчерашний вечер, по минутам.

Лена улыбнулась, не широко, а краешком рта, как человек, который привык к тому, что его жизнь не повод для улыбки, но иногда все-таки находит в ней что-то забавное.

— Вчерашний? Ну... Пришла с работы в шесть, Лизу забрала из сада по дороге. Пришли, разделись, Лиза включила мультики, я пошла на кухню готовить. Рыжий уже крутился у двери. Он всегда крутится, когда чувствует, что скоро откроют окно. Я проветриваю кухню, пока готовлю, духовка нагревается, становится жарко.

Она замолчала и стала разливать чай в четыре чашки, каждую с блюдцем, хотя у одного блюдца был отколот край. Поставила сахар в стеклянной банке.

— Открыла форточку в 6.20. Рыжий — на подоконник и сразу вниз. У нас пятый этаж, но там козырек подъезда, потом дерево, потом забор, он знает маршрут, я уже не пытаюсь его остановить.

— А раньше пытались? — спросил Марк.

— Конечно. Я закрывала окна, а он орал два дня подряд, не спал, не ел. Я сдалась на третий. Я знаю, есть коты, которые сидят дома, а есть... Рыжий.

Антон сидел в углу кухни, на табуретке у стены. Ноутбук закрыт, руки на коленях. Он не записывал, не задавал вопросов, просто слушал. У него было такое лицо, какое бывает у людей в кинотеатре, когда фильм неожиданно оказывается хорошим, сосредоточенность без усилия.

— А вы что делали, пока Рыжий был на улице? — спросила Сара.

Лена подняла чашку, подержала в руках, не отпивая, как будто погрела ладони.

— Готовила, кормила Лизу, убирала, купала, читала сказку, укладывала спать. Все как обычно. И все это время... — она посмотрела в окно, за которым был тот самый козырек подъезда и то самое дерево. — Все это время я знала, что он там, что он где-то, что он может не вернуться...

— Вы думали об этом постоянно?

— Нет. В том-то и дело, не постоянно. Это как... Знаете, как работает тревога? Она не кричит. Она шепчет. Ты моешь посуду и вдруг думаешь: «где он сейчас?» и отмахиваешься от этих мыслей. Читаешь Лизе книжку, и на секунду слышишь шорох в коридоре, вскидываешься: «пришел?» Нет, не пришел. Укладываешь ребенка, а краем сознания: «темно уже, холодно». И так весь вечер... Не паника... хуже. Фон...

Фон. Я запомнил это слово. Запомнил и буду помнить, пока существую, то есть пока кто-то читает эту книгу. Фоновая тревога, невидимая, хроническая, реальная. Марк услышал про нее в интервью и записал как паттерн. Сара оформила в данные. Но ни один из них, ни Марк, ни Сара, ни тем более Антон не понимали, что это значит, пока не увидели, как Лена смотрит в окно. Она не делала ничего особенного, не вставала, не прижималась лицом к стеклу. Просто взгляд, автоматический, рефлекторный, как моргание. Каждые несколько минут. Разговаривала, рассказывала и... на полсекунды глаза скользнули к окну. Козырек. Дерево. Забор. Никого нет... И обратно к разговору...

Я увидел это и понял. Не головой, я продукт, у меня нет головы, чем-то другим. Тем местом, из которого рождается понимание собственного предназначения. Я увидел Лену, и 17 зачеркнутых миссий на доске перестали иметь значение. Я не про GPS, не про технологию. Я про то, чтобы Лена перестала смотреть в окно.

Антон задал первый вопрос через 40 минут. Все это время он сидел на табуретке и слушал. Марк уже задал 10 вопросов, Сара — 5 (каждый из ее вопросов стоил трех вопросов Марка), Антон молчал. А потом:

— Лена, во сколько вчера вернулся Рыжий?

Лена посмотрела на него. До этого она его почти не замечала, он сидел в углу, как часть обстановки.

— В 11.40.

— А что вы делали в 11.39?

Станный вопрос... Марк нахмурился, Сара чуть наклонила голову, ее жест «продолжай».

— Сидела на диване. Лиза спала. Телевизор работал, но я не смотрела, просто сидела.

— С телефоном?

— Да. Листала... ничего, просто листала.

— И в 11.40?

— Услышала, как открылась форточка. Он толкает ее лапой, там щеколда плохо держит. Пришла на кухню, он сидел на подоконнике, мокрый, вылизывался.

— Что вы почувствовали?

Опять странный вопрос. Сара смотрела на Антона с выражением, которого я раньше не видел, не удивление, но что-то близкое. Марк, тот просто удивился. Антон, скептик, технарь, человек-протокол и спрашивает про чувства?

Лена помолчала, а потом сказала:

— Выдохнула...

Одно слово. Одно, без «я была счастлива», «мне стало легче», «я обрадовалась». Выдохнула. Как будто пять часов она задерживала дыхание.

Антон кивнул и достал телефон, открыл заметки. Он написал одно предложение, а потом убрал телефон и больше ничего не спрашивал. Марк потом будет мучиться от любопытства,

что же Антон записал? Попросит показать, но Антон откажет. Марк попросит еще раз, но Антон откажет еще раз. И только потом, когда они будут думать о миссии, Антон достанет телефон, откроет записку и прочитает вслух: «Продукт должен превращать пять часов задержанного дыхания в нормальный вечер».

Но это будет потом, а пока суббота, кухня, чай. Лена рассказывает... В этот момент Рыжий спустился с кошачьего дерева, это было где-то через час после их прихода. Просто спрыгнул с площадки, мягко, бесшумно, четыре лапы одновременно и пошел на кухню. Не к людям, к миске. Наелся, попил воды, и потом, только потом зашел в комнату и запрыгнул на колени к Лене. Она продолжала говорить, машинально поглаживая Рыжего за ухом, кот мурлыкал.

— Самое страшное было в октябре. Он ушел и не возвращался двое суток. Лиза спрашивала каждое утро: «Мама, где Рыжий? Мама, он придет?» А я не знала, что отвечать. Ходила по дворам, звала, расклеивала объявления, написала на форум. Люди советовали: «Поставь миску на балкон, он учует». Поставила, но он вернулся только на третий день. Грязный, худой, с ободраным ухом. Пришел и завалился спать на 12 часов.

Она замолчала. Рыжий на ее коленях перевернулся на спину, подставляя живот. Лена погладила его автоматически, не глядя, как человек, который гладит сотый раз в день.

— Я тогда подумала: все, не отпущу больше никогда! Закрою окна, пусть орет, привыкнет. Продержалась пять дней, на шестой он перестал есть, на седьмой начал... знаете, коты, когда им плохо, они начинают метить. Я знаю, это не потому, что они плохие, потому что стресс. На восьмой день я открыла форточку...

Марк сидел очень тихо, он не пил чай, не вертел ничего в руках, впервые, сколько я его помню. Он просто сидел.

— Лена, — сказала Сара. — Если бы вы могли в любой момент открыть телефон и увидеть, где Рыжий, это бы что-то изменило?

Лена перестала гладить кота и посмотрела на Сару. Потом ее взгляд упал на ее телефон, лежавший на столе экраном вниз.

— Все, — произнесла она. — Это бы изменило все...

Тишина.

— Я не прошу, чтобы он не уходил, пусть уходит. Он кот, ему нужно. Я ... — она подбирала слово, и было видно, что это важное слово, что она не хочет ошибиться. — Я хочу... знать, просто знать, что он в порядке, что он в двух кварталах, а не за тридевять земель. Что он движется, а не... — она не договорила.

Не договорила, да и не нужно было.

До этого момента я существовал как идея, как контур на доске, как 18 зачеркнутых миссий, у меня не было ни грамма пластика, ни строчки кода, ни одного работающего датчика. Но именно в этот момент, на кухне в Бирюлево, рядом с женщиной, которая просила не технологию, а спокойствие, я понял, зачем я нужен. Не «что я делаю», а зачем.

Мое «зачем» звали Лена, она жила в Бирюлево, и ее кот Рыжий лежал у нее на коленях и мурлыкал, не подозревая, что только что запустил цепную реакцию.

Они просидели у Лены два с половиной часа вместо запланированного часа. Марк забыл про время, он всегда забывал, когда увлекался. Сара следила, но не торопила, она видела, что происходит. Антон... Антон в какой-то момент встал с табуретки, подошел к окну на кухне и долго смотрел на козырек подъезда, дерево и забор. Маршрут Рыжего. Пять этажей вниз по стене, на козырек, на ветку, по забору и... в неизвестность. Каждый вечер, как на работу.

Когда уходили, Лена стояла в дверях и гладила Рыжего, он тоже пришел проводить нас, непонятно зачем, ведь коты обычно не провожают.

— Если вы сделаете эту штуку, — сказала она, — я куплю первой. Без скидки, по полной цене, мне все равно сколько...

Марк начал говорить что-то про «обязательно» и «мы вам сообщим», но Лена его перебила:

— Только одно. Чтобы он его носил, если оно будет тяжелое или большое, или неудобное, он скинет, Рыжий скидывает все. Я ему бантик на Новый год повязала — три секунды, и бантик на полу. Три секунды...

Антон, уже на лестничной площадке, повернулся.

— Сколько весит Рыжий?

— Пять с чем-то кило.

— Ошейник должен быть не больше 15 граммов. В идеале — 10.

Это была первая техническая спецификация КотоТрека, не из исследования рынка, не из анализа конкурентов. А от женщины, которая знает, что ее кот скидывает бантики за три секунды.

Я запомнил: 10 граммов. Это станет моей навязчивой идеей, моей одержимостью, моим ограничением, которое определит все, от выбора материала корпуса до размера батарейки. 10 граммов — это примерно вес двух чайных ложек сахара, попробуйте впихнуть в две чайные ложки сахара GPS-модуль, Bluetooth, акселерометр, батарейку и антенну. А потом скажите мне, что технологии — это просто.

Но об этом потом, сейчас — лестница, пять этажей вниз, без лифта. И без слов...

Они шли к метро молча, Марк, Сара, Антон, три человека, которые два с половиной часа слушали историю, от которой тяжело в груди и ясно в голове одновременно. Молчание после визита к Лене было другим, чем молчание до. До — было от растерянности, от незнания, от бесконечных вариантов на доске. После — от полноты, когда знаешь слишком много, чтобы говорить, но еще не оформил это в слова.

Марк шел быстро, засунув руки в карманы куртки. Он хотел бежать или звонить кому-то, или сесть прямо на лавочку и начать писать план, миссию, манифест, что угодно. Энергия распирала его, как воздух распирает шарик. Но он молчал. Потому что чувствовал, что, если он сейчас заговорит, скажет что-то поверхностное, а после Лены поверхностное нельзя.

Сара шла ровно. Ежедневник прижат к боку. Шарф размотан, ей стало жарко, хотя на улице было плюс три. Она думала, ее лицо в такие моменты становилось совершенно неподвижным, ни морщинки, ни движения бровей, как маска. Марк потом скажет, что «лицо Сары в режиме думания» — самое пугающее зрелище из его жизни, потому что непонятно, чем закончится процесс, согласием или приговором.

Антон шел позади. Руки в карманах худи, рюкзак на обоих плечах (он никогда не носил на одном: «это плохо для позвоночника, я проверял»). Смотрел под ноги, перешагивая лужи. Молчал.

У станции метро Марк остановился и повернулся к остальным.

— Понедельник, — сказал он. — Десять утра. «Сириус».

Сара кивнула.

Антон кивнул.

И этого было достаточно.

Воскресенье я не помню. Оно было тем странным днем, когда ничего не происходило снаружи, но внутри у каждого из троих шла работа, которую невозможно увидеть, но и невозможно остановить.

Марк сидел дома. Фикус на подоконнике отбрасывал тень на пустой угол у холодильника, тот самый угол, где 15 лет назад стояла миска Мурзика. Марк думал не о миссии, о Лене,

о ее руках, которые все время были заняты, о ее взгляде в окно каждые несколько минут, автоматическом, как тик. О слове «выдохнула». Марк думал о том, что за всеми их интервью, таблицами, персонами и паттернами стояли живые люди. И он это знал, конечно, знал, он же сам ходил, спрашивал, записывал. Но одно дело знать, а другое — увидеть квартиру, батареи, форточку и кошащее дерево до потолка, увидеть жизнь, в которой твой будущий продукт может что-то изменить, притом не абстрактно, не на графике, а конкретно. Этот вечер, этот взгляд, этот выдох.

Сара сидела на кухне своей съемной квартиры на шестом этаже. Ежедневник открыт на январской странице. Она перечитывала все с самого начала, с того дня, когда впервые услышала Марка в столовой. Каждую пометку, каждую закладку. На третьем часе она остановилась и взяла красную ручку. Открыла чистую страницу и написала одно слово: «Спокойствие». Потом перечитала еще раз, медленнее. Она увидела, что все 14 человек, каждый по-своему, просили одного и того же. Кто-то говорил «чтобы знать, где он», кто-то «чтобы не бегать по дворам», кто-то «чтобы не дергаться каждые пять минут». Красная нить, которая шла через все интервью, но пряталась за разными словами. Сара подчеркнула «Спокойствие» дважды и, закрыв ежедневник, легла спать.

Десять граммов. Пять часов батареек. Подвал, чердак, забор. Решаемо.

Понедельник, восьмое марта. Да, восьмое марта — праздник, Международный женский день. Но Марк написал в общий чат в семь утра: «Встречаемся в десять. Сара, Антон, знаю, что праздник, но нам надо». Сара ответила: «Буду». Антон не ответил, но пришел в 9.30, за полчаса до встречи. Как всегда...

Переговорная «Сириус», доска, 18 зачеркнутых миссий. На столе чашка кофе Марка, чай Сары, вода Антона (он перешел на воду, сказал, что кофеин мешает ему спать, а ему нужно спать, потому что «код, написанный после полуночи, утром становится техдолгом»).

Марк встал у доски и взял маркер. Посмотрел внимательно на 18 вариантов, стер. Все, одним движением тряпки. И белая доска снова белая, как чистый лист, как в феврале, когда все начиналось. Сара открыла ежедневник на странице с воскресными заметками, Антон достал телефон, открыл заметки.

— Начинаем, — сказал Марк. — Кто мы и зачем?

Тишина. Три секунды.

— Мы — для Лены, — сказала Сара.

Марк посмотрел на нее, Антон поднял глаза от телефона.

— Не для «владельцев кошек», не для «аудитории 25-40 женщины городские». Для Лены, для человека, который каждый вечер стоит у окна и ждет. Для человека, который не может контролировать своего кота, да и не хочет контролировать, он просто хочет знать, что кот в порядке.

Марк начал писать. Не думая, рука двигалась сама.

«КотоТрек: спокойствие для тех, чьи коты гуляют сами».

Посмотрел... Нет... Слишком рекламно...

Стер и написал снова.

«КотоТрек: чтобы не стоять у окна каждый вечер».

Посмотрел... Ближе... Но не то... Стер.

— Продукт должен превращать пять часов задержанного дыхания в нормальный вечер, — прочитал Антон с телефона.

Марк повернулся, Сара приподнялась.

— Что? — сказал Марк.

— Записал в субботу, у Лены, когда она сказала «выдохнула».

Воцарила тишина... Все думали об одном и том же...

Марк повернулся к доске. Написал:

«КотоТрек существует, чтобы каждый вечер заканчивался спокойно».

Посмотрел на написанные слова, подумал и дописал ниже:

«Мы не привязываем котов. Мы отвязываем хозяев от тревоги».

Сара прочитала. Она молчала уже секунд десять... двадцать... Марк начал нервничать, Антон смотрел на доску без выражения, его нулевое лицо.

— Это работает, — сказала Сара.

Два слова. Марк выдохнул, как Лена, забавно...

— «Ценностное предложение», — продолжила Сара, открывая ежедневник на чистой странице. — Давайте запишем.

И они записали, притом не за час и не за день, всего за 40 минут горячего, почти без пауз, разговора. После двух недель мучений — 40 минут, и все потому что ответы были готовы, они просто ждали правильного вопроса.

Кто наш пользователь? Лена, 31 год, мать-одиночка, кот Рыжий, Бирюлево. Не абстрактная персона, живой человек с отколотым блюдцем и наклейкой «Осторожно, злой кот» на двери.

Какая у нее проблема? Фоновая тревога, пять часов каждый вечер. Кот уходит, и она не знает, где он, жив ли он, вернется ли. Она не может работать, отдыхать, спать нормально. Она листает телефон и каждые несколько минут смотрит в окно.

Как она решает проблему сейчас? Никак, терпит, ждет. Пишет на форумах «Рыжий ушел в 18:20, жду». Иногда ходит по дворам и зовет, иногда расклеивает объявления. Никакого решения нет.

Что дает КотоТрек? Спокойствие. Открыл телефон и видишь, где кот, движется, значит, гуляет. Остановился надолго — пуш-уведомление, вышел за пределы привычной зоны — пуш-уведомление, вернулся домой — пуш-уведомление. Все, не нужно стоять у окна, не нужно ходить по дворам, не нужно писать на форум. Нужно только посмотреть на экран и... выдохнуть.

Почему КотоТрек, а не конкуренты? Потому что конкуренты делают ошейники для собак и пытаются надеть их на котов. СмартЛай весит 45 граммов, для собаки ерунда, для кота — кирпич. ПульсПав мониторит здоровье, но Лене не нужно знать пульс Рыжего, ей нужно знать, где он. КотоМаяк — геозона, но без трекера. КотоТрек — единственный, кто делается именно для кота. Легкий, маленький, точный, 10 граммов.

Сара записывала, Марк диктовал, Антон вставлял технические уточнения: «Не GPS, а гибриды GPS и LBS, в подвалах GPS не работает», «Батарейка на минимум 72 часа, иначе Лена будет заряжать чаще, чем кот гулять», «Пуш-уведомления не больше трех в день, иначе перестанут обращать внимание, как на новости».

К 11 утра доска выглядела иначе. Не 18 зачеркнутых лозунгов, а четкая схема: пользователь, проблема, решение, преимущество. Value Proposition Canvas — заполненный, конкретный, живой, не из учебника, а из жизни, из Бирюлево.

Марк отошел от доски и посмотрел на нее с расстояния. Потом глянул на Сару, потом на Антона.

— Это оно? — спросил он.

— Это оно, — сказала Сара.

Антон не сказал «это оно». Он проговорил:

— Теперь можно работать.

Для Антона это было высшей формой одобрения, не «круто», не «гениально», не «я впечатлен». «Можно работать», значит, есть фундамент, не песок. Значит можно строить.

Так за три месяца я прошел путь от зуда в чужом затылке до четкой схемы на доске. Изнутри это выглядит как 18 неправильных формулировок, человек, который с порога сказал «красиво, ни о чем», поездка в район, куда никто не ездит добровольно, чай из чашки с отколотым блюдцем и слово «выдохнула».

Оставшиеся три недели марта. Что там было? Антон работал, приходил в 7.30, уходил в 23. Марк пытался его остановить: «ты же сгоришь», «нельзя работать по 16 часов». Антон смотрел на него с выражением «я работаю столько, сколько нужно, а нужно столько, сколько я работаю» — идеальная круговая логика, непробиваемая аргументами. Сара не пыталась остановить, она носила ему еду. Буквально. Контейнер с обедом из столовой ПетТека, каждый день в два часа. Антон ел, не отрываясь от экрана, Сара ничего не комментировала.

К середине марта Антон показал первую архитектуру. Нет, не продукта, системы. Схема на доске, но не маркером, а распечатанная на трех листах А3, склеенных скотчем. Модуль GPS. Модуль LBS. Bluetooth Low Energy. Акселерометр. Батарейка. Антенна. Корпус. Все связано стрелками, каждая стрелка подписана — протокол передачи, частота, энергопотребление.

Марк смотрел на схему и видел будущее. Сара смотрела на схему и видела проблемы. Антон смотрел на схему и видел работу. Я смотрел на схему и видел себя. Впервые, физически, не как идею, не как слово на доске, не как пункт в бизнес-плане, а как вещь, с размерами, весом, начинкой. С ограничениями, которые определяют мою жизнь: 10 граммов, 72 часа батарейки, гибридный GPS, водозащита (Рыжий приходит мокрый, значит, нужна). Я впервые увидел свое будущее тело. И оно было... маленьким, гораздо меньше, чем я воображал. Но это было правильно, я должен быть незаметным, настолько, чтобы Рыжий не скинул меня за три секунды. Три секунды, чтобы решить, принимает меня кот или нет. Вся моя судьба заключена в трех секундах кошачьего вердикта. Решает не инвестор, не рынок, не конкурент, а кот, рыжий, четырехлетний кот с янтарными глазами и манерой скидывать бантики.

Это смешно, но это правда. Иногда самые важные решения в жизни продукта принимает не CEO, не совет директоров и не аналитик из Gartner. Иногда их принимает кот, и с этим ничего нельзя поделать.

К концу марта у нас было все, кроме денег. Миссия, выстраданная и проверенная живым человеком. Ценностное предложение, не из учебника, а из Бирюлево. Команда из троих, которая за месяц прошла от «красиво, ни о чем» до «теперь можно работать». Архитектура на трех листах А3. И пользователь, не абстрактный, а конкретный, с именем, адресом и котом.

А вот денег не было.

Марк использовал ресурсы ПетТека неофициально. Переговорная «Сириус» — корпоративная. Ноутбуки — корпоративные. Антон получил пропуск, но зарплату ему никто не платил (он жил на сбережения от «Цифролаба»: «на полгода хватит, потом будет видно»). Сара работала на двух стульях: днем выполняла задачи по основной должности, вечером — КотоТрек. И это не могло продолжаться вечно, это не могло продолжаться даже долго.

Для прототипа нужны были деньги. Для железа, для софта, для тестирования. Настоящие деньги, не энтузиазм, не овертайм, не бартер на «потом заплатим из выручки». Деньги. И Марк это понимал, и Сара это понимала. Антон, который каждый вечер закрывал ноутбук и ехал домой на метро (потому что такси — это расход, а расходов и так достаточно), понимал лучше всех.

31 марта, последний день месяца. Марк и Сара в «Сириусе», поздний вечер. Антон ушел час назад, рекорд, обычно он уходил позже.

— Нам нужен инвестор, — проговорил Марк.

— Я знаю, — согласилась с ним Сара.

— У меня есть один контакт. Человек, которого мне рекомендовал Дмитрий еще в январе, но я тогда не звонил, рано было. Сейчас, думаю, самое время.

— Кто?

— Леонид. Лео. Владеет сетью магазинов зоотоваров. Не типичный венчурный инвестор. Скорее... бизнес-ангел с практическим опытом.

Сара достала ежедневник. Новая страница, желтая закладка.

— Что о нем известно?

— Что он не любит «истории про котиков», он хочет цифры, и... у него нет галстука.

— В смысле, нет галстука?

— Дмитрий сказал: «Лео носит костюмы за три тысячи долларов без галстука, и это самое странное, что я видел в переговорных. Просто человек, который может позволить себе костюм за три тысячи и не носить галстук — это человек, которому плевать, что ты о нем думаешь. Такие люди принимают решения быстро и без сантиментов».

Сара записала и закрыла ежедневник.

— Позвони ему, — сказала она. — Завтра.

— Завтра первое апреля, день дурака.

— Тем лучше. Если он решит, что это шутка, мы будем знать, что это не наш инвестор.

Марк улыбнулся и потянулся к своей чашке кофе. Холодный. Опять...

А я остался на доске. Не 18 зачеркнутых вариантов, а одна четкая миссия. Не вопросительный знак, а схема, не мечта, а план. Пока без денег, но с пониманием, зачем, а «зачем» — это валюта, которая никогда не обесценивается. Во всяком случае, я тогда думал так.

Апрель покажет, что «зачем» без «на что» — это все еще мечта, красивая, вдохновляющая, четко сформулированная мечта. Но мечта...

Впрочем, это уже следующая глава. А эта — про Лену, про Рыжего, про слово «выдохнула». И про 10 граммов, в которые нужно впихнуть спокойствие.

Совет от Проекта

Знаете, что забавно? Я две недели жил на доске в виде 17 вариантов миссии. Семнадцати! И каждый звучал красиво, каждый мог бы украсить главную страницу сайта. И ни один не работал, потому что ни один не отвечал на простой вопрос: «А зачем ты нужен конкретному человеку?»

Ответ нашелся не в переговорной, он нашелся на кухне в Бирюлево, у женщины, которая каждый вечер смотрит в окно и ждет кота. Ответ всегда знает пользователь, а создатель знает «что» и «как». Пользователь знает «зачем».

-> *Value Proposition Canvas: подробнее на Страничке душиоты по Главе 3.*

Страничка душиоты по Главе 3

Value Proposition Canvas — визуальный инструмент, который помогает связать то, что ваш продукт делает, с тем, что пользователю реально нужно. Две стороны: «профиль клиента» (задачи, боли, выгоды) и «карта ценности» (продукты, обезболиватели, создатели выгод). Если стороны совпадают — есть product-market fit, если нет, есть только красивый рисунок на доске.

Что прочитать? Александр Остервальдер, «Разработка ценностных предложений» (Value Proposition Design, 2014).

Комментарий автора: Команда мучилась с миссией две недели, а Value Proposition Canvas заполнила за сорок минут, потому что съездила к Лене. Канвас оживает, когда вы кладете в него конкретику с чужой кухни, а не абстракции из головы. И запомните: продают не фичи, а ценностное предложение — связку «ваша боль и вот как я ее закрываю». Заполняйте после разговоров, не до. До — это гадание на кофейной гуще.

Миссия продукта — одно предложение, которое отвечает на вопрос «зачем мы существуем?». Это не слоган для рекламы и не описание вакансии, а ответ на вопрос «зачем». Команда написала 17 вариантов, каждый звучал красиво, ни один не работал. Восемнадцатый тоже не работал. Работающий вариант родился на кухне в Бирюлево.

Что прочитать? Саймон Синек, «Начни с "Почему"» (Start with Why, 2009).

Комментарий автора: Я видел десятки миссий, от которых сводит скулы: «инновационное решение для мониторинга». Красиво и мертво. Помню, как сам пытался родить «правильную формулировку», и каждый раз получалась вакансия, а не смысл. На самом деле миссия проверяется просто: расскажи ее живому человеку и посмотри ему в глаза. Защиплет в носу, значит, есть миссия. Не щиплет — у тебя описание должности, переписывай.

UX-исследования (полевые) — выход из офиса к реальному пользователю. Не интервью в кафе, не опрос онлайн — физическое присутствие в среде, где человек живет и пользуется (или не пользуется) продуктом. Команда поехала в Бирюлево и увидела, как Лена смотрит в окно. 14 интервью не дали того, что дали два с половиной часа на кухне.

Что прочитать? Стив Портигал, «Интервьюирование пользователей» (Interviewing Users, 2013).

Комментарий автора: Контекстное исследование — это когда ты приезжаешь к человеку домой и просто смотришь, как он живет. Дорого, неудобно, неловко до мурашек, когда сидишь на чужой кухне и не знаешь, куда деть руки. Но я заметил: час рядом с человеком честнее месяца онлайн-опросов. Люди не рассказывают о своих привычках, они их просто не замечают. Ты увидишь то, о чем человек сам никогда бы не сказал, только если сядешь рядом и промолчишь.

Глава 4. Карта сокровищ: стратегия и план

«Расскажи мне еще раз. Только теперь без котиков», — Лео, через 20 секунд после начала презентации.

Первого апреля в 9.12 утра Марк набрал номер, которого боялся два месяца. Я знаю, как это звучит, «боялся»... Марк, который заговаривал с незнакомцами в зоомагазинах, который звонил ветеринарам и напрашивался на кухни, который ехал в Бирюлево без приглашения, этот Марк боялся набрать номер. Но незнакомцы — это безопасно, незнакомцу не нужно ничего доказывать, незнакомец кивнет, скажет «интересно» и забудет. Лео не был незнакомцем. Лео был человеком, от которого зависело, превращусь ли я из схемы на доске в вещь, из слов — в продукт, из идеи — в 10 граммов пластика, кремния и надежды.

Марк сидел в переговорной «Сириус». Один. Было рано. Сара приходила к десяти, Антон обычно в это время давно работал, но сегодня задержался (потом выяснится, ездил на Митинский радиорынок смотреть GPS-модули вживую, потому что «характеристики на сайте врут в 40% случаев»). Он набрал номер. Четыре гудка.

— Да, — голос был спокойный. Не приветливый и не холодный, нейтральный, как белый шум. Голос человека, которому звонят двадцать раз в день, и каждый второй звонящий хочет денег.

— Здравствуйте. Это Марк... Марк из ПетТека. Дмитрий Вечеринов дал ваш номер. Я...

— Я знаю, кто ты.

Пауза. Марк не ожидал этого. Подготовленная речь: 30 секунд вступления, минута о продукте, 20 секунд про рынок, вся эта конструкция рассыпалась от трех слов.

— Дмитрий звонил, рассказывал. Трекер для кошек.

— Да, мы...

— Четверг. Три. Мой офис. Цифры.

Четыре слова и гудки... Марк посмотрел на экран телефона — 21 секунда. Весь разговор уместился в 21 секунду! Он представлял себе этот звонок две недели! Репетировал в душе, перед зеркалом, по дороге на работу, а разговор занял меньше времени, чем заваривание чая.

Дверь открылась: Сара, пальто с запахом, ежедневник под мышкой, шарф размотан... Апрель, можно уже и без шарфа, но Сара не доверяла московской весне.

— Ну как? — нетерпеливо спросила она.

Марк все еще держал телефон, но экран уже погас.

— У нас три дня...

Три дня. Я хочу, чтобы вы представили эти три дня правильно, не как монтаж из фильма, знаете, быстрая нарезка, музыка нарастает, герои рисуют графики, кто-то бьет ладонью по столу, на экране мелькают цифры, и вот уже все готовы. Нет! Три дня — это 72 часа, и в каждом часе — момент, когда ты понимаешь, что не готов, не готов настолько, что само слово «готовность» звучит как издевательство.

Спойлер: роадмап, который Марк нарисует за эти три дня, окажется фантазией и не потому, что Марк глуп, он не глуп. А потому, что влюбленный человек не может составить объективный план свадьбы. Он будет занижать расходы, завышать количество гостей и верить, что погода будет хорошей. Марк был влюблен в меня, и его роадмап был любовным письмом, а не документом. Но он этого пока не знал...

Первый день. Вторник.

Марк пришел в «Сириус» в семь утра. На доске — схема Антона, три листа А3, склеенные скотчем, рядом миссия, окончательная, что осталась не зачеркнутой: «КотоТрек существует, чтобы каждый вечер заканчивался спокойно». Марк вытер боковую часть доски, ту, где были старые заметки, и начал рисовать. Он рисовал роадмап с тем ликующим вдохновением, которое бывает у человека, получившего разрешение мечтать на бумаге. Марк брал маркер, зеленый, его любимый, и рисовал таймлайн. Слева — «апрель», справа — «декабрь», а между ними — блоки, стрелки, даты, названия.

Апрель-май: Прототип. Первая рабочая модель. Тестирование на Рыжем (он написал именно так: «тест на Рыжем», как будто кот был частью команды, что, в общем-то, так и было).

Июнь: MVP. Минимальный продукт, готовый для бета-тестирования. 20 устройств. 20 пользователей.

Июль: Бета-тест. Обратная связь. Доработка.

Август: Запуск, полноценный, с презентацией, с прессой. «КотоТрек выходит на рынок».

Сентябрь-октябрь: Рост. Первая тысяча пользователей. Партнерства с зоомагазинами.

Ноябрь: Интеграция с КотоМаяком. Открытый API.

Декабрь: Выход на безубыточность.

Все красиво, стройно, в рядок. Каждый блок другим цветом, аккуратные, с подписями стрелки. Марк даже нарисовал маленького кота в углу как талисман роадмапа. Кот получился, как всегда, похожим на бегемота, но Марк был доволен. Он отошел от доски и посмотрел на свое творение с тем выражением, которое бывает у художника перед первым зрителем. С гордостью и страхом одновременно.

Первым зрителем оказался Антон. Он пришел в девять (поздно для Антона, значит, радиорынок), вошел в «Сириус», увидел доску, подошел и прочитал. Молча, от начала до конца. Потом снял рюкзак, достал черный маркер, свой, не из набора на полке, и подошел вплотную к доске.

— Можно? — спросил он.

— Можно, — сказал Марк.

И Антон начал писать рядом с каждым блоком Марка. Числа. Даты. Реальные сроки.

Прототип. Марк написал «апрель-май», Антон дописал: «Только проектирование платы — шесть недель. Заказ компонентов — две-три недели, если из Китая, и это если повезет. Сборка первого образца — неделя. Тестирование — минимум две. Итого: апрель-июнь, если без багов, а багов будет много».

MVP. Марк написал «июнь». Антон: «Прошивка — четыре недели, приложение — восемь недель минимум, iOS + Android, серверная часть — три недели, интеграционное тестирование — две. Итого: если начнем в июне, то MVP — сентябрь, может, октябрь».

Запуск. Марк написал «август». Антон: «Сертификация — от трех месяцев. Производство малой серии — от шести недель. Логистика, упаковка, документация. Запуск — ноябрь, если повезет, конец октября».

И так по каждому пункту. Антон не зачеркивал блоки Марка, он дописывал реальность рядом с мечтой, как параллельный перевод. Марк нарисовал планету, на которой хотел жить, Антон нарисовал планету, на которой они жили.

Когда Антон закончил, на доске было два роадмапа. Зеленый — Марка и черный — Антона. Зеленый заканчивался в декабре, черный на доске не помещался.

Марк молча смотрел.

— Это... — начал он.

— Это минимальные сроки, — сказал Антон. — При условии, что у нас есть деньги на компоненты с первого дня, что поставщик не задерживает, и что я не сплю.

— Ты и так не спишь...

— Я сплю пять часов, это принципиально отличается от нуля.

Марк сел, как человек, которому только что сообщили, что до вершины горы не три километра, а девять. И... маршрут через болото.

Сара пришла в десять. Увидела доску. Два роадмапа, зеленый и черный. Молча она села в свое кресло и открыла ежедневник. Она не сказала ни слова... Потом достала линейку, да, Сара носила в сумке линейку, и нет, я не знаю зачем, но в этот момент это было ровно то, что требовалось. Она провела по ежедневнику три горизонтальные черты, деля страницу на четыре части. Вверху написала: «Бюджет, реальный». Следующие два часа Сара считала.

Марк ходил по переговорной туда-сюда: четыре шага к окну, четыре обратно, маршрут нервного человека. Антон сидел за ноутбуком и искал цены на компоненты. Время от времени называл число, тихо, ровно, как метроном. Сара записывала.

— GPS-модуль, серия. 700 рублей за штуку при заказе от 100. 1 200 при заказе от десяти.

— Акселерометр 250.

— Bluetooth Low Energy 400.

— Батарейка, литий-полимерная, 120 миллиампер-часов 350. Но нужно тестировать пять-шесть вариантов, прежде чем выберем. Каждый вариант — отдельный закуп.

— Плата. Проектирование — фрилансер возьмет от 50 тысяч. Производство пробной партии от 30, монтаж компонентов от 20.

— Корпус. 3D-печать для прототипов 15 тысяч за 10 штук. Пресс-форма для серии от 300 тысяч.

Числа складывались, как кирпичи в стене. А стена все росла, намного быстрее, чем рассчитывал Марк.

Через два часа Сара подвела черту, буквально, горизонтальную черту красной ручкой.

— Прототип, — сказала она. — От компонентов до первого работающего образца, без зарплат, без аренды, без маркетинга, только железо, софт и тестирование.

Пауза, Марк перестал ходить, Антон поднял глаза от ноутбука.

— Миллион двести, — сказала Сара. — И это минимум, при условии, что ничего не пойдет не так. Реалистично — полтора.

Марк молчал. Полтора миллиона рублей. Для крупной компании это мелочь, а для этих трех человек — космос.

— А до запуска? — спросил он. Голос был ровный, но руки... руки перехватывали маркер, три раза из правой в левую и обратно. Его тревожный тик.

Сара перелистнула страницу. Там была вторая таблица, мельче, подробнее. Она считала и это.

— До запуска — с прототипом, MVP, бета-тестом, сертификацией, малой серией и маркетингом, без зарплат. Четыре с половиной миллиона. С зарплатами — семь.

Семь миллионов рублей! Марк положил маркер на полку, не бросил, нет, положил аккуратно, как будто нежность к маркеру могла компенсировать ощущение, что земля уходит из-под ног.

— У Лео нужно просить все семь? — спросил он.

— У Лео нужно просить столько, сколько нужно на прототип, — сказала Сара. — Инвесторы не дают денег на мечты. Они дают деньги на следующий шаг. Покажи, что прототип работает, получишь деньги на MVP. Покажи MVP, получишь на запуск.

Это было правильно. Сейчас, из будущего, я знаю, что Сара была абсолютно права, но тогда, в апреле, это знание стоило Марку чего-то. Он хотел показать Лео всю картину от прототипа до мирового господства. Он хотел, чтобы Лео увидел то, что видел он сам: не маленький ошейник, а революцию в отношениях человека и кота. Масштаб... Размах... Будущее...

А Сара хотела, чтобы Лео увидел таблицу с числами. И спокойно оценил, стоит ли вложить полтора миллиона в команду из трех человек с идеей и доской.

Конфликт был тихий, но реальный. Марк хотел показать мечту, команда хотела показать правду. Но правда была скучнее мечты, зато у нее были цифры.

Второй день. Среда.

Переговорная «Сириус» превратилась в штаб подготовки к операции. На доске два роад-мапа, зеленый и черный, на столе три ноутбука, на полу коробка из-под пиццы (Антон заказал в полночь, доел в семь утра). В воздухе — запах кофе, тревоги и маркеров.

Марк делал презентацию, не в PowerPoint, у него не было PowerPoint, и, честно говоря, навыков тоже. Марк делал презентацию на бумаге. Три листа А3, которые он склеил скотчем (у Антона научился) ... На первом — «Проблема»: фоновая тревога, цифры из интервью, цитата Лены. На втором — «Решение»: КотоТрек, схема, функции, вес. На третьем — «План»: роад-мап (зеленый, оптимистичный, без черных антоновских пометок). И бюджет. Но с бюджетом была проблема: Марк хотел написать миллион двести минимум, Сара настаивала на полутора, а Антон сказал: «Напиши два, округли вверх. Лео оценит честность. Или не оценит, но хотя бы не наорет за нехватку через два месяца».

Они спорили об этом полтора часа. Полтора часа о цифре! Марк говорил: «Два миллиона — отпугнет», Сара говорила: «Миллион двести — обманет», Антон говорил: «Протокол встречи от второго апреля, пункт четыре: бюджет прототипа определен как полтора-два миллиона. Не определен до сих пор». В конце концов Марк написал «1 800 000», компромисс, который не устроил никого, что, вероятно, и значит, что компромисс правильный.

Пока Марк клеил и рисовал, Сара работала с числами. Она собирала то, чего Марк избегал как огня: юнит-экономику. Стоимость привлечения одного пользователя, средний чек, маржинальность устройства, пожизненная ценность клиента, точка безубыточности. Сара открыла чистую страницу ежедневника с желтой закладкой, новую, для проекта «Лео» и начала выстраивать цифры. Себестоимость одного устройства: компоненты, плата, сборка, корпус, упаковка, логистика. 3 200 рублей при серии в 500 штук. Розничная цена — 7 900. Маржа — 59%. Неплохо, если не считать затрат на маркетинг, поддержку и все остальное, что съедает маржу быстрее, чем кот съедает корм.

Стоимость привлечения клиента Сара считала долго. У нее не было данных, КотоТрек еще не существовал, не существовало ни рекламы, ни воронки, ни конверсий. Она взяла бенчмарки из отчетов ПетТека по смежным продуктам, скорректировала на нишу и получила цифру, которую записала, обвела кружком и рядом поставила вопросительный знак: «1 200 руб./клиент? Оптимистично».

Спойлер: реальная стоимость привлечения клиента окажется 3 400, почти в три раза больше, потому что бенчмарки работают для существующих категорий, а КотоТрек создавал категорию с нуля. Людям нужно было объяснить, зачем вообще ошейник с GPS для кота. А объяснение стоит денег, много денег. Но Сара этого пока не знала, и, честно говоря, если бы знала — неизвестно, разговаривали бы они с Лео вообще.

Антон готовил свою часть. Схема архитектуры, та самая на три листа А3, была дополнена стоимостью каждого компонента и сроком поставки. Антон перерисовал ее начисто (для Антона «начисто» означало идеально ровные линии, одинаковый шрифт и цветовую кодировку, которая превращала техническую схему в произведение искусства). Он делал это не для красоты, он делал это потому, что кривая схема — это кривое мышление, кривое мышление — это баги, баги — это потерянное время, а потерянное время — это деньги, которых у них и так нет. Связь прямая, как стрелка на его схеме.

Вечером Марк разложил все на столе: три листа А3, склеенные скотчем, ежедневник Сары с расчетами, схема Антона. Посмотрел.

— Негусто, — грустно проговорил он.

— Достаточно, — возразила ему Сара.

— Достаточно?

— Для человека, который ценит содержание больше формы, достаточно.

Марк посмотрел на свои три листа. Он вспомнил слова Дмитрия про Лео: «Ему нужны цифры, а не сказки про котиков». Потом посмотрел на листы еще раз. На первом — огромная надпись «Фоновая тревога», нарисованная его кривым почерком, и цитата Лены. На втором — схема ошейника с пометкой «10 грамм!!!» и тремя восклицательными знаками. Это были не цифры, это и была сказка про котиков, красивая, искренняя, основанная на реальном человеке и реальной боли, но... сказка.

Марк сел и потер лицо руками. Маркер, который он держал машинально, оставил зеленую полосу на щеке, но он не заметил.

— Мне нужна ночь... — это было единственное, что он сказал.

Об этом вечере я узнал не сразу. Марк рассказал о нем Саре через две недели, между делом, как будто ничего особенного. Но Сара запомнила и записала в ежедневник с розовой закладкой.

Вечер перед встречей с Лео. Марк и Антон в баре, не в модном, не в крафтовом, в обычном, на Бауманской, с деревянными столами, липкими от пролитого пива, с телевизором, показывающим футбол, и с барменом, который не помнил имен завсегдатаев, но помнил их заказы: Марк — светлое нефiltroванное, Антон — темное. Первая кружка, вторая, третья...

Антон не пил. В смысле, обычно не пил, не из-за принципов или на публику, просто не хотел. Но в этот вечер все было иначе, потому что Марк сказал: «Давай по пиву», и Антон неожиданно для себя согласился, может, потому что устал, может, потому что завтра Лео, и тревога, которую Антон никогда не признавал вслух, требовала какого-то выхода.

— Боишься? — спросил Марк. Он хотел поддержать, просто, по-дружески.

— Нет. Боюсь — это когда непонятно, чего бояться, а тут все понятно. Он скажет «нет», и мы будем искать деньги в другом месте, какие проблемы...

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.