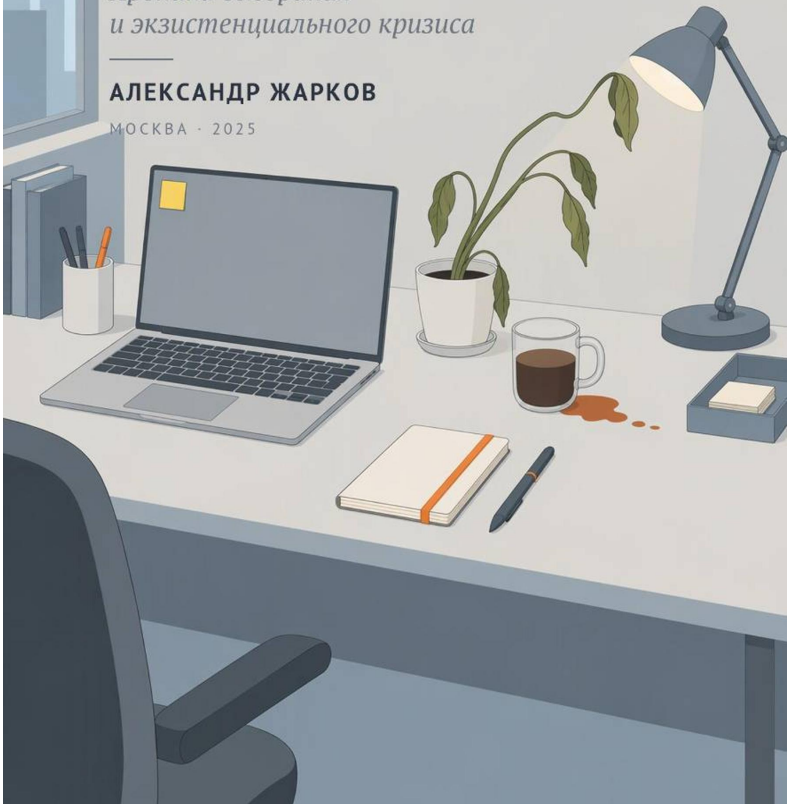
ПОКОЛЕНИЕ СЭНДВИЧА

Хроники выгорания и экзистенциального кризиса

АЛЕКСАНДР ЖАРКОВ

МОСКВА · 2025



Александр Жарков
Поколение сэндвича

https://litres.ru/74733434
SelfPub; 2026

Аннотация

Три поколения одного московского офиса. Одна корпорация, один чат, один проект, который должен был омолодить бренд — и ни одна из этих трёх вещей не работает так, как задумано.

«Поколение сэндвича» — офисный роман о том, как можно честно проработать год и не стать при этом счастливым. Здесь нет злодеев, нет прозрения и нет моральных выводов. Здесь есть совещания, чаты, отчёты, кофе из автомата и разговоры, после которых никто не уходит, но все почему-то дышат легче.

Роман о выгорании — и о том, что выгорание редко выглядит как выгорание. Чаще оно выглядит как профессионализм.

Содержание

От автора 4
Часть I. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ТОЧЕК РОСТА 7
Глава 1. Онбординг 8
Глава 2. Стейкхолдеры 22
Глава 3. Брейншторм 35
Глава 4. KPI и метрики успеха 48
Глава 5. Ресурсное планирование 64
Глава 6. Customer Journey Map 78
Глава 7. Коммуникационная стратегия 91
Глава 8. Обратная связь 106
Глава 9. Quick Wins 125
Глава 10. Ретроспектива Q1 141
Конец ознакомительного фрагмента. 155

Александр Жарков
Поколение сэндвича

От автора

Эту книгу я начал в марте, когда в офисе перестали хватать стульев.

Не в переносном смысле. Стульев — это было в мае, когда мы покупали их втроём и разбирали по очереди, потому что на всех не хватало, а закупочная комиссия считала мебель неприоритетной задачей. Я начал в марте, когда на совещании по стратегии человек, который был в команде дольше меня, сказал: «У нас нет ресурсов, но у нас есть амбиция». Это была фраза, после которой я понял, что мне нужно куда-то это записать.

Записал. Получилась книга.

. . .

Книга устроена просто. В ней есть год — 2025-й, и есть московский офис, в котором я проработал достаточно долго, чтобы перестать удивляться, и не настолько долго, чтобы забыть, как удивляюсь. В офисе работают трое: один постарше, один ровесник, один младше. Они всё время делают вид, что у них есть стратегия. У них есть стратегия. Она просто состоит из четырёх пунктов, и один из пунктов — «давайте

не будем об этом думать».

Я не хотел писать книгу о том, как плохо на работе. Таких книг, и хороших, — десятки, и я читал их все, и после каждой у меня оставалось чувство, что меня немного обманули: слишком гладко, слишком понятно, слишком вовремя. Настоящая работа не устроена как драматургия. Она устроена как совещание, которое никто не хочет вести, но все согласились, что он лучше других разбирается в презентациях.

Поэтому здесь нет злодея, нет прозрения и нет финального монолога в душе у окна. Есть семьдесят тысяч слов, в которых люди говорят «ок», «согласен», «угу» и «ну наконец-то, а то я уже копила», а между делом — сгорают, влюбляются, увольняются, возвращаются и увольняются снова, и один раз кто-то говорит правду вслух, и это оказывается страшнее любого кризиса.

Юмор здесь — не тема. Юмор — это способ выживания. Когда нельзя сказать «я не вывожу», остаётся сказать «просто отличный год».

. . .

Все названия изменены. «СинтезГрупп», «Процвет», «Парус» и прочие — выдуманы, и я прошу не искать в них реальные компании: ни одна из них не заслуживает такого количества внимания, а «СинтезГрупп» — тем более. Реальны только метро, «Пятёрочка», «ВкусВилл», курьеры и погода.

Люди, которых вы здесь увидите, тоже собраны из

нескольких человек в одного. Я никого не разоблачал. Мне и не нужно было — потому что всё, что здесь написано, я в основном придумал сам, а из реальности взял только то, что показалось смешным.

И последнее. Если вам сейчас тяжело — не обязательно так уж сильно, просто тяжело, — то в конце книги есть несколько телефонов, которые работают круглосуточно и бесплатно. Это единственное место, где я прошу о чём-то вслух.

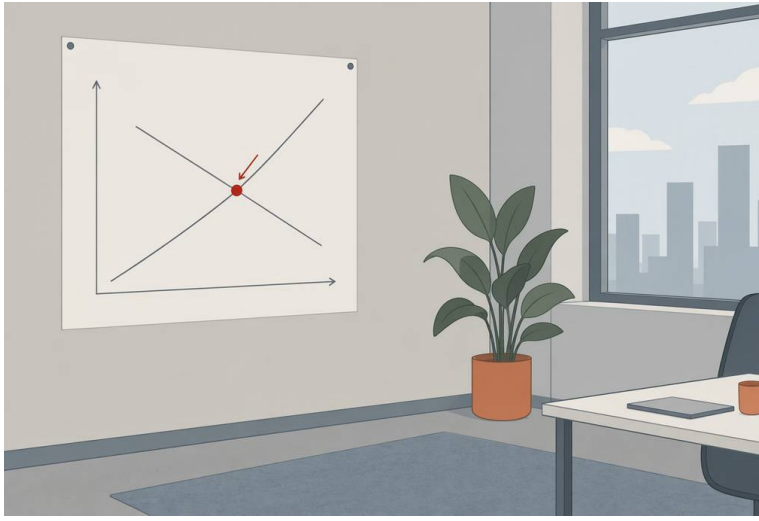
. . .

Москва, зима 2025-го.

. . .

Часть I. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ТОЧЕК РОСТА

В офисе все умеют делать вид, что понимают. Вопрос только в том, сколько времени на это уходит.



Глава 1. Онбординг

Было минус восемь, и это, как выяснится потом, было самым тёплым днём года.

Алёна встала в шесть сорок — на двадцать минут раньше, чем обычно: в семь она вставала, а в семь десять уже была на кухне с кофе и телефоном, в котором открыта была папка с вакансиями, которую она смотрела в ноябре, в декабре и в тот день, когда её позвали на собеседование. Декабрь она провела в состоянии «ну а вдруг». Январь начался с «ну вот». Третьего января позвонила Зина и сказала: «Игорь Валерьевич в двух метрах», — имея в виду «он идёт к вам, будьте готовы». Алёна была готова с четверга.

Она вышла из дома в минус восемь в шесть пятьдесят два.

. . .

Улица Крылатская в семь утра — это автобусы, которые ещё не развезлись, и снег, который ночью лёг ровным слоем, а утром превратился в серо-бурую кашу у бордюров. Снег в Москве всегда серый, если он не свежий; свежим он был только ночью, а к семи уже успел испортиться. Свет фонарей ещё горел, но уже не помогал. Машины шли медленно, дворники работали быстро, не разгибаясь.

Алёна шла от метро «Аэропорт» — семь минут, если идти быстро, девять, если думать по дороге. Она думала по дороге.

Отдел. У меня отдел. Три человека, включая меня, и ни одного из них я не знаю. Отдел выделили из маркетинга в октябре, потому что маркетинг не справлялся, — то есть отдел создали, чтобы он кого-то заменил. И заменил он меня. Это, наверное, неверно. Или нет? А «Молодёжные коммуникации» — название, которое я сама предложила и которое теперь все ищут. А под ним понимается я: я должна делать так, чтобы к нам пришли те, кому тридцать не дано. И я не знаю, как это сделать. Я знаю, как делать сторис. Я не знаю, как делать остальное.

На перекрёстке у «Пятёрочки» стояла очередь из четырёх человек — было ещё темно, но уже рабочее. Две женщины в рабочих куртках разговаривали о том, что вчера в «Динамо» кто-то оставил тележку в проходе. В её отдел тоже кто-то оставит тележку в проходе, и это будет первое, что она узнает о новом месте работы.

. . .

Крылатская, 3. Бизнес-центр «Парус» — стеклянный, семь этажей, с башенкой, на которой написано «ПАРУС», и с охраной, которая смотрит в монитор и слышит всё. Тёплый вестибюль, ковролин серо-синий, выставочный стенд с фотографиями сотрудников — «Наши люди» — и календарь с прошлогодним новогодним фото: тридцать человек в колпаках, у одного в руках бокал, у другого — кукла из пакета.

Алёна взяла пропуск, и девушка на ресепшене сказала «С праздником» — так она говорила всем с начала января, с

первого рабочего дня, и Алёне это показалось хорошим знаком.

— С праздником, — сказала Алёна.

Лифт, как всегда, на третьем этаже задержался на две секунды — так он делал зимой, потому что домофон на первом не соединялся. Шестой этаж, блок В. Коридор: ковролин, свет, слева — стеклянная переговорная «Полюс», справа — дверь кабинета Игоря Валерьевича. На дверях — табличка «Генеральный директор» и приписка от руки «не входите без стука», приклеенная скотчем, причём криво, так что уголок отклеился и висел.

Дверь была открыта.

. . .

— Алёна, заходите. Садитесь.

Кабинет Игоря Валерьевича Дорохова был девять метров в ширину и убран по инструкции: папки по возрасту — «2019», «2020», «2021» — стояли на полке строго, как солдаты, и подписаны были одинаковым маркером. На стене — портрет: он, жена и сын на даче, все трое смотрят в камеру с выражением людей, которым сказали «улыбочку» и «поподвиже», но с улыбкой получилось. На другом столе — график поставок за год, распечатанный на плотной бумаге, с цветными ячейками.

Сам Игорь Валерьевич стоял у окна в галстуке. Галстук был тёмно-синий, с пеналом за 400 рублей, который при разговоре слегка покачивался — Игорь Валерьевич любил по-

правлять его, но поправлять получалось не с первого раза.

— Значит, это вы теперь у нас во главе отдела, — сказал он. Не вопрос. Констатация с лёгким наклоном вправо, чтобы дать собеседнику заполнить тишину.

— Да, Игорь Валерьевич.

— Я читал ваш отчёт за прошлый год. Про «Весеннее обновление». Хорошая работа.

Весеннее обновление. Это было про то, как мы переделали витрину в «Пятёрочке», поменяли шрифт на упаковке и сняли баннер «ПРОЦВЕТ — ЗДОРОВЬЕ ВАШЕГО ПИТОМЦА». Три месяца работы, о котором писали все. Игорь Валерьевич помнит, как «Весеннее обновление».

— Спасибо, Игорь Валерьевич.

— Так. Садитесь. — Он не сел, а переставил папку. — У меня к вам три вопроса и одно поручение. Поручение главное.

Он сел, наконец, и положил руки на стол — ладонями вниз, как на экзамене.

— Вы знаете, что такое «Процвет»?

— Комбикорм для домашних животных и поилки.

— И ещё стройматериалы. Мы, к сожалению, не только корм. Мы ещё смеси, штукатурки, и так далее. То есть мы — большая, серьёзная, производственная компания. Мы стоим на трёх китах: качество, забота, доверие. Запомните, это пригодится.

— Запомню, — сказала Алёна.

— Качество, забота, доверие, — повторил он. — Я, кстати, когда устраивался, писал в анкете, что ценю стабильность. Стабильность — это и есть качество. Значит, мы с вами уже почти одни люди.

— Мы знакомы час, Игорь Валерьевич.

— Это не помешает.

— И вот, — продолжил он, — рынок изменился. Люди стали другие. Молодёжь — это наш главный актив, это не вопрос времени, это факт. Наши потребители — они в телефоне. Они там живут. А мы — где? Мы в «Пятёрочке», на полке, между кашей и кетчупом.

Он помолчал, довольный собой.

— Мне нужно, чтобы молодые люди нас полюбили. Не просто узнали. Полюбили. Чтобы приходили в магазин и говорили: «Процвет — это моё». Вы понимаете задачу?

— Понимаю, — сказала Алёна.

— Тогда конкретнее: какой результат вы считаете успехом?

— Две тысячи просмотров? — сказала она. — Или две тысячи покупок?

Он посмотрел на неё так, как смотрят на человека, который задал вопрос не на своём языке.

— Успех — это когда они полюбили. Ну вы же сами знаете, Алёна. Мы должны быть на шаг впереди. Сделайте так, чтобы молодые люди нас любили, — всё, остальное — ваше.

— Хорошо. И ещё. Мы не продаём корм. Мы продаём за-

боту. Животному — корм. Человеку — заботу о том, кто рядом с животным. Это, как раз, тот самый язык, на котором говорит ваша аудитория. Ну, вы поняли. Вы лучше знаете.

— Моя аудитория, — сказала Алёна. — Это моя аудитория, Игорь Валерьевич?

— Конечно ваша. Отдел ваш.

— Мне тридцать два. Моя аудитория — мои ровесницы. Они слушают подкаст про тревожность, а не про корм для кошек.

— Значит, вам нужно до них дотянуться. В этом и задача. И вот ещё что. Когда будете делать — не стесняйтесь ресурса. У вас есть люди, у вас есть бюджет, у вас есть карт-бланш от меня. Я подпишу всё, что надо, в тот же день. Не задержимся.

— Спасибо, Игорь Валерьевич.

— Это не задержка, это нормально.

. . .

Алёна вышла в коридор. Через двадцать шагов кабинет Зины приоткрылся.

— Игорь Валерьевич в двух метрах.

— Я только от него.

— Знаю, знаю. Тут принтер зажевал половину. Проверьте, прежде чем нести.

Алёна взяла лист. Это был регламент «совещаний по бренд-платформе», напечатанный дважды и скреплённый степлером. Зина всё это печатала, потому что Игорь Вале-

рьевич говорил «на бумаге» — это было его правило с нелегальными, но работающими последствиями: за год, который прошёл, на бумаге появилось всё, и всё это где-то лежало.

— Спасибо, Зинаида Фёдоровна.

— Зина.

— И ещё. Мне на ресепшене сказали «с праздником».

— Они это говорят до девятого, — сказала Зина. — Потом перестают.

— Понятно.

— А вы что, ждёте, пока перестанут?

— Я думала, это хороший знак.

— Это хороший знак, — согласилась Зина. — Значит, к нам идут из года в год.

. . .

В 11:20 пришла Марина — не в кабинете, а прямо к столу, с двумя листами и кружкой в руке.

— Поздравляю! — сказала она. — Я понимаю, что тебя позвали, когда ты уже была в «СинтезГруппе», это неловко, но мы не могли устроить тебе банкет и не придумали ничего лучше, поэтому — вот. Держи.

Она протянула кружку: «Лучший руководитель», золотая надпись, снежинки по краю.

— Марина, я не заслужила.

— Заслужила, — Марина улыбнулась. Она всегда улыбалась одинаково: щеки, глаза, всё вместе, заранее подготовленное лицо. — Слушай, у меня две вещи. Первая: у меня в

воронке кандидатов есть девочка, программа «Молодые таланты», мы забираем её к нам в отдел. Ей двадцать три, она из МГИК, стажировка полгода, в январе — в штат. Знает, что такое «Селфи». Ну, то есть знает, что такое снимать себя для сторис. Второе.

Она положила на стол лист, напечатанный таблицей.

— Это «Мягкий вход: план на 90 дней». Я делаю такие для всех новых руководителей. Там по пунктам: что улучшить, что запустить, кого посетить, какие метрики. Некоторые пункты пока пустые — заполнишь сама.

— «Мягкий вход», — повторила Алёна. — А у отдела тоже мягкий?

— У отдела жёсткий вход, — сказала Марина. — Тебя тут ждут с первого дня и с первого дня будут проверять. Потом будет легче. У всех потом легче.

— Спасибо, Марина.

— Давай зафиксим первую цель на месяц, — сказала Марина. — Мне для отчётности.

— Зафиксим.

— И ещё. — Марина понизила голос, хотя вокруг никого не было. — Если будет тяжело — это нормально. Первый квартал у всех тяжёлый. Я в прошлом году к концу второго месяца считала трубы в метро. Просто знай, что это проходит.

— Проходит?

— Ну, то есть не совсем проходит, но… становится при-

вычнее. Это лучше, чем когда не проходит.

Она ушла, и осталась кружка, и Алёна поставила её на стол рядом с термокружкой: две кружки, одна про «лучшее», вторая молча про тепло.

. . .

В 12:30 за столом маркетинга — Катя, Лев и Настя — разбирали прайс на «Весеннее обновление», и Алёна зашла к ним с вопросом.

— Катя, можно на минуту?

Катя — маркетолог, тридцать один год, пятый год в «СинтезГрупп» — отодвинула стул.

— Слушай. Ты знаешь, что этот отдел уже был?

— Нет.

— В 2023-м. «Отдел молодёжных проектов». Четыре человека. Запустили «Процвет» в соцсетях, потратили пять миллионов четыреста тысяч, получили охват и ноль продаж. Закрыли. Лев тогда был там.

Лев, не поднимая глаз от прайса, сказал:

— Пять миллионов четыреста тысяч.

— Спасибо, Лев, — сказала Катя. — Суть в том, что через полгода Игорь Валерьевич скажет: «Мы это уже делали». И ты должна быть готова.

— К чему?

— К тому, что спросят. И ты ответишь, что в прошлый раз было не так.

— А если в прошлый раз так?

Катя посмотрела на неё.

— Тогда ты первая, кто об этом скажет. Я, кстати, из тех, кто говорит.

— Мы в этот раз по-другому, — сказала Алёна.

— Все так говорят, — сказала Катя. — В прошлый раз тоже по-другому было.

— Лев, а охват тогда был какой?

Лев поднял голову.

— Три миллиона семьсот тысяч. Продаж ноль.

— Спасибо.

Алёна вышла в коридор и встала у окна.

. . .

Её стол стоял в углу у окна — лучшее место во всём этаже и худшее одновременно: зимой в четыре часа дня солнце падало прямо на монитор, летом наоборот, и это было единственное, что менялось в этом офисе сменой сезонов.

На столе: ноутбук, термокружка (чёрная, держит тепло шесть часов, куплена в ноябре после того, как замёрзли руки у клиента), кружка «Лучший руководитель» (надпись стёрта наполовину, «Лучший руко…»), и стикер на мониторе.

Стикер был жёлтый, квадратный, с надписью RESILIENCE. Марина купила такие набором — «на Новый год каждому по мотивационному». Алёна приклеила его в первый рабочий день и не заметила, что перевернула.

В отчёте за квартал это будет называться «работа с командой». Или «командные практики». Слово «командные»

я ненавижу больше всего.

Она открыла «Трекер». Три колонки: «Бэклог», «В работе», «Готово». В «Бэклоге» — три задачи, одна из них «Обновить упаковку» без срока, одна — «Снять ролик про котика» (это была её шутка, и она забыла, что записала её как задачу), третья — «Узнать, кто такая целевая аудитория».

В «В работе» — пусто. В «Готово» — пусто.

— Зина, а «Трекер» — это чей?

Зина подняла голову от клавиатуры.

— Самодельная таблица. Вёл Денис.

— У меня в «Бэклоге» три задачи: обновить упаковку, снять ролик про котика и узнать, кто такая целевая аудитория.

— Первые две сделаешь и не заметишь, — сказала Зина. — Третью не закрывай. Она и есть работа.

Алёна вставила в «В работе» строку «ПМЛ: бриф, концепция, план коммуникаций» и посмотрела на окно.

За окном был Аэропорт: грязный жёлтый снег, крыши ангаров, «шарики» на посадочных полосах, к офису подъезжал автобус, разворачивался на площади и уезжал, и всё это напоминало включённый телевизор, у которого выключили звук.

. . .

В час она спустилась на кухню. Кухня в «Парусе» была сделана для красоты: столешница из искусственного камня, мойка с изогнутым краном, холодильник, у которого гу-

дел компрессор. В холодильнике жили: «гречка» с пометкой «обед?», «доширак», стаканчик йогурта без даты и чужой контейнер с ягодами.

Кофемашина работала через раз. Первый раз она выдала воду с коричневым оттенком и тихим щелчком, и Алёна залила это в кружку с надписью, потому что вторая была занята.

Она перелила в стакан, выбросила, и вернулась за второй раз — с нормальным кофе.

Зина стояла у окна с чашкой чая и смотрела на площадку.

— Первый день, — сказала она, не оборачиваясь. — Как?

— Нормально.

— Игорь Валерьевич сказал «молодые люди»?

— Четыре раза.

Зина кивнула: это подтвердило какую-то её теорию.

— Он скажет ещё сорок. Это нормально. К концу года он будет говорить «молодёжь» и думать «все, кроме Зины». А в декабре придёт к вам с распечаткой: «Поздравляю, ваш отдел — самый молодёжный в компании». И там будет написано «средний возраст 31». У нас тут есть и сорок один. Сорок один — это, по Игорю Валерьевичу, «молодёжь, которая умеет ждать».

— Вы много про него знаете.

— Я семнадцать лет на этом этаже, — сказала Зина. — Я знаю про всех, кто тут работал. И про тех, кто ещё будет.

— А кофе у вас тут всегда такой?

Зина обернулась.

— Первый раз — тёплый и коричневый. Потом перестаёшь замечать. Я два года замечала.

— Понятно. Созвон на пятнадцать минут я поставлю в четверг, сразу после установочной встречи.

— Постановь.

. . .

В 19:00 кондиционер над зоной Игоря Валерьевича выключился — по расписанию, независимо от того, сколько градусов в офисе. Было слышно, как щёлкнул реле, и как стихло его урчание, и в тишине стало слышно клавиатуру в дальнем углу: кто-то ещё работал.

Алёна собралась. Ноутбук в сумку, кружка в раковину (в старой кружке осталось пол-остака кофе, и она пожалела, что не выпила).

Она переклеила стикер RESILIENCE — надпись встала ровно — и это было единственное, что в тот день удалось.

Через месяц я буду рассказывать об этом дне. «Мы тогда только начинали», — скажет кто-нибудь, и я кивну, потому что так будет почти правда. А на самом деле мы тогда стояли в углу у окна, и стопка бумаг от Зины, и кот в кадре ещё не выдержал, и Игорь Валерьевич говорил про любовь к нам, и я не знала, где здесь граница между «профессионально» и «я сейчас выйду в окно».

. . .

На следующее утро в 10:40 в чат пришло от Марины:

«Доброе утро! Сегодня в 12:00 — установочная встреча по отделу, давайте подготовимся».

Алёна посмотрела на «ок», которое набрала за три секунды, и нажала Enter.

«Ок». Что я могу ещё сказать.

Глава 2. Стейкхолдеры

Полина пришла в восемь сорок семь.

Алёна была на месте с восьми — она пришла в восемь пятнадцать, но с восьми стояла в прихожей, потому что с восьми в офис было не пустить, а с восьми пятнадцать — уже зазор. Термокружку она наполнила в коридоре, из питьевого автомата, который дважды выплюнул воду с привкусом железа.

Девушка в чёрной толстовке, в джинсах и в кроссовках, одинаково серых, стояла у входа и смотрела не на телефон, а на стену с табличкой «Парус. 6 этаж». У неё был рюкзак, с которого свисал брелок — маленький пластиковый кот, явно из «Фиксажи» за сто рублей.

— Привет, — сказала она. — Это в «СинтезГрупп»? То есть это «СинтезГрупп», да? Я хотела убедиться, что пришла туда, куда думала.

— Да, — сказала Алёна. — Шестой этаж, блок В. Вы Полина?

— Полина Зорина. — Она протянула руку, и рукопожатие было коротким и сухим, как у человека, который заранее решил не тратить на это времени. — Я по программе «Молодые таланты». Стажировка полгода, теперь в штате. Мне сказали — «приходите в девять на онбординг». Значит, к девяти.

— Приходите в девять, — сказала Алёна. — Восемь пять-

десят — тоже нормально.

Полина посмотрела на неё. Потом на часы.

— Я на пять минут раньше, но если опоздаю — не считается, да? — сказала она. — Не считается. Я не хочу, чтобы первая неделя была про «кто опоздал». Первая неделя должна быть про работу. Я подумала, что если приду на пять минут раньше, то никто не сможет сказать, что я не пришла вовремя. Я не знаю, как здесь, поэтому пришла заранее.

— Пойдёмте, — сказала Алёна. — Покажу, где мы сидим.

. . .

Их стол стоял в углу у окна, и когда они подошли, Алёна вдруг поняла, что стол — это плохое слово. Стол был один, большой, офисный, рассчитанный на шестерых, и на нём стоял один стул с курткой.

Дениса на месте не было.

— Он, наверное, в кофейне, — сказала Алёна. — Придёт к девяти.

— Денис Шапошников, — сказала Полина, проверяя себя. — Мне его показали вчера в почте: «ваш наставник». Он так и не написал.

— Он пишет редко, — сказала Алёна. — Но отвечает на всё.

— Это редкость, — сказала Полина. — Или диагноз?

Алёна посмотрела на неё и не поняла, шутит ли.

. . .

Денис пришёл в 8:56. Молча кивнул, поставил рядом

с курткой термос — синий, с надписью «NO NEED TO HURRY», — и сел. Открыл ноутбук. Только через минуту поднял глаза и сказал:

— Доброе утро.

— Доброе, — сказала Полина. — Я Полина. — Меня зовут… — Она осеклась. — Ну, вы поняли.

— Полина Зорина, — сказала Алёна. — Младший специалист отдела коммуникаций.

— Да. — Полина кивнула и полезла в рюкзак.

Денис открыл блокнот — не ноутбук, а блокнот, обычный, в клетку, с резинкой — и записал что-то.

— Всё пишете? — спросила Алёна.

— Записываю.

— Что?

— Всё, что говорят.

. . .

В 10:20 в отделе завели рабочий чат.

Канал «Синтез. Коммуникации» был создан за два года до этого и набрал шестьдесят четыре человека. Из них двенадцать уволились — но из чата никто не выходил, потому что выйти надо было подумать, а некогда. Алёна видела их аватарки каждое утро, когда открывала чат.

Первое сообщение в тот день было от Игоря Валерьевича.

«Коллеги, добрый день! Напоминаю, что 1 февраля стартует проект ПМЛ — омоложение бренда "Процвет". Прошу всех ознакомиться с брифом и подготовиться к стартовому

совещанию.»

«Бриф прилагаю.»

Потом прилетел файл, который назывался «ПМЛ_Бриф_финал_оконч_правка_3.docx».

Алёна открыла его. Внутри было четыре страницы, из которых три были написаны однотипными фразами, а четвёртая — список фамилий с пометкой «ответственный». В списке фамилий её стояла четыре раза: в разделе «Стратегия», в разделе «Контент», в разделе «PR» и в разделе «Метрики».

Она отвечала — с третьего сообщения, через минуту:

«Добрый день! Бриф посмотрела, спасибо. Свою часть (стратегия, контент, метрики) беру на себя. План коммуникаций соберу к пятнице, если не будет возражений.»

Полина рядом открыла тот же файл.

— А «План коммуникаций» — это вообще что? — спросила она.

— Не знаю, — сказала Алёна. — Никто не знает. Но если написать «к пятнице», то к пятнице придётся что-нибудь написать.

— Я не понимаю, зачем вы пишете, но я читаю, — сказала Полина.

В 10:41 ответил Денис: «Ок, посмотрю.»

В 10:44 ответила Полина: «ок»

Алёна перечитала это «ок» трижды.

Ну конечно. Конечно она написала «ок». Что она могла написать? «Я не понимаю, что от меня хотят, и у меня нет

файла, который от меня хотели»? Люди не пишут такое в рабочих чатах. Люди пишут «ок». «Ок» — это когда человек закрыл рот.

Она навела курсор на «ок» и задумалась, стоит ли поставить реакцию. Реакция-дубль. Она поставила.

Полина посмотрела на её экран.

— Дубль? — спросила она.

— Да.

— Я видела.

. . .

В 11:15 в чат прилетело от Игоря Валерьевича:

«Коллеги, напоминаю: 12:00 в "Полюсе" стратегическая встреча по ПМЛ. Прошу подготовить по 3 идеи каждая.»

И ниже, отдельным сообщением, через минуту:

«Алёна, вы сможете подготовить команду? Я хочу, чтобы говорили все, а не только вы. Это важно для вовлечённости.»

Алёна перечитала это дважды.

Я должна подготовить команду, чтобы говорили все. То есть я должна подготовить людей, чтобы Игорь Валерьевич услышал от них то, что сам скажет, но с другого лица. Так, значит, моя работа — не говорить. Моя работа — создавать условия, чтобы другие говорили то же, что я. Отличная профессия. Называется «быть мостом».

Она повернулась к Полине.

— Полина, в двенадцать совещание. Три идеи каждая.

Полина подняла глаза от ноутбука.

— Три идеи. То есть три идеи, которые не сольются.

— Нет, — сказала Алёна. — Три идеи, которые сольются.

— Поняла. Тогда я дам три идеи, которые не сольются, а вы выберете три, которые сольются. Так ведь удобнее.

Алёна открыла рот и закрыла.

— Ты не согласна?

— Я не поняла, — сказала Полина. — Одна идея может быть хорошей и не работать на презентации. И наоборот.

— Значит, дай и такие и такие.

— Ок.

И это «ок» было другое. Его нельзя было прочитать как «я тебя ненавижу». Оно было проще: «ок, я поняла задачу». Алёна поймала себя на том, что улыбается.

— Давай зафиксим, — сказала она вслух, чтобы не думать. — Три идеи с каждого, двадцать минут, предлагаю сфокусироваться на том, что мы показываем, а не на том, как это называется.

. . .

В 11:35 Денис остался один за столом. Столовая в «Парусе» открывалась в двенадцать, и до этого он открыл контейнер, достал часть хлеба и огурца и положил обратно.

Она подошла к нему.

— Денис, можно вопрос?

— Да.

— Как здесь всё устроено? Я в отделе пятый день. Я знаю, что у нас три человека, но я не понимаю, кто что делает и

куда всё уходит. Мне нужно понять, чтобы вести совещание.

Денис посмотрел на неё — спокойно, оценивающе, как смотрят на человека, которого видят впервые, но которого уже знают по отзывам.

— Хороший вопрос, — сказал он. — Сейчас.

Он развернул к ней ноутбук.

— Вот этот стол — мы. Отдельно от маркетинга, но сидим там же, на шестом. Маркетинг — это Катя, Лев и Настя, они делают «Процвет» в «Пятёрочке»: витрины, ценники, промо. Они присылают нам цифры, мы им — контент. То есть, грубо: они делают полку, мы делаем людей.

Он показал на экран.

— Вот таблица. «Бэклог», «В работе», «Готово». Всё, что мы делаем, живёт здесь. Я веду. Полина ведёт свой столбец — у неё отдельный файл, я не лезу, она не лезет в мой. Это не конфликт, это… — Он пощёлкал пальцами. — Это «не мешаем друг другу делать своё». Игорь Валерьевич думает, что это плохое управление.

— А вы?

— Я думаю, что если начнём всё делать вместе, мы не сделаем ничего. — Денис помолчал. — Я не против, я за. Если не нужно переделывать.

Алёна открыла заметки в телефоне и записала: «я не против, я за, если не нужно переделывать».

— А чат? — спросила она. — Шестьдесят четыре человека.

— Двенадцать ушли, — сказал Денис. — И ещё трое в отпуске, и один на больничном, но он активный, с ним всё в порядке. Реальных людей там девятнадцать, если считать тех, кто иногда пишет. И остальные не молчат — они пишут не вам. Например, отдел продаж скидывает туда скилл с рыбалки, два раза в день, с картинками. Сейчас всем плевать, потому что ПМЛ. Когда ПМЛ закончится, мы будем разгребать это месяц.

— И как вы это выносите?

Денис поднял плечи и опустил.

— Я не выношу. Я не отвечаю. У меня в чате стоит «уведомления выключены» и включены только упоминания.

Он помолчал и добавил:

— Кстати, «ок» от Полины — это не «я вас ненавижу».

— А что?

— «Прочитала, добавить нечего». У нас в отделе «ок» — это профессиональная речь. Не обращайте внимания.

— Спасибо, — сказала Алёна. — Это правда помогает.

— Пожалуйста. — Денис снова открыл блокнот. — Там, в «Полюсе», в двенадцать. Игорь Валерьевич спросит про идеи. Возьмите из «Трекера» задачу «Снять ролик про котика» — вчера он её видел и загорелся.

— Откуда вы знаете, что он видел?

Денис чуть улыбнулся — уголком, одними глазами, ровно настолько, чтобы это можно было заметить и нельзя было назвать улыбкой.

— Он вчера заходил. Спрашивал «а что за ролик». А в «Трекере» это моя задача, и я её туда вчера внёс, потому что не знал, что с ней делать.

— То есть вы не «Снять ролик про котика» придумали.

— Нет, — сказал Денис. — Это вы. Вчера, в чате, вы написали «Снять ролик про котика» в ответ на его «нужен нам живой контент». Я сохранил.

— Я пошутила, — сказала Алёна. — В рабочем чате. И это сохранилось в трекере задач.

— «Трекер» берёт задачи из чата. Так проще.

— А чат? — сказала она. — Шестьдесят четыре человека. Вы сказали, что реальных — девятнадцать.

— Реальных девятнадцать.

— А остальные?

— Остальные — как раз те, кто пишет «ок».

Алёна засмеялась — коротко, неожиданно для себя.

— Скажите, а как «Процвет» вообще стоит? — спросила она. — В магазине. Я была в «Пятёрочке» на «Соколе», но не смотрела.

Денис закрыл блокнот.

— Я там был в четверг. Стоит на полу, не на полке. Между «Овсянкой» для кур и «Хвостом» — это корм для собак, конкурент, тёмно-синяя пачка. Наш — серый мешок с окном, в окне фотография кота в галстуке. Подпись: «здоровое питание для вашего питомца». Шрифт зелёный, с белой обводкой.

— И?

— И это всё, что о нём знает человек, который проходит мимо. — Денис чуть помолчал. — Мы сюда приходим, снимаем ролики про котиков, а человек идёт мимо серого мешка с котом в галстуке и думает: «ой, корм». И идёт дальше. Чтобы он подумал «процвет», нужно, чтобы там было написано «процвет» крупно. А крупно — это не «процвет», это «процвет для кошек и собак всех пород, с витаминами, от 349 рублей».

— А мы хотим, чтобы он подумал: «Процвет — это моё».

— Мы хотим, чтобы он подумал: «процвет» — это про кота в галстуке. Потому что больше мы ничего не можем.

Алёна помолчала.

— Катя мне сказала, что такой отдел уже был. В 2023-м.

Денис не двинулся. Пальцы остановились на клавиатуре, как у человека, который услышал что-то, к чему был готов, — и всё равно захотелось отложить.

— Катя говорит, — сказал он.

— Она сказала: «Мы это уже делали».

— Игорь Валерьевич так и говорит. — Денис выдохнул медленно, как сдувают. — «В прошлый раз просто неправильно запустили». Там было четыре человека, два года назад. Полгода они делали ролики, выкладывали, считали охват, считали вовлечённость — пока не выяснилось, что смотреть некому покупать. Мы считали людей, которые смотрели.

— А покупают?

— Другие. Покупают те, у кого кот.

— И у них?

— У того, у кого кот, — ипотека в тридцать пять.

— Почему вы остались? — спросила Алёна. — В том отделе.

Денис подумал. Долго — секунды три, что для человека, отвечающего мгновенно, было немало.

— Отдел закрыли. Работы не дали. Куда было идти.

— То есть не из веры.

— Не из веры, — сказал Денис. — Меня никто не звал.

— А в прошлый раз вы ошиблись в чём?

— Мы не спросили, кто это покупает.

— Спасибо, Денис, — сказала она.

— Не за что. — Он уже смотрел в монитор. — Только, если честно, я бы не стал с этого начинать.

— Почему?

— Потому что Игорь Валерьевич загорется, а потом попросит показать, а потом окажется, что кот нужен живой, а живой кот стоит денег, а мы в «СинтезГрупп» не держим котов, и всем будет неловко.

Он помолчал.

— И это будет весёлый день.

. . .

В 11:56 Полина собрала рюкзак.

— Я в «Полюс», — сказала она. — Там автомат с кофе.

— Кофе в автомате? — спросила Алёна.

— Там ещё автомат с пирожками, — сказала Полина. — Не берите «Вензелю», она из вчерашней партии.

Денис, не поднимая глаз от экрана, сказал:

— Я в четырнадцать.

— Сколько у тебя совещаний на этой неделе? — спросила Алёна.

Полина посмотрела на него. Потом на неё. Потом обратно на него.

— Двадцать три, — сказала она. — Это совещания, на которых я должна быть. Я ещё попала на шесть, где я нужна «на всякий случай».

— Двенадцать, — сказал Денис, не поднимая глаз. — У меня. С «на всякий случай» — восемнадцать.

Они посмотрели друг на друга, и Алёна поняла, что между ними сейчас происходит что-то, во что она не входит и в чём не нуждается.

— Двадцать три, — повторила она. — Мой отдел.

— Двадцать пять, — сказал Денис.

— Откуда двадцать пять?

— Я не считал, — сказал Денис. — Я добавил два.

Он наконец поднял глаза и улыбнулся. И Алёна увидела, как это выглядит у человека, который почти не улыбается: устало, честно и сразу закрывается обратно.

— Ладно, — сказала Полина. — К двенадцати.

И ушла. Брелок-кот тихо звякнул на её рюкзаке, потом

стукнул о дверной косяк, когда она задела его плечом.

Глава 3. Брейншторм

В «Полюсе» было четыре стула, стол, экран и запах, который Алёна уже успела классифицировать: кондиционер, ноутбук, кофе из автомата и ещё что-то, неуловимо офисное, — то ли пластик, то ли прежние люди.

Совещание началось в 12:06 и закончилось в 12:48.

. . .

Игорь Валерьевич пришёл с ноутбуком и с распечаткой, которую положил на стол рядом с клавиатурой — она, судя по всему, была нужна для того, чтобы чувствовать себя увереннее. На распечатке было написано «ПМЛ. Брейншторм. Слайд 1».

— Спасибо, что все собрались, — сказал он. — Знаю, что середина дня, знаю, что совещаний много. Сделаем быстро. Сорок минут, максимум сорок пять.

— Сорок два? — спросила Марина.

— Сорок два, — сказал он и улыбнулся.

Слайдов было тридцать два. Первые восемь — про то, как компания пришла к трём китам. Девятый — про «Процвет» как бренд, где слово «бренд» повторялось восемь раз на слайд, а картинка была одна: мешок корма на полке рядом с кашей.

Десятый слайд назывался «Потребитель 2025».

— Вот, собственно, главный вопрос, — сказал Игорь Ва-

лерьевич. — Кто наш потребитель? Не вчерашний. Сегодняшний.

На слайде был нарисован круг, разделённый на четыре части.

— Четыре поколения: бумеры, зумеры, миллениалы, альфа. Каждый со своей экономикой, со своим поведением, со своим… — он пошевелил пальцами в воздухе, — ну, со своим отношением к бренду.

— Игорь Валерьевич, — подала голос Марина, которая пришла «на кусочек» и теперь сидела с блокнотом на коленях, — а альфа — это не поколение, это возрастная категория. В смысле — сейчас это дети, которые в школу пошли.

— Мариночка, — Игорь Валерьевич улыбнулся, — мы сейчас говорим о стратегии, а не о школьниках.

— Я хотела уточнить терминологию, — сказала Марина и записала что-то в блокнот. Алёна увидела, как она записала: «уточнить терминологию». Марина уточняла терминологию так же, как другие люди проверяют замок.

. . .

На двадцать втором слайде Игорь Валерьевич помолчал, отодвинул клавиатуру и повернулся к ним. Так он делал, когда собирался сказать главное.

— Всё, что я сейчас скажу, — держите в голове. Наш продукт — хороший. Качество — за сорок лет. Мы — производственная компания, мы не инфобизнес. Но! — он поднял палец, и Алёна подумала, что палец был заготовлен заранее,

вместе с галстуком. — Потребитель изменился. Он не смотрит телевизор. Он не слушает радио. Он листает. И если мы не появимся там, где он листает, — нас не будет.

— То есть нам нужен контент, — сказала Алёна.

— Нам нужен вирусный контент. — Игорь Валерьевич наклонился вперёд. — Я долго думал, что именно это должно быть. Молодёжь любит котиков. Это не мода — это факт. В моей дочери девять лет, она смотрит ролики про котиков чаще, чем про что-либо. А мы с вами сидим тут шестым этажом, и у нас в офисе все хотят кота. Значит, котик — это вход. Мы берём котика, который ест наш корм, снимаем ролик, он залетает, и дальше — закупка, охват, продажи.

Он развёл руками.

— Я хочу, чтобы к нам пришли за котиком. А корм приедет само собой.

Коша приходит, корм приезжает. Как «Процвет» приедет к кошам.

— А что мы снимаем? — спросила Алёна. — То есть какой продукт в кадре?

— «Процвет», — сказал Игорь Валерьевич. — Junior. Для котят. Мы ведь его выводим.

— «Процвет» — это корм для кошек и собак, — сказала Полина.

— Да, для кошек и собак, — согласился Игорь Валерьевич. — Junior — для котят и щенков.

— Я поняла, — сказала Полина. — Вопрос был не про это.

Игорь Валерьевич повернулся к ней целиком.

— Про что?

— Про котика, — сказала Полина. — Кто в кадре.

— Ну, кот. Который ест корм.

— Котик не знает, что он в корме для скота, — сказала Полина. — У котёнка, который ест наш корм, должен быть дом, где этот корм стоит на полке. И рядом — человек, который его купил. Это человек, которому тридцать пять, у него ипотека и кот. Он и так покупает «Процвет» — он не смотрит ролики, чтобы купить корм. Он смотрит ролики, чтобы посмеяться.

— И что вы предлагаете? — спросил Игорь Валерьевич. Голос у него был ровный, но он слегка подался вперёд, и Алёна узнала это движение: так он слушал, когда ему не нравилось.

— Наша аудитория — двадцать три года, — сказала Полина. — У них нет котов.

Тишина.

— У них нет котов, — повторил Игорь Валерьевич.

— У них нет котов и не планируется. Кошка в квартире — это тридцать пять лет, ипотека и «когда-нибудь, когда зарплата будет больше». Они пьют кофе, они ходят в спортзал, они живут в аренде и меняют её, когда надоедает. Кора — это их кот. Миллениал, который купил кота в двадцать пять, сейчас тридцать девять и живёт в «Строгино».

— То есть ваша целевая аудитория… не наша целевая? —

спросил Игорь Валерьевич.

— Она покупает корм, — сказала Полина. — Просто не эта.

Тишина была другой — её держал Игорь Валерьевич, и держал он её плохо.

— Это не про котиков, — сказал он. — Это про доверие. Мы сорок лет делаем корм, и люди нам доверяют. Вот это нам и надо вернуть. А котик — инструмент. Люди пойдут за доверием, а не за котиком.

— Я привыкла к тому, что инструмент надо покупать, — сказала Полина. — Котик у нас не закуплен.

. . .

Пока Игорь Валерьевич переваривал, Алёна смотрела на Полину.

— Ты встала и пересчитала, — сказала она, когда все вышли в коридор. — Вместо того, чтобы поспорить.

— Я не пересчитывала, — сказала Полина. — Я сложила: тридцать пять лет, ипотека, кот. Это не спор, это арифметика.

— Три года я читала отчёты, где «наша целевая» — это слово из брифа, — сказала Алёна. — И никто не спрашивал, кто это.

— Я спросила.

— Ты спросила.

Игорь Валерьевич открыл рот, закрыл, потом сказал:

— А если снимать не котика, а… человека?

— Какого человека?

— Ну, молодого. С котом.

Полина посмотрела на него с выражением, которое Алёна потом вспомнила: не насмешку, нет — усталое удивление человека, который объяснял арифметику, а от него попросили музыку.

— Молодой человек с котом — это тридцать девять, — сказала она.

— А девушка?

— С кошкой — тридцать четыре, Игорь Валерьевич.

— Девушка двадцати пяти лет с котом — бывает.

— Бывает, — согласилась Полина. — Просто это не двадцать пять лет. Это двадцать пять лет, если кот уже был.

. . .

После этого Игорь Валерьевич всё-таки протащил идею: «давайте снимем тестово, посмотрим на реакцию», — и Алёна кивнула, потому что иначе совещание не закончится, и все были согласны, что тестово — это проще, чем спорить.

— Всё, давайте зафиксируем, — сказала Марина. — Идея принята, я в протокол.

— Кто ещё добавит? — сказал Игорь Валерьевич.

Слайды кончились на 31-м, 32-й был «Спасибо за внимание».

Алёна добавила. Она сказала:

— Я бы уточнила, что мы проверяем гипотезу про кота, и если она не сработает — не будем настаивать. Чтобы это

был тест, а не убеждение.

Игорь Валерьевич посмотрел на неё.

— Хорошо, — сказал он. — Но я думаю, что сработает.

Алёна открыла «Трекер» и в строку «ПМЛ. Брейншторм» вписала: «тест, а не убеждение». Потом дописала в примечание: «он не верит в тест. Он верит в кота».

. . .

Марина вышла из «Полюса» следом, на два шага позади, и убрала блокнот в сумку.

— Пятнадцать минут, — сказала она. — Я забрала пятнадцать минут из своего обеда.

— Марина, спасибо, что пришли, — сказала Алёна. — Это было важно.

— Было хорошо, — сказала Марина. И ушла к своему столу, и Алёна увидела, как она по дороге открыла в телефоне «Трекер настроений» и что-то в нём поменяла.

. . .

После совещания Денис сидел за столом и записывал в блокнот. Он записывал быстро, и Алёна, подойдя, увидела, что там не «решения», а пересказ — как говорил каждый и что было сказано вместо.

— Ты всё записываешь?

— Нет, — сказал Денис. — Только то, что важно.

— И что было важного?

Денис перевернул страницу назад и показал. Там было:

«Игорь Валерьевич: 3 идеи от каждого, 12:00, 42 мину-

ты, "быстро".» «Полина: кота не ест наша аудитория, 34-35 лет.» «Алёна: тест, а не убеждение. Зафиксировано.» «Марина: уточнить терминологию.»

— Это всё? — спросила Алёна.

— Нет, — сказал Денис. — Вот тут ещё важное. — Он показал на строчку внизу. — «Все молчали, когда Полина говорила. Игорь Валерьевич тоже молчал. Три секунды. Надо запомнить, как это выглядит, — он посмотрел на неё, — чтобы не бояться следующий раз.»

— А ему что-нибудь говорили после? — спросила Алёна. — Кроме «давайте снимем тестово».

— Про доверие, — сказал Денис. — Он сказал «это про доверие». И про то, что котик — инструмент.

— Котик — инструмент, — повторила Алёна. — Значит, кота надо закупить.

— Значит, кота надо закупить.

. . .

После совещания она задержалась в офисе — все разошлись, Денис ушёл в переговорную «Москва», Полина ушла к автомату за кофе.

— Зина, — сказала Алёна у её двери. — А где у вас хранится старое? Ну, документы за 2023-й, по отделу.

Зина посмотрела на неё поверх монитора и сняла очки.

— Вы про молодёжный?

— Да.

— Их в коридоре держали? Нет. У них папка была отдель-

ная, потому что проект закрывали, а закрывают обычно с бумагой. — Зина встала, открыла шкаф у окна, где стояли коробки с распечатками, и достала картонную папку, склеенную скотчем. — Вот. Политика компании. Не выбрасывайте, там всё, что они наследили.

Папка была тяжёлая.

В комнате «Полюс» — она взяла её с собой, потому что в опенспейсе все слышат, а в «Полюсе» никого не было — Алёна положила папку на стол и раскрыла.

Внутри: отчёт за 2023 год, протоколы, план, смета, презентация на сорок две страницы и выписка из протокола закрытия.

Смета на первой странице:

«Бюджет проекта: 5 400 000 руб. Продакшн и подрядчики — 1 900 000. Медиаразмещения — 2 300 000. Съёмки — 600 000. Агентские услуги — 600 000.»

Алёна перелистнула.

Отчёт о результатах: «Охват — 3 700 000. Уникальные зрители — 410 000. Вовлечённость — 6,8%. Продажи в период кампании — 0 (реализация — в рознице, через сети; оценочный эффект на продажи будет оценен в Q1 2024)».

Оценочный эффект. В Q1 2024-го отдел уже не существовал.

Она перевернула ещё одну страницу — «Выводы» — и стала читать вслух, потому что в пустом «Полюсе» было тихо:

«1. Продукт не имеет выраженного преимущества для целевой аудитории 18–25 в части упаковки и коммуникации. 2. Категория (корм для домашних животных) не потребляется целевой аудиторией в значимом объёме. 3. Стоимость привлечения аудитории превышает среднюю маржу с единицы продукции. 4. Рекомендация: пересмотреть портрет ЦА. Прямая коммуникация с возрастом 18–25 экономически нецелесообразна при текущей маржинальности. 5. Проект закрыть. Команду расформировать.»

Пятый пункт она прочитала дважды.

Внизу страницы — подпись, синяя ручка, размазнистая: Игорь Валерьевич. И рядом, мелким шрифтом: «Согласовано. Исполнитель: Л. Дорохова».

Там было написано «ошиблись в портрете ЦА». То есть всё, что мы сейчас обсуждаем, — все тридцать два слайда, кот, «молодёжь», — всё это было написано два года назад, в выводе, и вывод был один: не тратить на них деньги. А мы тратим. И в марте нам дадут ещё четыреста тысяч на «тикток-челленджа», и я подпишу бумагу, потому что я в этом теперь главная.

Она закрыла папку и положила руки на обложку.

Потом встала, вынесла папку в коридор и поставила обратно в шкаф Зины, ровно туда, где она лежала.

— Нашла? — спросила Зина.

— Нашла.

— Ну и что там?

Алёна подумала.

— Там пять миллионов четыреста тысяч, — сказала она. — И один вывод. Остальное — приложения.

Зина кивнула и вернулась к монитору.

— Игорь Валерьевич, — сказала она, — узнает, что вы смотрели. Он узнаёт. Я не умею молчать, это моя профессия. Если не хотите, чтобы он узнал, — скажите, и я скажу, что папку никто не открывал. Но врать не буду.

— Не говорите, — сказала Алёна. — Пусть знает.

И пошла к себе, и села, и написала в «Трекере» задачу, которой не было четыре месяца: «Выяснить, кто покупает «Процвет» и сколько стоит привлечение одного покупателя».

Потом стёрла и написала иначе: «Спросить у Полины, как она поняла про возраст».

Потом стёрла и оставила первую.

. . .

Алёна ушла из офиса в 13:20 и дошла до «Аэропорта» пешком, хотя могла ехать на метро: ей нужно было двадцать минут, чтобы переварить.

По дороге она делала то, чему её научил многолетний опыт: переводить с бумерского на человеческий.

Совещание на языке Игоря Валерьевича: «Мы хотим стать ближе к молодёжи. Мы хотим, чтобы молодёжь нас любила. Мы берём котика, потому что котики объединяют.»

На человеческом: «Мы не понимаем, кому мы продаём.

Молодёжь — это не ЦА, это слово. Единственное, что мы точно знаем про нашу аудиторию, — что она старше нас на десять лет в мечтах и моложе на пятнадцать в кошельке. Кот — это не вход. Кот — это то, чего у нашей аудитории нет, и в чём она, по нашим же материалам, не нуждается.»

Вот так это и звучало по-человечески. И это было то же самое, только честнее и, что хуже, невозможнее.

Переведи это маме. «Мам, я не могу сделать так, чтобы двадцатитрёхлетние полюбили корм для скота, потому что двадцатитрёхлетние не покупают корм для скота, и вообще, мам, я не знаю, зачем мы тут все». Она скажет: «Не выдумывай. А корм, что? Корм — это дело. Дело надо делать.»

Она остановилась у «Пятёрочки», на автобусной остановке, где висело объявление банка: «Кредит на любые цели — от 4,9% годовых. Не откладывайте мечту».

Она достала телефон и набрала Полину.

— Привет, — сказала Полина. — Что у тебя?

— Ничего, — сказала Алёна. — Я стою под рекламой кредита.

— «Кредит на любые цели — от 4,9% годовых. Не откладывайте мечту».

— Ты что, читаешь рекламу?

— Она всегда одинаковая.

— Спасибо, — сказала Алёна. — У меня отдел из трёх человек, из которых один выгорает, а вторая считает, что кош-

ки — это тридцать пять. И на стене в метро висит реклама кредита, потому что людям нужны мечты. А нам — цели.

— А нам что нужно?

— Цели, — сказала Алёна. — Это как раз то, что у нас есть.

Она зашла в магазин, купила хлеб и помидоры, и, уже выходя, увидела у холодильника с молочным девушку лет двадцати пяти с двумя пакетами в руках.

Девушка стояла и смотрела в телефон. На экране был ролик — Алёна видела кусок: кот, коробка из-под обуви, подпись: «у меня тоже так». Под комментариями — «ха-ха», «ищу кота», «у меня кот, но он не такой». Девушка смотрела и улыбалась, и было видно, что она ни за чем не собирается идти. Она смотрела ролик про кота, у которого коробка, потому что ей было скучно на остановке.

Вот она, двадцать три. Смотрит ролик про кота. И этот кот не ест корм. И она никогда не купит «Процвет». И мы от неё хотим любви.

Алёна запомнила лицо этой девушки — не потому, что оно было особенным, а потому, что лицо было обычным.

Она поехала в метро и в вагоне написала Полине:

«Спасибо за сегодня. Поговорим в четверг про ЦА — хочу разобраться, откуда 18–25 в брифе.»

Ответ пришёл через минуту:

«ок»

Глава 4. KPI и метрики успеха

В феврале на шестом этаже «Паруса» появились плакаты.

Клеила их Марина Лосева в четверг, в 8:40, когда в офисе ещё никого не было. Плакатов было три, формат А2, бумага плотная, цвета — синий и зелёный: зелёный она выбирала по оттенку, полчаса сравнивала его с картинками из «брендбука» на телефоне, а оттенок был ничем не примечателен.

На первом — «Процвет. Молодая линейка. Цели 2025». На втором — «KPI: что мы считаем». На третьем — «Наши ценности». Третий вышел неудачно: слово «синергия» на листе А2 смотрелось как объявление о пропаже кота.

Она стояла у стены и проверяла, не криво ли висит. Криво не висело. Поправила один уголок всё равно.

Цели надо ставить в начале года. Это написано в методичке, которую я сама и купила: «цели сформулированы, измеримы, достижимы, значимы, ограничены во времени» — пять пунктов, как пять пальцев. Измеримы — вот здесь у нас, как у всех, была беда. «Рост лояльности бренда среди ЦА 18–25». Я два дня искала, как это измерить. Я нашла три способа, и все три придумала я.

Она сняла перчатки и убрала их в сумку. Перчатки были тонкие, шерстяные, и она носила их в сумке с октября: в «Парусе» зимой мёрзли, летом жарили, и больше ничем смена сезонов здесь не выражалась.

Свой стол Марина делила с двумя сотрудниками отдела кадров — стол стоял у переговорной «Москва», и главным его признаком был блокнот на резинке, привязанный к кружке, чтобы не улетал. Сегодня на столе лежали распечатки: двенадцать комплектов презентации и ещё тринадцать раздаточных листов — «Моя цель на I квартал», с линией для ручки и подписью внизу.

Марина перечитала свои двенадцать тезисов и нашла в восьмом опечатку — исправила её и перечитала ещё раз.

. . .

К 10:00 в коридоре у фотографии сотрудников «Наши люди» она перехватила Катю — маркетолога, пять лет в «СинтезГрупп», весну, витрину в «Пятёрочке».

— Марин, привет. Ты про KPI?

— Про цели. Синхронизируемся в пятницу.

Катя остановилась.

— Угу. Третий плакат у тебя — «синергия»?

— Да.

— У вас в отделе кадров третий плакат всегда «синергия». Я помню, в прошлом году висел «мы — одна команда». В позапрошлом — «вместе мы сильнее». Это у вас традиция?

— Это у нас методология.

— Ну да, — сказала Катя. — Только я смотрю на третий плакат и не понимаю: «синергия» — это когда что? Когда мы не будем знать, где синергия, мы её не найдём. — Она улыбнулась. — Что, я опять не по формату?

— Кать, ты в тот раз была права. Насчёт «синергии» — да, мы пока не знаем, где она.

Катя кивнула и пошла к своему столу. Марина осталась стоять с распечаткой в руке: первые двадцать секунд ещё улыбалась, а потом убрала улыбку — улыбка без ответа занимает в комнате место, в котором не собираешься стоять.

— Подожди, — сказала она. — Про «лояльность» скажи одну вещь. Ты как маркетолог как это видишь?

Катя обернулась.

— Лояльность?

— Рост лояльности бренда среди ЦА 18–25. Это из брифа. Я не понимаю, откуда эта цифра вообще растёт.

— Ну, — сказала Катя, — повторные покупки. Опросы, где человек говорит, что предпочитает «Процвет». Рекомендации друзьям.

— Это всё про покупателя. А если покупки нет?

— Тогда это про отношение. У нас нет площадки, где можно рекомендовать, так что это останется на уровне мнения.

— Значит, три способа, — сказала Марина. — Повторные покупки. Опрос. Рекомендации.

— Ну, и резервный: «а если спросить, нравится ли вам логотип».

Марина засмеялась. Смех у неё был короткий, деловой, в половину глотка.

— Кать, я не буду это вносить. Это не методика, это опрос

в «Пятёрочке».

— Ну, ты же хочешь, чтобы методика была рабочая.

— Я хочу, чтобы методика была честная.

— Это разные слова, Марин.

Катя ушла. Марина осталась с распечатками и с ощущением, что её только что проверили и не нашли.

Она перечитала свой список: повторные покупки, опрос, рекомендации. Три способа, и все три придумала она.

— Если сойдутся все три — методика работает, — сказала она вслух. — А если сойдётся один — методика тоже работает, я показываю тот, который больше.

— Скажите, кто из нас это делает?

Катя стояла в дверях и обернулась.

— Все, — сказала она. — Я делаю это с блокнотом, из которого выросла эта профессия.

. . .

В 11:20 к ней подошёл Денис.

Он стоял у окна в углу, где сидел их стол — один большой офисный стол на шестерых, на котором обычно жили трое, — и держал в руках блокнот в клетку.

— Марина, добрый день.

— Добрый. Денис, у меня к тебе вопрос, вполне конкретный.

— Спрашивайте.

— Вовлечённость пятнадцать процентов. От чего мы её считаем?

Денис чуть поднял бровь.

— От чего?

— Ну, есть же несколько способов. От подписчиков — это один. От показов — это другой. От уникальных…

— Я понял вопрос, — сказал Денис. — Ответ: у нас будет две цифры.

— Две.

— Одна красивая, — сказал он, — и одна честная.

Марина посмотрела на него: он не шутил, он говорил так, как говорил всё остальное — ровно, коротко, без нажима.

— А можно уточнить, какая из них будет в презентации?

— Это зависит от того, кто её собирает.

— Я собираю, — сказала Марина. — И я хочу честную.

Денис помолчал. Он смотрел в окно, где в феврале всё было серое, мокрое и невысокое, и виднелся Аэропорт — крыши ангаров, жёлтый свет, мокрая площадка.

— Тогда сначала надо договориться, что значит честная, — сказал он. — У «вовлечённости» есть шесть-восемь определений, и все они честные, если их правильно выбрать. Проблема не в цифре. Проблема в том, что выбирают задним числом.

— То есть?

— То есть сначала выбрали красивую. Потом посчитали. Потом подогнали определение.

Марина открыла блокнот на резинке и записала: «Денис: сначала определение, потом счёт». Потом подумала, что это

надо в «Трекер», но «Трекер» был не для этого.

— Денис, спасибо. Это правда помогло.

— Пожалуйста.

Он не ушёл, а задержался на секунду.

— Марина, можно вопрос?

— Конечно.

— А третий плакат… «наши ценности» — он для кого? Для сотрудников или для клиентов?

— Для всех.

— Понял, — сказал Денис. — Тогда повесьте его в «Москве». В «Парусе» его никто не увидит, там совещания на десять человек и окно на парковку.

Он ушёл. Марина посмотрела на плакат с другого угла: он висел в коридоре, где за день проходили шесть человек, и это, может быть, единственная цифра, которую точно знать нельзя.

. . .

В пятницу, в одиннадцать, в «Меридиане» собралось одиннадцать человек при десяти местах.

«Меридиан» был переговорной для тех, кому надо было показать что-нибудь на экране: проектор, экран, стол и стул напротив экрана, из-за чего картинку приходилось смотреть через голову. Зина пришла с блокнотом, потому что Игорь Валерьевич сказал: «Пусть протокол ведёт Зина», — и это было единственное поручение, которое в тот год выполнялось безупречно.

За две минуты до начала Марина выпила полстакана воды, села, открыла презентацию и держала паузу две лишние секунды: эти секунды стоили ей ком в горле.

— Спасибо, что нашли время.

Она улыбнулась.

— Сегодня мы делаем то, что, наверное, должно было случиться в январе: фиксируем цели. На весь I квартал, на проект «Процвет. Молодая линейка». И я хочу, чтобы это были цели, которые мы сможем не только поставить, но и посчитать.

Первый слайд. Три цифры. Дальше — только говорить, говорить и говорить, и не дать никому задать вопрос, на который у меня нет ответа. Потому что на любой такой вопрос я отвечу, и дальше мы будем обсуждать мою честность, а не проект.

На первом слайде было три строки:

«Охват — 2 000 000. Вовлечённость — 15%. Рост лояльности бренда среди ЦА 18–25.»

— Две тысячи, — сказал Игорь Валерьевич, и он произнёс это так, как произносят «два миллиона», когда имеют в виду «до Нового года». — Две миллионы. Молодёжь. Это наш главный актив, и мы должны быть на шаг впереди.

— Спасибо, Игорь Валерьевич.

— И пятнадцать процентов вовлечённости, — продолжил он. — Рынок не прощает стагнации. Если мы ничего не делаем — мы откатываемся. Значит, мы делаем.

— Делаем, — сказал голос из заднего ряда. Это был Лев, из маркетинга, и он произнёс это так, что все засмеялись, а Марина не засмеялась, потому что поняла: Лев сказал «делаем» не про цифры.

— И третья цель, — сказала Марина. — Рост лояльности бренда среди целевой аудитории восемнадцать-двадцать пять лет. Это качественная цель, она не сводится к двум предыдущим, и я хочу, чтобы мы сегодня обсудили, как именно мы её измеряем.

Тишина была не враждебной. Она была уютной — все сидели и ждали, что скажет тот, кто знает.

— Марина, — сказал Игорь Валерьевич. — Вот это и есть тот вопрос, ради которого мы собрались.

— То есть?

— То есть мы не знаем, как это измерить. Мы знаем, что это нужно. А измерения — это, как правило, вторая часть работы.

— Так, — сказала Марина. — Значит, методику нам предстоит разработать. Как и все методики, — она чуть улыбнулась, — сначала как черновик, потом как привычка.

— Коллеги, вопросы? Давайте сейчас, потому что потом будет уже не до методики.

И вот тут поднялась Полина.

— Марина, можно я спрошу про воронку?

— Конечно.

— Где воронка? Я всё жду, где она в этой картине. У нас

есть три цифры, а где путь, по которому человек доходит до этих цифр?

Марина открыла блокнот на резинке.

— Воронка кандидатов — это моя часть, Полина. Стажирки, вакансии, найм. И цифра: в воронке кандидатов на «Молодые таланты» двадцать шесть человек, взяли одного. Это тоже KPI, и он страшнее любого охвата.

— Это воронка в другую сторону, — сказала Полина. — Я про воронку покупателя. Он увидел рекламу, потом загуглил, потом… — она вдруг остановилась и посмотрела на свои руки, — а дальше я не знаю, что он делает. И никто не знает.

— Дальше он приходит в магазин, — сказала Марина. — Или не приходит.

— Именно.

«Воронка» в отделе кадров и «воронка» в отделе коммуникаций — два разных слова, которые звучат одинаково и не имеют ничего общего, кроме того, что обе вышли из одного семинара.

— Тогда давайте добавим воронку, — сказала Марина. — Это правильно, Полина. Я записываю: «проектируем путь покупателя». Это на весь проект.

— А кто будет его проектировать? — спросил Денис.

— В этом и смысл, Денис. — Марина улыбнулась. — Что если его проектировать будем мы? Вот эти три человека. У нас как раз отдел, который занимается коммуникациями.

— То есть мы сами нарисуем себе путь и сами по нему пойдём.

— Мы нарисуем путь, по которому, по нашим предположениям, идёт покупатель, — сказала Марина. — А потом проверим.

— А если мы нарисуем неправильно?

— Тогда перерисуем.

Денис кивнул и записал в блокнот. Он записал три слова, и Алёна, сидевшая напротив, увидела, как он их записал: «Проверим. Перерисуем.»

— Следующий вопрос, — сказала Марина.

Алёна подняла руку. Она не поднимала рук — она подняла руку.

— Алёна, — сказала Марина, — да, пожалуйста.

— Спасибо. Вопрос про лояльность. Мы её измеряем среди восемнадцати-двадцати пяти. А мы вообще знаем, где они? Не «кто они», а где. В каком приложении, в какой ленте?

Марина открыла рот.

И в этот момент Игорь Валерьевич повернулся к ней и посмотрел с выражением человека, который хочет, чтобы сейчас кто-нибудь ответил за него.

Не отвечай. Скажи «мы зафиксируем методику» — это работает всегда. Это фраза, после которой вопрос закрывается и остаётся только то, что ты от него закрыла.

— Мы зафиксируем методику определения аудитории, —

сказала Марина. — И это будет первая задача. Первая, Денис, в трекере, на этой неделе.

— Понял, — сказал Денис.

— Давай зафиксим методику и срок, — сказала Алёна. — Предлагаю вернуться к этому в пятницу по факту: сколько потратили и сколько осталось.

— Отлично. Что ещё?

— А когда методика будет, — спросил Денис, — мы сможем пересчитать прошлый квартал по той же методике? Чтобы было с чем сравнивать?

В комнате стало тихо. Марина почувствовала, как что-то в груди сжалось и осталось сжатым.

— Это… — начала она.

— Денис прав, — сказал Игорь Валерьевич. — Сравнивать надо. Но давайте не будем сейчас, давайте зафиксируем цели, а методику доработаем.

— Игорь Валерьевич, — сказала Марина, и улыбка у неё была та самая, заранее подготовленная, щеки и глаза вместе, — абсолютно. Давайте зафиксируем.

Игорь Валерьевич посмотрел на часы и поднялся из-за стола.

. . .

Зина в это время писала в блокноте. Марина увидела, как её рука идёт по строчкам, и поняла, что там будет написано: «Решение: цели утверждены. Ответственный: Марина Лосева. Срок: 01.03.2025». Это было единственное, что в сове-

щании было твёрдым.

Когда все встали, Марина раздала листы «Моя цель на I квартал». Тринадцать листов и тринадцать ручек — ручки она купила в «Пятёрочке» утром, потому что в офисе их не было.

Листы разобрали. Потом все разошлись. На столе осталось два.

На одном было написано: «Удержать темп». Почерк — крупный, с нажимом, чернила обычной шариковой ручки, не из пачки.

На втором было пусто.

Марина смотрела на пустой лист секунд пять, потом положила оба в папку и убрала в стол.

. . .

В 19:05 в офисе осталась Марина.

За стеклом потемнело, и свет автоматов над рядами погас один за другим: сначала у зоны Игоря Валерьевича, потом у кухни. В наступившей тишине стало слышно, как в дальнем углу скрипит стул — Денис ещё сидел, он всегда задерживался дольше всех. Она перешла к своему ноутбуку.

В 12:12, когда Игорь Валерьевич подошёл с просьбой «покажите тот слайд с цифрами», Марина переключила окно за одну секунду. Он ничего не заметил: Игорь Валерьевич не замечает ничего, кроме собственного галстука.

Она открыла файл, который назывался не «Трекер задач», а «Трекер настроений отдела». Три колонки: энергия, вовле-

чённость, тревожность. Шкала от одного до десяти. Слева — неделя, дальше четыре строки с именами.

Денис: энергия — 4, вовлечённость — 8, тревожность — 3. Полина: энергия — 8, вовлечённость — 9, тревожность — 6. Алёна: энергия — 6, вовлечённость — 8, тревожность — 7.

Она подумала и поставила себе: энергия — 6, вовлечённость — 7, тревожность — 8.

Восемь у Дениса. Вовлечённость — восемь, тревожность — три. Значит, он всё делает, всё успевает и ничего не чувствует. Так это и должно выглядеть, если человек здоровый? Нет. Так это выглядит, если человек перестал считать себя. Методики нет. Методика — это то, что я придумываю по пятницам в девятнадцать пять, когда в офисе остаётся один человек и его таблица. А моя тревожность — восемь, и я не гадаю: я её знаю, с утра в понедельник ком в горле, к среде два напитка, к пятнице вопрос «а что я вообще делаю». Три способа измерения лояльности я придумала за два дня, а свою тревожность измеряю точнее любой метрики. Хоть одну цифру в этом офисе я считаю честно.

Она посмотрела на файл, на пустую строку внизу, где должна была быть следующая неделя.

Никто его не видел. Он не попадёт ни в один отчёт, ни в одну презентацию, ни в один разговор с директором. И единственное, чего он не умел, — показывать правду о ком-то, кроме неё самой.

. . .

В понедельник, в девять двадцать, Марина подошла к Зине.

Зина сидела в своём углу между кабинетом директора и коридором и печатала двумя пальцами — медленно, потому что быстрее не умела.

— Зинаида Фёдоровна, доброе утро.

— Мариночка. Цели в пятницу ставили?

— Ставили. А вы откуда знаете?

— Я вчера проходила мимо «Меридиана» и видела ваш лист. Секретарь всё видит, Мариночка, это не прочь, это профессия.

— И как вам цели?

Зина сняла очки и положила их на клавиатуру.

— В прошлом году ставили по-другому.

— То есть?

— Ну, то есть по проценту роста. «Рост числа публикаций — тридцать процентов», «рост вовлечённости — на пять пунктов», всё от прошлого, всё в процентах. И вот что я вам скажу: в прошлом году в декабре в графе «динамика» стояло «в целом положительная». Это моя формулировка. Её никто не трогал.

— А до этого?

Зина посмотрела в сторону кабинета, за которым сидел Игорь Валерьевич.

— А до этого — до Нового года дотянули, — сказала она.

— А потом перестали считать.

Марина не поняла сразу.

— В смысле?

— В смысле, цифра не сошлась. Не сошлась с той, которую показывали весь год. И тут есть два выбора: пересчитать или перестать. Выбрали второе. Я не знаю, может, так было и правильно, я не ваш бухгалтер.

— А разве можно… — Марина осеклась, потому что поняла, что вопрос «а разве можно» она задаёт в офисе, где стены тонкие. — То есть это не про методологию. Это про то, что дальше может не быть?

— Мариночка, — сказала Зина, — я тут с две тысячи восьмого. Я видела, как считают, и как перестают. Считать — это не про цифру. Считать — это про то, что ты обещала людям и держишь слово. Некому держать — не считаешь.

Она повернулась к монитору.

— Первый месяц считаешь отчаянно?

— Первый, — сказала Зина. — Второй — по привычке. Третий — потому что надо.

— А на четвёртый?

Зина посмотрела на неё поверх очков.

— На четвёртый месяц тебе звонит человек и говорит: «А чё, мы в прошлом квартале что-то показывали?» И ты говоришь: «Ну, показывали». И он такой: «А». И всё. И ты понимаешь, что полгода считала воздух.

Марина вернулась к столу и открыла «Трекер настроений

отдела». В строке «Денис» стояло «вовлечённость — 8». Она смотрела на восьмёрку и думала о том, что через полгода такую же восьмёрку кто-то напишет в графе «динамика» — «в целом положительная».

Она взяла из ящика пустой раздаточный лист, тот, что остался от пятницы, и написала на нём: «Разобраться с методикой. Срок — пятница».

Потом положила его в папку, а папку — в стол. Третий плакат так и висел в коридоре, где за день проходили шесть человек.

Глава 5. Ресурсное планирование

В последнюю неделю февраля в Москве потеплело не по-зимнему: в половине девятого было светло, и весь день казалось, что зима закончилась и началась другая — более светлая, но всё ещё зима.

Слякоть стояла с самого утра. На Крылатской тротуары блестели, велосипедные дорожки превратились в мокрые полосы, и дворники гоняли воду с крыши вон туда, где вчера был сугроб, а сегодня была лужа.

Денис пришёл в девять сорок. Он был единственным, кто в мороз надевал кепку «на всякий случай», и единственным, кто термос с надписью «NO NEED TO HURRY» приносил в офис, но пил из него раз в день, ближе к вечеру, когда надпись становилась особенно нужной.

Ок. Ок. Ок. Вторник, девять сорок. В работе шесть задач, из них четыре — на сегодня. Ок. Совещание в десять, ресурсное. Значит, ещё двадцать минут. Ок.

На столе в углу у окна стоял его ноутбук, слева от него — термос, справа — блокнот в клетку с резинкой. В блокноте было написано четыре строчки, и все четыре начинались с одной и той же буквы.

«Ролик — сценарий». «Ролик — раскадровка». «Ролик — съёмка, четверг». «Ролик — монтаж».

. . .

В «Меридиане» на столе лежали шесть распечаток, кружка Марины и открытая папка, а на экране уже был файл. Игорь Валерьевич встал и остался стоять за креслом у экрана.

— Ресурсное планирование на квартал, — сказала Марина. — Три месяца. Прошу отнестись серьёзно.

— У меня тут три страницы, — сказал Игорь Валерьевич. Он тоже держал распечатку, и строк на ней было больше, чем у Марины, и строки были подсвечены жёлтым. — Первая — план по «Молодой линейке». Вторая — кто чем занят. Третью я не покажу, там мои пометки. Пойдём по первой, а дальше вы сами.

— Давайте посмотрим на цифры, — сказала Марина.

Она открыла файл.

— Задачи по проекту «Процвет. Молодая линейка» на первый квартал. Всего двадцать три. Из них семь — в работу прямо сейчас.

— Две, — сказал Денис.

Все обернулись.

— Что?

— Две в работе, — сказал Денис. — Остальные помогал.

Повисла пауза.

— У тебя шесть в трекере, — сказала Алёна. — Я видела.

— Шесть. Но две — с ближайшим сроком. «Ролик» и «лендинг».

Игорь Валерьевич обошёл стол.

— Денис, — сказал он, — вы у нас за контент. Скажите честно: сколько времени у вас остаётся? Я имею в виду не сегодня, а в принципе. Квартал заканчивается тридцать первого марта, а «Молодая линейка» у нас в работе с понедельника, и если у вас есть вечер, то это, считайте, подарок.

Денис посмотрел в блокнот — там могло быть написано что-то новое.

— Окно есть, — сказал он. — После шести обычно не занят.

— Вот это мне и нужно, — сказал Игорь Валерьевич и, не дослушав, повернулся к распечатке. — Марина, впишите в протокол: у Дениса после шести свободное время. Значит, в понедельник по лендингу у нас всё решено. Кто его делает?

— Денис, — сказала Алёна, — «после шести» — это не окно. Это вечер.

— Ну, я обычно не тороплюсь домой.

— Игорь Валерьевич, — сказала Марина, — а если сегодня он не сможет?

— Если сегодня не сможет, — сказал Игорь Валерьевич, — это вопрос не к Денису, это вопрос к нам с вами. Мы планируем квартал, а не вечер. Так что давайте не будем терять темп.

— Денис, — сказала Марина. — Сколько это в часах?

— В смысле?

— Сколько времени в день у тебя уходит на четыре задачи, которые ты только что взял. Часы.

Денис посмотрел на свои четыре строки в блокноте. Потом на Марину.

— Около двух, — сказал он.

— В день?

— В день.

— Два часа после шести — это...

— Это не переработка, — сказал Денис. — Я встаю раньше.

— То есть?

— Встаю раньше.

Марина медленно кивнула, подчеркнула строчку в распечатке и подняла на него глаза.

— Фиксирую, — сказала она. — Риск по Денису есть, впишу в протокол.

— Не надо.

— Надо, — сказала Марина и вписала.

— Я не о том, — сказала Алёна. Она помолчала. — Давай так: мы разнесём. Полина возьмёт лендинг.

— Полина ведёт свой столбец, — сказал Денис.

— У меня всё равно свой столбец, — сказала Полина. — Я могу взять лендинг.

— Не надо.

— Денис.

— Не надо, — сказал Денис и улыбнулся. Потом раскрыл блокнот на чистой странице.

— Лев, — сказала Марина, обращаясь к маркетингу, — у

вас что с ресурсом?

Лев, тридцать девять лет, в очках с толстыми стёклами, посмотрел в распечатку.

— Витрина в «Пятёрочке» — четыре точки: «Крылатская», «Сокол», «Аэропорт» и одна на «Калужской». Мне нужен текст для ценника и нужен баннер, я его закажу. Текст скиньте, пожалуйста.

— Скину, — сказал Денис.

— И ещё, — сказал Лев, — мне нужен человек на лендинг. Не знаю, ваш отдел этим занимается или нет. Пришлите текст, какой получится. Его всё равно никто не прочитает.

— Не прочитает, — повторила Марина и записала что-то. — А мы это в методику заведём как «текст, который никто не прочитает».

— Как KPI? — спросил Денис.

Тишина была секундная, но её слышали все.

— Почти, — сказала Марина.

Зина вошла с пачкой бумаг и положила их на край стола.

— Марина Лосева, ваши листы. И ещё: Игорь Валерьевич стоял у меня в кабинете. Спрашивал, сколько времени занимает лендинг.

— Вы ему ответили?

— Я сказала — спросите у Алёны, — сказала Зина. — Он ушёл.

Она развернулась к двери, но остановилась.

— Молодой человек, — сказала она Денису. — Я тут с

две тысячи восьмого. У нас тогда был график дежурств: фамилия, время, телефон.

Денис поднял голову.

— И что?

— Телефон в шапке звонил за смену один раз. Остальные считали не своё, — сказала Зина.

Зина ушла, и Денис дописал в блокнот пятую строчку: «Ролик — монтаж (дубль)».

Совещание закончилось в десять пятьдесят три. Марина закрыла блокнот, Денис записал четыре строки, и в списке у него стало больше, а времени — меньше.

Ролик — плюс. Ценник — плюс. Отчётность по KPI — плюс. Лендинг — плюс, но его взяла Полина.

Он вышел из «Меридиана» и пошёл в туалет — не потому что хотел, а потому что туалет был по дороге, и в коридоре было светло, и никого не было.

Туалет на шестом этаже был за лестницей, рядом с окном. Кафель — бежевый, квадратный, пятнадцать на пятнадцать, со швами, которые за четыре года потемнели до цвета густых синяков. Лампа под потолком — одна, с треснувшим плафоном: трещина шла по пластику зигзагом, и свет из неё получался желтоватый, как у фотографии, сделанной в помещении, где никто не бывает.

Вентилятор в стене шумел.

Денис открыл кран, набрал воды и умылся. Вода была холодная, из крана, и после неё лицо стало собранным и тон-

ким, таким, к которому привыкаешь сразу и не узнаёшь.

Он поднял глаза на зеркало.

В зеркале был человек двадцати семи лет с сухими глазами и серым лицом. Волосы были прилично уложены, рубашка заправлена, всё было на месте. Рот был закрыт. Глаза смотрели ровно, без выражения, и в этом выражении не было ни усталости, ни тревоги, ни раздражения — ничего, что можно было бы назвать.

Денис смотрел на него секунд двадцать.

В дверь постучали.

— Денис? — это был голос Марины. — Ты там?

— Да.

— Отлично. Я думала, ты вышел.

Шаги удалились по коридору.

Это я? Нет. Это тот, кто приходит в офис. А какая разница. Ок. Потом — отпуск. Когда я в последний раз брал отпуск. Я не помню. Я не помню, потому что это было дано давно, или потому что я не считаю. Я пришёл в компанию в две тысячи двадцать первом, и за четыре года отпуск я не брал ни разу. Ни разу. Ни одного дня.

Денис закрыл кран.

Из крана капало. Вентилятор шумел. Трещина в плафоне давала жёлтый свет, и в этом свете всё было слегка не того оттенка.

. . .

Денис вернулся к столу и сел. Стол был большой, на ше-

стерых, а жили на нём трое, и между их мониторами оставалось место, достаточное, чтобы положить блокнот, а также недостаточное, чтобы поставить кружку.

Полина не обернулась. Она печатала, и по скорости было видно, что это не правка, а набор текста с нуля.

— Ты в туалете был десять минут, — сказала она.

— В «Парусе» туалет — это отдельная зона, — сказал Денис. — Там прохладно и никто не разговаривает.

— Мне кажется, ты там отдохнул.

— Я записал список, — сказал Денис. — В туалете всегда хорошо пишется.

Полина повернула голову и посмотрела на него — с тем ровным вниманием, с которым она смотрела на цифры, которые не сходились.

— Ты ок?

— Нормально.

— «Нормально» — это не «ок», — сказала Полина. — «Ок» — это профессиональная речь, мне Денис объяснял. «Нормально» — это другое.

Денис открыл блокнот, показал ей четыре строки и улыбнулся.

— Ролик. Сценарий, раскадровка, съёмка, монтаж. Видишь, что всё нормально?

— Ты только что взял ещё лендинг и ценник.

— Да.

— Зачем?

— Потому что я могу, — сказал Денис. — У меня окно.

Полина кивнула и не отстала.

— Я серьёзно, Денис. Я могу взять лендинг. Мне он нужен на одну страницу, я делаю её за вечер.

— Делай.

— Тогда я возьму.

— Нет, — сказал Денис. — Спасибо. Не надо.

Он открыл «Трекер», внёс в «Бэклог» четыре строки — раскадровку, съёмку, монтаж и монтаж-дубль, — а «Ролик — сценарий» перенёс в «В работе».

Полина смотрела на экран.

— У тебя в «Бэклоге» было шесть, теперь десять.

— Да.

— А в «В работе» было две, теперь три.

— Да.

— Денис, это называется «не сказать вовремя».

— Это называется «всё под контролем», — сказал Денис.

— Ок, — сказала Полина и повернулась к экрану.

Полина не повернулась и спросила:

— Денис.

— М?

— Отпуск ты когда-нибудь брал?

— Один раз, — сказал Денис.

— Когда?

— Не помню, — сказал Денис. — Но это было. Кажется.

Полина помолчала.

— Ладно, — сказала она.

. . .

В 14:10 к нему подошла Алёна.

— Денис, есть минута?

— Есть.

— По ролику. Нам нужен кот.

— Знаю.

— Живой.

— Знаю, — сказал Денис.

— Ты знаешь, как это устроено? Кто это делает?

— У Кати в маркетинге был контакт, — сказал Денис. — Я спрошу.

— Спроси. И ещё: сценарий нужен завтра к девяти, потому что в производство идут в четверг. Игорь Валерьевич сказал «как у людей».

— Скажите, что я сделаю.

— Я скажу, что ты сделаешь, — сказала Алёна. — Он спросит, сколько времени это займёт.

— Скажите, что не срочно.

Алёна помолчала.

— Он не спрашивает «не срочно», Денис. Он спрашивает «а что такого?».

Денис улыбнулся.

— Это его любимое.

— Это его единственное, — сказала Алёна. — Ладно. Сделай так, чтобы ему было нечего спросить. И давай зафик-

сим срок: девять. У меня он уже в календаре стоит, дублировать не надо.

Она ушла к своему ноутбуку. Денис посмотрел на часы: 14:12.

Ок. Сценарий. Раскадровка. Съёмка. Монтаж. Лендинг. Ценник. Отчётность. Ок. До девяти я отсюда не выйду. Завтра к девяти я приду сюда снова. Ок.

. . .

В 17:20 в «Полюсе» сидела Катя и пересчитывала прайс. Денис зашёл на десять минут — помочь с формулой для витрины. Это тоже было в его трекере, отдельной строкой: «Прайс — витрина».

— Скинешь формулу? — сказала Катя, не поднимая головы.

— Скину.

— В шестой строке знак. Не тот.

Денис посмотрел. Знак был тот.

— Какой не тот?

— Вот этот, — сказала Катя и ткнула пальцем в экран. — Я не знаю, какой правильный.

— Тот, — сказал Денис. — Скинул.

— И ещё, — сказала Катя. — Там шрифт. Лев просил «чтобы было видно с улицы».

— С улицы не видно, — сказал Денис. — Из-за витрины.

— Из-за витрины не видно, — повторила Катя. — Леву я так и напишу.

Он развернулся к ноутбуку, и через десять минут вышел, потому что делал такие вещи четырнадцать раз в год и делал хорошо.

В 19:00 на шестом этаже включился пылесос: уборщик ходил по своему графику и не спрашивал, кто ещё в офисе. Полина ушла в восемнадцать сорок, Алёна — в восемьдесят пять, с двумя пакетами из «ВкусВилл». Денис остался.

Он сидел и делал сценарий. Текст получался ровный, без шуток, с короткими предложениями, потому что сценарий — это инструкция для того, кто будет снимать. Кот. Миска. Утро. Хозяин в майке спросил, зачем коту корм для скота. Кот не ответил. Реклама на сорок секунд.

К 21:40 в чате от Полины пришло:

«посмотри, пожалуйста, мой текст для лендинга, я не уверена в первом абзаце»

Денис прочитал. Первый абзац был нормальный. Он набрал:

«первый ок, второй не»

и замер на секунду, прикидывая, хватит ли.

Полина ответила: «спасибо» и через минуту: «у меня кот съел флешку, я в шоке».

Денис улыбнулся в темноту офиса.

Ок. Сценарий. Лендинг. Ценник. Отчётность. Ок. Кот. Миска. Утро. Хозяин. Ок.

В 22:57 пришло от Лева:

«Кстати про кота. У меня знакомый зоолог, у него кот

есть, говорит, приедет за 8000, это с перевозкой».

Денис посмотрел на цену. «Процвет» стоил от трёхсот сорока девяти рублей за килограмм. Восемь тысяч — это двадцать пакетов корма, а потом ещё месяц корма сверху.

«ок, — написал он, — уточню, какой породы».

В 23:12 пришло от Игоря Валерьевича:

«Денис, добрый вечер! Направляю правки по сценарию. Завтра к 9:00 нужно в производство.»

Правки пришли файлом: «ПМЛ_сценарий_правка_1_ок_оконч.docx».

Денис открыл файл в 23:19.

Документ был отформатирован так, что было видно: его правили четверо, и трое из них спорили с четвёртым. Шрифты разного размера. В одном месте слово «котик» было зачёркнуто и написано «кот» (голубым), в другом «кот» зачёркнуто и написано «котик» (красным). В конце была приписка: «Давайте сделаем как у людей».

Денис читал и кивал.

В 23:40 он взял телефон в левую руку. Правая лежала на груди — просто было неудобно держать её иначе.

Он набрал в чат:

«ок, посмотрю»

и через минуту:

«правки принял, к девяти будет»

Потом он открыл «Трекер» и переставил «Ролик — сценарий» из «В работе» в «Готово», а из «Готово» в «Бэклог»

перенёс вниз строку «Лендинг — Полина».

Потом он посмотрел на окно. За окном был «Аэропорт»: тёмные ангары, жёлтые пятна на бетоне, редкие огни. Свет от фонаря падал на подоконник, и на подоконнике стоял пыльный стакан из автомата, который никто не выносил.

Ок. Надо бы взять отпуск. Когда. А когда я должен был? Нигде не написано «когда». Нигде не написано.

Он закрыл чат. В нём было шестьдесят четыре участника, из которых двенадцать уволились, и он был в списке тридцать пятым.

Потом он встал, прошёл мимо закрытой кухни, где в холодильнике осталась банка из-под огурцов и стакан с карандашами, который кто-то поставил и не забрал, вышел на Крылатскую и пошёл к метро. Аэропорт горел жёлтым, слякоть была везде, и в ней отражались фонари.

Глава 6. Customer Journey Map

Понедельник, третий день марта, был светлым и мокрым, как все дни в начале марта: снег, который лежал вчера, к полудню превращался в воду, и вода текла по стеклу переговорной «Москва» широкими прозрачными дорожками.

Полина пришла в «Москва» в десять двадцать с ватманом под мышкой и тремя маркерами.

Ватман был чужой. На нём с одной стороны ещё читался слоган про «тепло и уют в вашем доме» — белым по оранжевому, причём половина букв заезжала на половину следующих, — а с другой стороны располагались следы чужой клейкой ленты и разводы от маркера, которым рисовали неделю назад в другом отделе.

— Хорошо, — сказала Полина, примерив его на стену. — Мне сойдёт.

Она приклеила ватман двумя полосками скотча — сверху, потому что снизу был ближе к батарее, а батарея в «Москве» грелась всю зиму.

Ок. Карта пути клиента. Этапы, точки контакта, боли, эмоции. Учебник говорит: «мы идём от клиента». Ок. От клиента. А клиент — это кто. Ок.

Она взяла чёрный маркер и за десять минут нарисовала то, что было в учебнике: пять прямоугольников, соединённых стрелками, с облачками над каждым, в которых стояли

слова «Увидел», «Заинтересовался», «Сравнил», «Выбрал», «Почувствовал».

Потёрла.

Ок. Это враньё. Я не буду рисовать враньё, у меня нет времени, и главное — это неправда, а карта должна быть правдой, иначе зачем она.

Она стёрла всё, кроме одного прямоугольника, и написала в нём: «Увидел рекламу».

Дальше карта пошла сама.

. . .

Полина позвонила Алёне в десять сорок.

— Алёна, можно я покажу одну вещь. Пять минут.

— Сейчас? У меня сорок минут до созвона с отделом закупок.

— Пять минут. Это правда интересно.

— «Правда интересно» — это что? Три варианта: «правда интересно», «ну ладно» и «правда интересно и мне срочно»?

— Первый, — сказала Полина. — Второй.

Алёна пришла через четыре минуты с термокружкой в руке. Чёрная, держит тепло шесть часов, куплена в ноябре после того, как замёрзли руки у клиента.

— Показывай.

Полина повернулась к ватману и отступила в сторону.

— Это карта пути клиента. «Процвет. Молодая линейка». Я её рисую три дня.

— Вижу, — сказала Алёна. — Это ватман из актового за-

ла?

— Из актового зала.

— Там «тепло и уют».

— Там «тепло и уют», — подтвердила Полина. — Мне нужны были большие стены.

Алёна подошла ближе. На ватмане был прямоугольник, от него шла стрелка, и на каждом этапе стояла маленькая запись.

«Увидел рекламу».

«Загуглил».

«Не понял состав».

«Ушёл в „Пятёрочку“».

«Купил корм для котёнка, которого у него нет».

— Что, — сказала Алёна.

— Это честная карта, — сказала Полина.

— Полина.

— Ну, я могу назвать это «Customer Journey Map», — сказала Полина, — но тогда это будет враньё. Так что я назвала это «Customer Journey Map», а в углу написала «ад».

В правом верхнем углу, мелко, синим маркером, действительно было написано: «(ад)».

— Откуда «ад»?

— Оттуда, что это ад, — сказала Полина. — Я три дня это рисовала. Первый день у меня там были «Увидел», «Заинтересовался», «Сравнил», «Выбрал», «Почувствовал». Красиво. Я стёрла, потому что это неправда и от этого карта пере-

стаёт работать.

— А какая правда?

— Правда — вон та, — она указала на ватман. — Давай по этапам, чтобы было быстро.

— Давай.

— Первый этап. «Увидел рекламу». Он увидел наш ролик. Или баннер. Или пост. Или листовку в «Пятёрочке», которая, кстати, до сих пор висит там с прошлого года, я проверяла.

— Точка контакта, — сказала Алёна.

— Точка контакта, — сказала Полина. — Проблема: он не понял, чьё это. «Процвет» — корм для скота, это написано мелко. На пакете кот в галстуке, и «здоровое питание для вашего питомца», зелёным шрифтом с белой обводкой. То есть наш главный аргумент — кот в галстуке.

— Это работает, — сказала Алёна.

— Это разные вещи, — сказала Полина. — Кот в галстуке работает на тех, у кого кот уже есть. А он ещё не держит. Он увидел кота и подумал, что у него будет кот. Дальше — этап второй.

Она поставила палец на следующий прямоугольник.

— «Загуглил». «Процвет корм состав». Выдача: сайт, «Процвет» в «Пятёрочке», «Процвет» отзывы, «Процвет» для коров. И сайт, где состав написан так, что это состав, а не инструкция. «Процвет Junior» в выдаче вообще нет, потому что мы его ещё не вывели.

— Мы его выводим, — сказала Алёна.

— Мы его выводим, — согласилась Полина. — Так вот, третий этап, ради которого всё затевалось. «Не понял состав». Он не понял. Он прочитал и не понял. Он закрыл вкладку и подумал: «ну, наверное, это для коров, а у меня кот».

— Он же не держит кота.

— Он пока не держит, — сказала Полина. — Он держит котёнка. Ладно, неважно. Суть: этап третий — «не понял состав», и это мы ещё можем починить. Это сайт, это текст, это мы.

— А четвёртый?

Полина помолчала.

— Четвёртый — «Ушёл в „Пятёрочку“». И тут всё, тут мы не работаем. Он дошёл до магазина, открыл сайт магазина, нашёл раздел «Корма для кошек», и там наш пакет — серый, с окном, лежит на нижней полке. А рядом, на той же полке, «Хвост» — тёмно-синяя пачка, сто девяносто девять, и на ней кот, и она ярче.

— Ты это видела? — спросила Алёна.

— Я там была в четверг, — сказала Полина. — Я купила там йогурт.

— И?

— И я стояла и смотрела на наш пакет, — сказала Полина. — Как он выглядит на полке рядом с конкурентом. Потом я ушла и купила йогурт.

— Полина…

— Я не критикую упаковку. Я описываю путь. Дальше пятый этап.

— «Купил корм для котёнка, которого у него нет», — прочитала Алёна вслух.

— Ну, да. Он стоит в проходе. Он уже решил, что ему нужен корм, потому что он зашёл за кормом. Он видит полку, и там написано «для котят», и он берёт это, потому что это единственное, где написано «для котят». У него нет котёнка. Он купил на будущее, или в подарок, или у него был кот и не сложилось.

— Зачем ты это написала?

— Затем, что дальше он вернётся в «Пятёрочку» через две недели, и в этот раз у него будет котёнок, которого он купил в подарок и не хотел, но теперь он есть. И вот тут наш шанс. Если мы правильно сделаем упаковку, он возьмёт наш пакет. Если неправильно — он возьмёт «Хвост» за сто девяносто девять, и мы потеряем единственного человека, который дошёл до полки за нашим кормом.

Алёна стояла и смотрела на ватман.

— То есть ты нарисовала не путь клиента, — сказала она. — Ты нарисовала путь клиента, который у нас ещё есть.

— Я нарисовала путь, — сказала Полина. — На красивой карте покупатель до полки не доходит. Он остаётся в прямоугольнике «Заинтересовался».

— Значит, давай разберём, — сказала Алёна. — Что у нас

с первым этапом.

— С первым этапом у нас всё, — сказала Полина. — Кот в галстуке. Он работает.

— Он не работает, — сказала Алёна. — Он приводит не туда, куда надо.

— Это другой разговор. Я не про это.

Алёна подняла руку — так, как поднимают, когда хотят остановить, — и показала на ватман.

— Второй этап. «Загуглил». Здесь у нас что?

— Сайт, — сказала Полина. — И выдача.

— Сайт мы переделаем к запуску.

— К какому запуску? — спросила Полина. — Линейки ещё нет. У «Процвета» есть страница про корм для скота и страница про поилки. Всё.

— Мы сделаем страницу.

— Мы сделаем страницу, — повторила Полина. — Хорошо. Значит, третий этап, «не понял состав», — это мы. Четвёртый, полка в «Пятёрочке», — это Лев. Пятый — это вообще не про нас.

— А первый?

— Первый — это Игорь Валерьевич.

Алёна посмотрела на неё.

— То есть?

— Ну, «увидел рекламу». Кто эту рекламу придумывает? Кто говорит «давайте покажем котика»? Это этап, на котором мы теряем человека. Он ещё ничего не купил, он ничего

не понял, но он уже увидел кота в галстуке и подумал, что это для него.

— Это не значит, что кота не надо, — сказала Алёна.

— Я и не говорю, что не надо. Я говорю, что это пятый этап — «купил корм для котёнка, которого у него нет», — это тот же кот, только через два шага. Он же не передумает, когда увидит состав.

— Давай зафиксим, — сказала Алёна. — Первый этап: креатив. Второй: сайт. Третий: состав и подача. Четвёртый: полка и цена. Пятый: всё остальное. У нас пять задач на квартал.

— Зафиксируй, — сказала Полина. — Но карта останется честной.

— Карта останется честной, — повторила Алёна и тут же подумала, что сказала это как человек, который только что произнёс «давайте зафиксим» на белой стене, и что на белой стене у них теперь будет написано «(ад)», и что это, вообще-то, единственный пункт в плане, который ни у кого не спросили.

— А вот это, — сказала Полина и показала на второй прямоугольник, «Загуглил», — по-моему, здесь вы.

— Я?

— Вы в январе открыли бриф, — сказала Полина. — Потом два часа гуглили, что такое «лояльность среди ЦА 18–25». Потом полчаса гуглили «кто такая целевая аудитория 2025». Потом вы пришли и сказали «спроси у Полины, как

она поняла про возраст». Вы загуглили и не поняли. Это ровно этот этап.

Алёна открыла рот и закрыла.

— А третий этап, — сказала Полина, — «не понял состав». Тоже вы. Про состав проекта, а не корма. Вы до сих пор не знаете, кому мы продаём.

— Я знаю, кому мы продаём, — сказала Алёна.

— Кому?

— …

— Вот, — сказала Полина.

Тишина была неожиданно длинной. Она стояла в «Москве», в этой огромной переговорной, где умещались двадцать человек, а сидели две, и за окном по стеклу текли дорожки талого снега.

Полина смотрела на ватман, Алёна смотрела на ватман. Обе в этот момент увидели в нём не карту проекта, а карту собственной жизни.

— А я, — сказала Алёна, — второй этап. Загуглила «лояльность среди ЦА 18–25» и два часа читала, кому это вообще нужно.

— А я, — сказала Полина, — четвёртый этап. Дошла до полки и ушла с йогуртом.

— Почему ты не сказала раньше?

— Я не думала, что это важно.

Они посмотрели друг на друга и засмеялись.

Смех получился короткий и неловкий. Алёна прикрыла

рот рукой, Полина отвернулась к ватману, и ещё секунду обе молчали, и этот смех так и остался в «Москве» один, без продолжения, как монетка, оставленная на столе.

Я свою карту тоже вижу. Там тоже ад. Только у меня в отличие от покупателя не будет момента, когда я приду в „Пятёрочку“ за кормом для котёнка, которого у меня нет. У меня будет момент, когда я в четверг встану и пойму, что я четыре года делаю одну и ту же работу и не понимаю, кому. И тогда надо будет что-то с этим сделать. Или не делать ничего, что тоже вариант.

. . .

В 12:40 в «Москву» зашёл Денис с двумя стаканами воды.

— Смотри, что нарисовала Полина, — сказала Алёна.

Денис поставил стаканы на стол, подошёл к ватману и стоял, глядя на него, секунд десять.

«Увидел рекламу». «Загуглил». «Не понял состав». «Ушёл в „Пятёрочку“». «Купил корм для котёнка, которого у него нет».

— А что после? — спросил Денис.

— Стрелка, — сказала Полина. — Она уходит с листа.

Денис посмотрел на стрелку, которая уходила в белое поле ватмана и там заканчивалась.

— То есть дальше неизвестность.

— Дальше он живёт с котёнком, которого не хотел, — сказала Полина. — И через две недели он приходит в магазин снова. И если мы переделаем упаковку — он берёт наш па-

кет. Если нет — он берёт «Хвост» за сто девяносто девять, и это будет наша последняя встреча с ним.

— Сто девяносто девять — это много? — спросил Денис.

— Сто девяносто девять, — сказала Полина. — У нас это две с половиной тысячи в продвижении. Весь проект, Денис.

Денис ещё раз посмотрел на ватман.

— Я за карту, — сказал он. — Только давайте не будем рисовать, что у нас всё хорошо. От «Хвоста» за сто девяносто девять никто не плачет, а от того, что мы сами себя в отчёте похвалили, плачут уже четыре человека. Считая Игоря Валерьевича.

— Давайте зафиксим, — сказала Алёна.

— Зафиксируйте, — сказала Полина. — Но я всё равно оставлю как есть.

. . .

К вечеру карту сняли со стены «Москвы» — «Москва» в пять вечера была занята, — скатали в рулон, прикололи скотчем к краю их стола и оставили там.

Полина ушла в 18:20, Денис — в 18:40, Алёна осталась: созвон по отделу закупок обещали перенести на завтра и не перенесли.

В 19:00 кондиционер над зоной Игоря Валерьевича выключился по расписанию. Стало тихо. За окном светло: мартовский день пошёл на убыль раньше обычного, и «Аэропорт» лежал в темноте с жёлтыми пятнами ангаров.

Алёна подошла к столу, отколола скотч и развернула кар-

ту.

Ватман не прилипал обратно — она держала его за левый край двумя пальцами и разглаживала ладонью, как расправляют простыню, и на столе он лежал горой, половиной уезжая в сторону Полининого места.

С лицевой стороны всё было на месте: пять прямоугольников, стрелки, облачка, «(ад)» в правом верхнем углу синим.

С обратной стороны был список, написанный мелко, от руки:

«кот — 8000? у Лева йогурт скотч маркеры, синий хлеб»

И ниже, отдельной строкой, крупнее:

«спросить, кто такой ЦА 18–25 и почему он хочет корм для котёнка, которого у него нет».

Алёна остановилась на этой строчке и прочитала её дважды.

Кто такой ЦА 18–25. Спросить. То есть вопрос, который мы обсуждали два месяца, у Полины записан в списке покупок, между хлебом и маркерами. Она, видимо, так и думает: что ещё не куплено. А хлеб — это уже куплено, это не обсуждается.

Она посмотрела на белое поле в конце карты, куда уходила стрелка.

Стрелка уходила с листа. Дальше на карте не было ничего: ни этапа, ни боли, ни точки контакта. Там, где у клиента должен был начаться следующий шаг, было белое поле бумаги,

и Полина его не закрасила — потому что не знала, что там, и потому что врать на ватмане она не умела.

Алёна свернула карту, положила в папку с материалами ПМЛ и убрала в стол.

В 22:14 в чат пришло от Полины:

«А, карта. Я её на стол положила, чтоб не мешала. Там ничего важного, я не закончила»

Алёна посмотрела на экран, потом на папку в столе, потом снова на экран.

«посмотрела», — написала она.

Через минуту пришло:

«ок»

Глава 7. Коммуникационная стратегия

В марте на Крылатской стало светло.

Солнце приходило после полудня и падало на стол в углу так, что экран белел, и Алёна поворачивала ноутбук на пятнадцать градусов влево — как доворачивают шляпу, чтобы свет не слепил. В девять утра это было ещё не нужно, но окно помнило о солнце заранее и готовило к тому.

В пятницу, 7 марта, Алёна отнесла Игорю Валерьевичу план коммуникаций: девятнадцать страниц, четыре приложения, один файл, названный так, как он любит, — «ПМЛ_План_коммуникаций_финал_оконч_правка_2.docx».

Он открыл файл при ней. Листал медленно, с выражением человека, который разбирает почту, и на странице с заголовком «Стратегия» остановился.

— А где здесь концепция?

— Раздел второй, — сказала Алёна. — «Стратегия». Целевая аудитория, задачи, каналы, форматы, частотность.

— Это не концепция. Это таблица.

— Да, — сказала Алёна. — Это таблица, за которой стоит концепция.

Он посмотрел на неё. Он всегда смотрел на неё в такие моменты — не зло, а с тем интересом, с которым смотрят на механизм, который должен сработать и почему-то не срабо-

тал.

— Покажите концепцию.

— В двух предложениях? Мы разговариваем с людьми, у которых кот и ипотека. Мы показываем, что «Процвет» — это продукт, который можно открыть и положить в миску, и честно говорим, из чего он состоит. Остальное — тон и площадки.

— «Честно», — повторил Игорь Валерьевич. — Это хорошо. Молодёжь уважает честность.

Он уважал честность ровно до того момента, пока честность не начинала стоить денег.

— Молодёжь хочет движение, — продолжил он. — Динамику. Чтобы цепляло с первой секунды. И музыку, знаете, такую, как у всех. Я вчера смотрел — там сейчас такая мода, мигает и всё.

— Мы не будем использовать чужой трек, — сказала Алёна. — Нам прилетит страйк.

— А если в библиотеке?

— В библиотеке есть треки, которые уже использовали. То есть они не «у всех».

Игорь Валерьевич вздохнул так, как вздыхают люди, у которых перед глазами стоит конкретная картинка.

— Алёна, я не про чужой трек. Я про то, чтобы людям было интересно. Покажите мне ролик. Один. И мы решим.

— Когда?

— Завтра.

Завтра была суббота. Он сказал «завтра» тем же тоном, которым говорят «давайте зафиксируем».

. . .

В понедельник, 10 марта, они обсуждали мартовский план за столом в углу.

— Два поста в неделю, — сказала Алёна. — Понедельник, четверг. Плюс сторис.

— Значит, десять единиц контента, — сказала Полина.

— Восемь. Сторис не считаются за единицу.

— Считаются, если их снимают.

Денис сидел с блокнотом и жевал шарик ручки.

— Кто снимает?

— Я, — сказала Алёна. — И ты.

— Я не снимаю.

— Ты вчера снял три ролика про склад.

— Это было другое.

— Это было «склад». Денис, нам нужен кот.

— Кот в офисе не водится, — сказал Денис. — Я проверял.

— Нужен живой кот, — сказала Полина. — Не из «Фиксажи», не из картона.

— Живой кот — это риски, — сказала Алёна. — Аллергия, стресс, шерсть в упаковке. Игорь Валерьевич хочет «настоящую кухню, не студию», значит, нужна съёмка.

— Кухня есть, — сказала Полина. — Я знаю одну. Хозяйка сдаёт за полторы тысячи в час, там настоящая кухня, и

там живёт кот.

— Кот тоже сдаётся?

— Кот не сдаётся. Кот и не сдаётся.

В марте кое-что стало светлее, и Алёна не знала, было ли это связано с погодой.

. . .

Съёмку назначили на вторник, 11 марта, на одиннадцать утра.

Хозяйка квартиры — на Гиляровского, пять минут пешком от «Сокола» — открыла дверь и сказала:

— Кот не будет есть ваш корм. Он не ест ничего, кроме «Педигри» и курицы с моего стола.

— Мы привезём «Процвет», — сказала Алёна.

— Тогда он его и не будет есть. — Хозяйка взяла пакет, посмотрела на него и повернула. — Это «Junior»?

— Да.

— Он взрослый. Ему пять лет.

— Мы знаем. Он наш талисман, а не еда.

— Сема не талисман, — сказала хозяйка. — Сема кот и больше ничего.

Игорь Валерьевич подключился к «зуму» в 10:52, прямо из кабинета.

— Я здесь, — сказал он с экрана. — Покажите, как идёт.

Денис поставил телефон на стопку серых мешков «Процвет» — чтобы поднять повыше, — и направил на кухню. Свет был один: окно на двор, плюс отражатель, который дер-

жала Полина.

— Алёна, где котик? — спросил Игорь Валерьевич с экрана. — Я его не вижу.

— Сема, к нам, — сказала Алёна.

Кот не пришёл.

Он сидел в дверях и смотрел на пакет так, как смотрят на человека, который пришёл в гости без приглашения.

— Покажите ему, как ест, — сказал Игорь Валерьевич. — Включите в ролик.

Денис положил на пол перед котом распакованный пакет. Сема подошёл, понюхал, отступил на два шага, сел и стал вылизывать лапу.

Первый дубль. Второй. На третьем кот положил лапу на пакет и перевернул его.

— Кот переворачивает продукт, — заметил Игорь Валерьевич. — Это, наверное, тоже про доверие.

— Кот его не ест, — сказала Полина.

— Сема, ну давай, — сказала Алёна.

— Он не будет есть, — сказала Полина. — Он сыт. Он всегда сыт в это время.

На девятом дубле Сема заинтересовался мухой в окне, прыгнул на подоконник и ушёл из кадра, оставив на столе пустой пакет и полосу света. Камера снимала кухню без кота: тарелку, пятно от воды, шерсть на подоконнике.

— Стоп, — сказал Игорь Валерьевич. — Где котик? Верните котика в кадр. Он же ушёл.

— Он ушёл, — сказал Денис.

— Тогда пусть вернётся. С чем-нибудь. Может, в миске.

— С чем-нибудь, чем мы его не кормили, — уточнила Полина.

Денис снял одиннадцать дублей. Двадцать минут они искали, чем занять кота. Денис дал ему шуршащий пакет. Полина — перо. Алёна отнесла ему воду в миске, потому что Игорь Валерьевич написал в чат: «Миска. Это будет красиво».

На одиннадцатом дубле Сема вернулся, сел у пакета и положил на него лапу. Камера поймала это. Звук был ужасный: кондиционер, лампа, дыхание.

— Вот! — сказал Игорь Валерьевич. — Вот это и надо.

— Это три секунды, — сказала Алёна.

— Три секунды чистого контента. Монтируйте.

Он выключился в 13:40. Звонок сорвался — говорил, что у него совещание с поставщиками, — а на экране ещё секунду держалось его лицо, усталое и довольное.

— Скиньте мне, — сказал он, — я покажу жене.

— Жене?

— Жене и сыну. Дочьке. Они поймут, о чём это.

Он собирался показать ролик про корм для котят человеку, у которого нет кота, чтобы тот оценил, насколько это модно. И, честно говоря, Алёна не знала, что в этом не так.

Они смонтировали ролик в тот же вечер, на Денисовом ноутбуке, потому что у Алёны монтировать было нечем.

Тридцать секунд. Вертикально. Кот, пакет, миска, текст: «Кот проверил. Ждём вердикт».

— А где призыв к действию? — спросил Денис.

— Призыв к действию — «ждём вердикт», — сказала Алёна.

— Это не призыв.

— Это интрига.

— «Ждём вердикт» — это «мы не знаем, понравилось ли коту», — сказала Полина из соседнего кресла. — Люди напишут, что кот не оценил.

— Именно.

— Это плохо.

— Это честно, — сказала Денис.

Он добавил трек из библиотеки — не тот, что хотел Игорь Валерьевич, а тот, который не привлечёт внимания, то есть тот, который никто не услышит.

. . .

Опубликовали в среду, 12 марта, в 12:41.

Алёна нажала кнопку и сразу обновила статистику: ноль. Потом ещё раз: ноль. Потом убрала руку от мыши, потому что так заметно.

Денис смотрел в свой ноутбук с тем же выражением, с каким смотрят на термометр в доме, где больной.

— Не смотри, — сказала Алёна.

— Я не смотрю. Я жду.

— Это то же самое.

К 13:20 набралось четыре просмотра. В 14:00 — девять. Один человек поставил сердечко, и это был Игорь Валерьевич, потому что сорок минут назад он написал в чат: «Поддержите меня лайком, это важно для статистики».

К 19:00 — двадцать два просмотра.

— Двадцать два, — сказал Денис. — Это уже почти рекорд.

— Рекорд чего?

— Рекорд нашей недели. Прошлый пост про склад набрал девятнадцать.

Двадцать два просмотра. В понедельник в это же время Алёна хотела тридцать тысяч. Она не знала, откуда взялась цифра тридцать тысяч. Она была в голове, как погода, — вроде знаешь, но проверить нечем.

Комментарии пришли в четверг утром, россыпью — их писали ночью в очередях друг за другом.

«кринж» — @koshachek_v_moede.

«кто это писал?» — @dasha_322.

«бумеры, хватит» — @zheleznyi_bob.

«а кот реально ест?)» — @nyanya_masha.

«у меня кот тоже не ест ничего, даже «Процвет»» — @timur_and_7_cats.

«пакет норм, кот грустный» — @_lera_.

«мне 21, я в целевой аудитории, корм мне не нужен, но красиво» — @md_spb.

«всё равно приятно посмотреть, котик милый» —

@nastya_mom.

«а где это купить?» — @zheleznyi_bob.

«в Пятёрочке на полу стоит, серый мешок, между кашей для кур и «Хвостом»» — @zheleznyi_bob.

«подписался из-за кота, остался из-за упаковки» — @kit_s_tanki.

«кот ушёл из кадра раньше, чем я с зубов» — @vovan_s_kotov.

«а если без котов?»

Последний комментарий был в 08:17. Без заглавной буквы, без вопросительного знака, три слова.

Алёна перечитала его четыре раза, и на пятый раз у неё дёрнулись губы — так у неё дёргались, когда она почти улыбалась, но ещё не решила.

А если без котов. Это не вопрос. Это диагноз.

. . .

Игорь Валерьевич пришёл в отдел в 10:05, в четверг, и пришёл не один — за ним шёл Катя из маркетинга с планшетом.

— Покажите, — сказал он.

— Что именно?

— Ролик. Мне надо понимать, что они говорят.

Денис открыл ролик на телефоне и поставил на стол экраном вверх. Катя смотрела. Игорь Валерьевич смотрел. Алёна стояла за столом и считала, сколько раз моргнул Денис.

— Дальше, — сказал Игорь Валерьевич.

Денис прокрутил.

— Вот тут, — сказал Игорь Валерьевич, — вот тут они ушли.

— Это комментарии, — сказала Алёна.

— Я вижу. Я читаю.

Он читал, медленно и вслух, как читал план в пятницу.

«Кринж». «Кто это писал?». «Бумеры, хватит». Он дошёл до «а если без котов?» и остановился.

— Вот это мы и хотели услышать, — сказал он. — Прям в точку. Молодёжь не поняла концепцию.

— Игорь Валерьевич, — сказала Алёна, — у нас сорок просмотров.

Он посмотрел на неё так, точно она сказала «сорок рублей».

— Это тест. Первый тест. Тест, чтобы понять, что не так.

— План по охвату — два миллиона.

— Один пост. Я про один пост. Мы вообще в марте запускаемся, у нас ещё три недели. Катя, скажи.

— Двадцать четыре публикации в квартал, — сказала Катя, не поднимая глаз от планшета. — Частота — как в плане.

— Вот! Двадцать четыре. Что такое один пост? Это один пост из двадцати четырёх.

Он умел это. Он умел переводить любое число в «процент от плана», и Алёна не знала, кто его этому научил, но учили хорошо.

— Что он предлагает? — спросила Алёна.

— Усилить позитив. Добавить призыв. И пригласить блогера, это работает, у Лизы двести тысяч.

— У Лизы двести тысяч подписчиков и она снимает про котов, — сказала Полина из-за монитора. — Которых у нас нет.

— А можно пригласить блогера, который снимает про корм для скота? — Игорь Валерьевич улыбнулся. — Шутка. Шутка, девочки.

— Блогера снимающего про корм для скота, — повторила Полина, — это будет реклама удобрений.

— Это будет честно, — сказал Денис.

Игорь Валерьевич посмотрел на него, потом на свои часы.

— Ладно. Дорабатываем. Алёна, давайте следующий ролик — с заводского цеха. Чтобы видно было, где это делается. И с котом. Обязательно с котом.

Он ушёл. Катя ушла следом, и в дверях обернулась и сказала:

— Он правда так думает.

— Я знаю, — сказала Алёна.

. . .

В 11:40 Алёна открыла статистику в кабинете соцсети и разложила цифры в ряд, как Денис раскладывает стикеры, только без уверенности.

Сорок просмотров. Охват — шестьдесят три человека. Досмотрели до конца — девять. Реакций — одиннадцать, из них пять сердечек и один огонёк от человека, которому явно

понравился не ролик, а пакет. Комментариев — двенадцать.

— Двенадцать комментариев, — сказал Денис, — это много.

— Это мало.

— Нет. Смотри: двенадцать комментариев на сорок просмотров — это тридцать процентов. Люди пишут, когда им не всё равно.

— Денис.

— Что?

— У нас шестьдесят четыре человека в чате.

Денис посмотрел на экран. Потом на неё.

— Из них половина мёртвые, — сказал он. — Но если бы мы выложили в чат — собрали бы больше просмотров.

— Это не считается.

— Я не считаю. Я говорю, что цифра сорок — это не про интернет. Это про нас. Мы выложили пост в свой же чат, и то не все посмотрели.

Он не утешал. Он пересчитывал. Это почему-то было хуже.

— Ещё, — сказал Денис. — Смотри, откуда они пришли. Восемь — рекомендации. То есть алгоритм сам показал ролик кому-то. И эти восемь не досмотрели.

— То есть они даже не поняли, что это реклама.

— Они поняли, что это реклама, — сказал Денис. — Им было неинтересно.

Разговор с Полиной случился в тот же день, в 13:20, на

кухне БЦ, у окна с кофейным автоматом.

Она стояла спиной к автомату и держала стаканчик, из которого не пила.

— Я пересмотрела ролик восемь раз, — сказала Полина. — Потому что один раз мне было не по себе, а потом я не могла перестать.

— Из-за чего?

— Из-за кота. Он реально ушёл. И всё. Дальше тридцать секунд кухни.

— Это называется контент.

— Это называется «съёмка кухни», — сказала Полина. — Но проблема не в этом.

Она поставила стаканчик.

— Алёна, вы не тестировали на людях. Вы показывали людям.

— И какая разница?

— Огромная. Тест — это когда ты что-то делаешь и смотришь, как на это отреагируют. А показ — это когда ты сначала всё придумываешь, а потом идёшь и показываешь. И когда тебе говорят «кринж», ты спрашиваешь «а почему», вместо того чтобы спросить «а что вы хотели бы посмотреть».

— Мы не могли спросить у нашей аудитории, что она хочет смотреть. У нас нет доступа к аудитории.

— У вас нет доступа, — согласилась Полина. — Но у вас есть Зина, которая знает, что в «Парусе» покупают в обед, и Марина, которая знает, какие тренинги проходят в компа-

нии. Это не аудитория, но это люди, которые нас читают. Мы не тестировали ни на ком.

Мы не тестировали ни на ком. Мы боялись, что тест покажет, что мы не правы, и поэтому проверили, что правы, и всё сошлось. Метод «показывать людям» — это метод, при котором результат всегда в плюс. И всегда сорок просмотров.

— А если мы покажем продукт плохо? — спросила Алёна.

— Значит, покажем плохо, — сказала Полина. — Или покажем честно. Гораздо дешевле, чем третий залёт, которого не будет.

Она допила стаканчик.

— И кстати.

— Что?

— Комментарий про «без котов» — это я. С другого аккаунта. На всякий случай.

Алёна посмотрела на неё.

— Я узнала, — сказала она.

Полина пожала плечами, как человек, который сообщил, что в кассе не хватает сдачи.

— Ну и всё, — сказала она. — Пойду работать.

Она ушла к автомату, и Алёна осталась у окна, глядя, как внизу по Крылатской идёт слякоть и развозят её колёсами.

Мы показали людям кухню, на которой стоял пакет «Процвет Junior», и тридцать секунд кота, который ел корм для котят, потому что ему пять лет и он его ненави-

дит. Из шестидесяти трёх, кому показали ролик, тридцать девять его не открыли. Один написал «бумеры, хватит». Один — «а если без котов?». Один спросил, где купить, и получил честный ответ про серый мешок между кашей для кур и «Хвостом». Это всё, что мы получили за две недели подготовки, одиннадцать дублей и четыре тысячи пятьсот рублей аренды.

Я тогда ещё не знала, что будет дальше. Я знала другое: что в следующий раз кот должен остаться в кадре.

Глава 8. Обратная связь

В воскресенье, 16 марта, мама позвонила в 19:40 — она всегда звонила по воскресеньям, и всегда вечером, когда «ты наконец дома».

— Алёна, ты не спишь?

— Мам, я сплю.

— Значит, не спишь.

— Мам.

— Тридцать два года — не двадцать. Ты что, лежишь?

— Лежу.

— А что ты ела?

— Мам, я живу в Москве.

— Это не еда, это отговорка. Ты скажи, ты сегодня ела?

— Мама, я поем.

— Вот видишь, я говорила.

Разговор длился одиннадцать минут. Из них восемь мама говорила о погоде в Одинцове и о соседке Тамаре.

— В Одинцове снег выпал, и опять растаял, как и у нас, — сказала мама. — И Тамара снова выгуливает собаку в ботинках.

— Мам.

— Что?

— Ты это рассказываешь каждую неделю.

— И буду рассказывать, — сказала мама. — Ты всегда

занята. Я звоню, а ты «занята». Позвони сама.

— Мам.

— Ладно. Спи.

— Спокойной ночи.

— И не сиди до трёх.

Она положила трубку первой.

Она всегда знает, что я не сплю. Не по голосу — по расписанию: воскресенье, девять сорок, и я ещё не высплюсь. Ей было тридцать два, когда я появилась, и она тоже не высыпалась, и тоже работала, и никто её об этом не спрашивал. Я только сейчас поняла, что она спрашивает. Каждый раз. «Ты не спишь?» — это не вопрос про сон, это «я знаю, чем ты кончишь». Или «я хочу, чтобы ты знала, что я знаю». Оба варианта плохие, и оба — про неё.

. . .

Во вторник, 18 марта, Алёна работала с 8:40 до 19:20, и если бы её спросили, чем она занималась, она не смогла бы ответить.

Утром в 9:12 она написала в чат: «Нужен ресурс на правки упаковки — беру на себя». Потом стёрла последние три слова и написала: «Правки беру на себя». Первое сообщение осталось в истории, и весь день она не могла перестать про него думать.

— Третий раз за неделю, — сказал Денис, не поднимая глаз от экрана.

— Что?

— «Беру на себя». В понедельник было «возьму на себя», в среду — «я заберу».

— В среду это был контент.

— В среду это был контент, — сказала Полина. — Ты всегда сначала берёшь на себя, а потом спрашиваешь.

— Я беру, потому что если не я, спросят, — сказал Денис. — А спросят хуже.

Потом — совещание по упаковке в «Меридиане», где подрядчик из Домодедово листал тридцать два слайда, и восемнадцать из них были про то, какого цвета должна быть плашка «Junior».

— Зелёный на фиолетовом, — сказал подрядчик. — Как показывали.

— Мы показывали бежевый, — сказала Алёна.

— Мы показывали оба, — сказал подрядчик. — Бежевый вы отклонили.

В обед — Марина с распечаткой «Мягкий вход: план на 90 дней», где в графе «результат» стояло «на усмотрение руководителя».

— Алёна, — сказала Марина, — я смотрю на твой чек-ин. Тревожность — восемь.

— Это не чек-ин, Марина. Это я забыла заполнить графу.

— Ну хорошо. Я ведь не настаиваю. Но у нас есть ресурс, чтобы…

— Ресурс, — повторила Алёна.

— Конечно. Процедура, поддержка, при необходимости

— подключение.

— У меня нет ресурса, Марина. У меня три человека и один кот, которого мы не держим.

Марина моргнула и записала что-то в блокнот. Алёна увидела, как она записала: «дефицит ресурса». Так это и будет называться в её отчётах: дефицит ресурса. Дефицита у неё не было. Был дефицит смысла.

. . .

В 18:40 в «Полюс» пришёл подрядчик — тот самый, у которого Игорь Валерьевич в третий раз смотрел один и тот же макет «Junior_v4_final».

— Значит, плашка бежевая? — спросил Игорь Валерьевич.

— Зелёная на фиолетовом, — сказал подрядчик. — Мы показывали.

— Показывали кому?

— Алёне. В марте.

Игорь Валерьевич повернулся к Алёне.

— Показывали?

— Показывали, — сказала Алёна. — С бежевой было хорошо. С зелёной — точнее.

— То есть бежевая — это хорошо, а зелёная — точнее?

— Да.

— И что мы берём?

— Точную, — сказала Алёна. — Иначе на нижней полке в «Пятёрочке» нас не найдут.

— Точную, — повторил Игорь Валерьевич. — Давно мы с вами такую точность не обсуждали, вы в прошлый раз тоже говорили «точнее», и ничего не вышло. Ладно, главный вопрос: сколько это стоит?

— Тираж не меняется. Меняется баннер. Баннер дороже на сорок тысяч.

— Сорок тысяч. Сорок. Алёна, вы слышали? Сорок тысяч за баннер, на котором будет написано «Junior». Мы двадцать семь лет делаем корм, а теперь сорок тысяч тратим на то, чтобы человек на полке понял, что это «Junior». И давайте не будем спорить, мы поймём, мы рынок знаем.

— Рынок знаете вы, — сказала Алёна. — Предлагаю сфокусироваться на сроках. До запуска три недели: печать десять дней, тираж четыре. Мы успеваем.

— Успеваете, — сказал подрядчик. — Мне нужен гайдлайн. Тот, что вы присылали в марте.

— Пришлю в пятницу.

— Тогда в пятницу и заберём, — сказал подрядчик.

Совещание должно было закончиться в 19:00. Алёна смотрела на часы.

— Спасибо, — сказала она в 19:06. — Мне пора, у меня встреча.

Игорь Валерьевич, который в этот раз пришёл лично, посмотрел на неё.

— Встреча?

— Да.

— Важная?

— Личная, — сказала Алёна.

Она произнесла слово «личная» с тем же тоном, с каким в офисе говорят «у меня стоматолог», и этого было достаточно, чтобы вопросов не задавали.

. . .

Она доехала до клиники за сорок минут: пересадка на серую в «Динамо», до «Чеховской», пять минут пешком через переулки, где фонари горели через один, и дворы с закрытыми машинами.

На перекрёстке она позвонила в клинику: в домофоне можно было разобраться только с улицы.

— Алёна? — спросил голос. — Двадцать сорок, третий этаж, лифт не работает.

— Спасибо.

— Код — четыре-семь-два. Парковка во дворе, второй ряд, дальше места нет.

Она положила трубку и пошла быстрее.

Клиника была на третьем этаже жилого дома, вход со двора, домофон с кнопками, обклеенными объявлениями о протезировании и о курсах «всего за три месяца». На двери была табличка: «Кабинет психотерапевта. О. Вязовская. Приём по записи».

Лифт не работал. На втором этаже пахло едой, на третьем — лавандой, выдаваемой за свежесть.

В приёмной стоял пластиковый стул, журнальный столик

с журналами за 2019 год и стеклянная переноска, в которой сидел кот. Кот был рыжий, толстый, с белой грудкой и видом человека, который здесь главный.

Кот в переноске. В прошлый раз кот ушёл из кадра, и мы сняли кухню; в этот раз он сидит в переноске и смотрит на неё так, точно знает, зачем она пришла. И ведь знает.

Алёна села. Журнал был «Наука и жизнь» и подшивка «Ваше тело», закрытая на странице с объявлением о ремонте.

На стене висела табличка: «Если вам не подошло время — позвоните, перенесём без объяснений».

Алёна смотрела на неё сорок минут.

Сорок минут я сидела и читала про перенос без объяснений. И это была самая человеческая вещь, которую я видела за неделю. В нашем офисе перенести совещание — это письмо, в котором нужно извиниться трижды и объяснить, что уважительная причина. Здесь — позвонить. Я три недели не могла позвонить. Я двадцать минут стояла перед аптекой, в которой продавали антидепрессанты, и не могла зайти. А потом вошла и сказала «дайте, пожалуйста, что-нибудь, чтобы перестало густь в голове». И мне дали. И оно не помогло, но я ушла с чем-то в кармане.

В 20:26 открылась дверь.

За стеной кто-то ещё говорил — долго и с двумя смехами, — а из соседнего кабинета вышла женщина с блокнотом.

— Простите, я вас задержу на десять минут, — сказала

она, увидев Алёну. — Предыдущий клиент задержался.

— Конечно, — сказала Алёна.

— Спасибо. Ольга Вязовская. Второй кабинет.

— Я Алёна.

— Я знаю, — сказала Ольга Вязовская. — Я вас сорок минут жду.

Кабинет был маленький, и в нём пахло не лавандой, а бумагой. Два кресла, стол, лампа с тканевым абажуром, на стене — фотография: женщина, женщина, женщина и мужчина, все улыбаются в одинаковой степени.

Ольга Вязовская встала из кресла. Ей было сорок пять, волосы короткие, тёмные, без укладки; свитер, в котором видно, что он не с утра, а с вечера. Она выглядела уставшей — не плохо уставшей, а уставшей честно.

— Садитесь, — сказала она. — Вопросы будут простые. Отвечайте как есть, без редактуры.

— Хорошо.

Она открыла папку, что-то отметила и подняла глаза.

— А вы в курсе, что вам тридцать два?

— В курсе.

— Хорошо. Многие не в курсе.

Она спросила это так, как спрашивают про погоду. Её спрашивали, считает ли она себя тридцатидвухлетней. Считает — но почему-то не помнит, когда это перестало быть только числом.

— Расскажите, что случилось.

— Случилось? — Алёна поправила сумку на коленях. — У нас всё по плану. Мы запустили первый пост по «Процвет Junior» в среду.

— Что произошло.

— Сорок просмотров.

— И?

— И охват шестьдесят три. Девять человек досмотрели до конца. Двенадцать комментариев, из них четыре в восторге, а остальные... — Она остановилась и выдохнула, как перед затяжным глотком. — Остальные объясняли, что это кринж.

Ольга подняла бровь — на миллиметр, не больше.

— Это всё, что вас расстроило?

— Нет, — сказала Алёна. — Это то, что я могу показать в отчёте.

— Мы не выходим на целевую аудиторию, потому что у нас размыто позиционирование, — сказала Алёна. — Это я зафиксировала ещё в плане коммуникаций, в разделе «Стратегия». Но на этапе продакшна мы не проверили гипотезу с целевой аудиторией, потому что не было ресурса на тестирование.

Ольга записала что-то. Ручка у неё была обычная, синяя, и она писала не быстро.

— Сколько человек вы показывали?

— Шестьдесят три. Сорок открыли, девять досмотрели.

— А сколько показывать планировали?

— Восемьдесят три тысячи на пост, — сказала Алёна. —

Два миллиона на двадцать четыре публикации.

Ольга дописала строчку и подняла глаза.

— Вы знаете эти числа наизусть.

— Я их каждое утро открываю.

— А что вы чувствуете?

Пауза.

Алёна услышала собственное дыхание. Услышала, как за стеной кто-то встал и зашаркал к двери — тот, предыдущий, который смеялся.

— Я не понимаю вопрос, — сказала она.

— Понимаете.

— Нет, — сказала Алёна. — Я понимаю, что вы спрашиваете. Я не могу ответить. Я привыкла, что у задачи есть решение: есть разрыв, есть гипотеза, есть тест, есть метрика, есть решение. Я не умею говорить о том, что чувствую, в этом формате.

— В каком формате вы умеете?

— В формате «проблема — причина — что делаем».

— Хорошо. Тогда так: что вы чувствуете прямо сейчас, в этой комнате?

Тишина.

Ольга не торопила. Она смотрела на свои руки, потом на часы, потом в окно — внизу, по Садовому кольцу, ползли машины, и звук поднимался вверх так, что стёкла в раме тихо гудели.

Я сидела и думала: сейчас назовут чувство, и оно будет

как слово из словаря. И когда я его назову, станет легче. Или не станет. Я держалась за это, как за поручень.

— Мне страшно, — сказала Алёна.

— Чего?

— Что я не справлюсь.

Она услышала это вслух — собственный голос, который обычно произносил «давайте зафиксируем», — и в первый раз за год не стал добавлять вторую часть предложения, уточнение, оправдание.

Тишина была другой, чем в кабинете Игоря Валерьевича. Там тишина означала «я недоволен». Здесь — «я слышу».

Ольга кивнула.

— Дальше?

— Что? — Алёна подняла голову.

— Это было первое предложение. Что дальше.

— Дальше — я не знаю, — сказала Алёна. — Я не знаю, что делать. Я не знаю, откуда взять следующий ресурс — следующий пост, следующий ролик, следующий разговор с Игорем Валерьевичем, который всё объясняет и ничего не решает. И при этом я должна выглядеть так, точно у меня есть план.

— А вы хотите, чтобы я дала вам план?

— Я не знаю, чего я хочу.

— Это, — сказала Ольга, — уже честно.

— А отчёт вы пишете? — спросила Ольга.

— Да, — сказала Алёна. — До пятницы.

— Что в нём будет?

— Цифры, — сказала Алёна. — И всё, что я сегодня рассказала, только в табличке.

— Зачем в табличке?

— Чтобы можно было подписать, — сказала Алёна.

— Когда у вас дедлайн? — спросила Ольга.

— Отчёт — в пятницу. Продукт — через три недели.

— Что раньше?

— Отчёт, — сказала Алёна.

Ольга наклонилась к столу, открыла ручку.

— Когда вы последний раз спали больше шести часов?

— Не помню.

— Что вы ели сегодня?

— Кофе. Утром и в 11:40. Кофе в 11:40 — это потому что в 11:00 ещё не разрешено.

— Кто разрешает?

— Никто, — сказала Алёна. — Это я себе разрешаю.

— Таблетки сегодня принимали?

— Нет.

— Почему?

— Инструкция — после еды, — сказала Алёна. — А дома еды нет.

Ольга записала что-то.

— Тогда сначала хлеб, — сказала она. — Таблетку завтра, с завтраком.

Ольга еле заметно улыбнулась — уголком рта, на полсе-

кунды, и стало ясно, что за этой усталостью есть работа, и она хорошая, и что она не состоит из фраз.

— Вам звонят? — спросила она.

Телефон на колене тихо вибрировал. Алёна посмотрела на экран: «Синтез. Коммуникации», 21:22.

Она перевернула телефон экраном вниз.

— Да, — сказала она. — Рабочий чат.

— И что вы хотите с ним сделать?

— Ответить.

— А если не ответите?

Алёна не знала. Она честно не знала, что будет, если она не ответит в двадцать один час двадцать две минуты, — и это незнание оказалось таким большим, что она на секунду зажмурилась.

— Ничего не будет, — сказала она. — И это почему-то страшнее.

Ольга записала что-то и отложила ручку.

— Много вы говорите про «страшно» и «не знаю».

— Потому что это правда.

— Это правда, — согласилась Ольга. — Я не про это. Я про то, что за последние двадцать минут вы ни разу не сказали, что вам тяжело. Тяжело — это одно. А «страшно» — это другое. Вы себя испугали и сразу нашли для этого формулировку.

— Формулировку «страшно».

— Формулировку, — повторила Ольга. — У вас их наго-

тове: «размытое позиционирование», «не хватает ресурса», «застреваю». Это не плохие слова. Но привычка.

Ольга закрыла блокнот. Ручка осталась у неё в руке, и она покрутила её между пальцами — так делают, когда решают, говорить дальше или нет.

— Что вы будете делать с этим? — спросила Ольга.

— Что я могу сделать с привычкой?

— Сегодня — ничего. Ничего не нужно делать сегодня.

Ольга посмотрела на часы — она посмотрела на них, как смотрят на погоду, чтобы не смотреть на часы.

— Завтра в девять у меня ревью, я разбираю записи за месяц, — сказала она. — Я сегодня с самого утра на приёмах. Так что мы закончим.

— Мы ничего не начали.

— Мы начали, — сказала Ольга. — Вы сказали: «Мне страшно, что я не справлюсь». Это первая фраза за полтора часа, которую нельзя взять из брифа.

Алёна вышла в коридор в 21:40. В приёмной кот в переноске сидел в темноте, только глаза светились, и пахло лавандой, и кассирши не было.

Она спустилась по лестнице, потому что лифт не работал и в этот раз.

. . .

От клиники до метро «Чеховской» — пять минут пешком. Весь город в эти пять минут был зелёным: светофоры горели для неё одной, машины разъезжались, и никто не

смотрел в её сторону.

На «Чеховской» она села в серую ветку и поехала не в ту сторону: до «Белорусской», а оттуда на красную — в сторону «Аэропорта», то есть в сторону офиса, а вовсе не домой.

В вагоне было тепло, и пахло — и это «и это» она услышала в голове, — пахло весной: мокрым асфальтом, второй пересадкой, «Аэропортом». Один человек в углу спал, в портфеле у него торчал чехол от гитары.

Диктор объявил: «Динамо». Потом: «Аэропорт». Алёна не открыла глаза, но почувствовала, как вагон чуть притормозил, и поняла, что мимо поедут её офис, её стол в углу, её кружка «Лучший руководитель» и стикер RESILIENCE, перевёрнутый в первый же день, — всё это проехало за четыре секунды и осталось в вагоне.

«Ресурс», — сказала она вслух, и в вагоне никто не повернулся.

Она стала считать.

Первое: утром в чате, в девять двенадцать, она написала «Нужен ресурс на правки упаковки» — и стёрла три слова, и написала «Правки беру на себя», а слово осталось в истории.

Второе: после обеда Марине, которая говорила «у нас есть процедура, поддержка, при необходимости — подключение», — и Алёна ответила: «У меня нет ресурса, Марина».

Третье: Ольге, полчаса назад, в кабинете, когда она искала слово для того, из-за чего три дня не спала.

Четвёртое.

Четвёртое — это сейчас. Я произнесла слово «ресурс» четыре раза за один день: в чате, Марине, Ольге и в вагоне, где никто не слышал. И ни разу — ни разу — я не сказала, что мне плохо. Слово «ресурс» — это когда не надо говорить «мне плохо». Оно профессиональное. Оно вежливое. Под ним пусто, и все делают вид, что это переполнено.

Телефон завибрировал. Полина.

— Ты не спишь? — спросила Полина.

— Нет.

— Я тоже. Марина написала, что гайдлайн нужен до пятницы.

— До пятницы, — сказала Алёна. — Угу.

— Алёна.

— Что?

— Мы за квартал не спросили ни одного покупателя. Ни одного.

— Я знаю.

— Ты знаешь, и ты пишешь отчёт.

— Я пишу, — сказала Алёна.

— Ок, — сказала Полина. — Позвони, если сможешь.

— Куда?

— Мне, — сказала Полина. — Или не звони, это тоже вариант.

Потом диктор сказал: «Сокол».

Здесь надо было пересаживаться на серую ветку, и она нажала кнопку. Но поезд ещё стоял, и вагон был пустой, и она

сидела, глядя в окно на ангары, и думала, что «Сокол» — хорошее слово для того, что с ней происходит: стоишь в вагоне, который идёт не туда, а смотреть надо в ту сторону.

Она перешла на серую ветку и проехала пятнадцать остановок до «Парка культуры», ни разу не выйдя раньше: выйти и дойти пешком было бы быстрее на пятнадцать минут, а пятнадцать минут ей было нужно.

Она вышла на «Парке культуры» и пошла вдоль Малой Пироговской пешком, мимо закрытой аптеки, мимо «Пятёрочки», в которой продавали хлеб со скидкой двадцать процентов, мимо своей подъездной двери, у которой не закрывалась доводчик.

Дома было темно и тихо. В холодильнике — половина лимона, стакан вчерашнего кофе и пустая обёртка от сыра.

Она открыла аптечку в верхнем шкафу. Блистер с таблетками, шесть штук, из них три целых. Инструкция: «Принимать после еды».

Она посмотрела на холодильник. Потом на пустой стол. Потом на блистер.

— Ну конечно, — сказала она.

Она накинула куртку, спустилась, дверь подъезда захлопнулась у неё за спиной, и на кухне, в стопке неразобранных бумаг лежал рецепт, выписанный в поликлинике в феврале на маленькой бумажке: «…по 1 таблетке 2 раза в день, через равные промежутки, во время еды. 20 мг».

Название лекарства она помнила плохо и открывать ин-

струкцию не стала: дело было не в таблетке, а в том, что её нельзя было принять на пустой желудок, а в доме не было еды.

В «Пятёрочке» на углу было пусто, только кассирша и продавщица в халате, которая мыла прилавок и уходила.

— Хлеб, — сказала Алёна. — И сыр, если есть.

Сыр был. Она взяла «Российский» — дешёвый, в плёнке — и хлеб «Бородинский», потому что он был в тёмной упаковке, и хлеб «Бородинский» почему-то показался ей более серьёзным решением.

Продавщица в халате вытирала прилавок и уже натягивала куртку.

— А «Процвет» у вас где? — спросила Алёна.

Продавщица подняла голову.

— Корм?

— Да.

— У окна, на нижней полке. Только там «Хвост» лежит, я его на середину не подняла.

— Спасибо.

— Он и так на середине, — сказала продавщица. — Место не резиновое.

— А он берётся? — спросила Алёна.

— «Хвост» берётся, — сказала продавщица. — А ваш «Процвет» стоит с прошлого года. Я его двигала, когда полку переставляли.

— Спасибо, — сказала Алёна.

У кассы она остановилась.

— Свежий хлеб привозят завтра? — спросила она у кассирши.

— В шесть, — сказала кассирша. — Всегда свежий.

— Понятно.

Она заплатила, положила пакет в сумку и вышла на улицу. На улице было холодно и темно, и фонарь над «Пятёрочкой» горел, а в окне второго этажа — свет в чужой кухне и чей-то телевизор без звука.

Дома она съела ломтик хлеба с сыром, запила водой и положила таблетку на язык.

Потом положила блистер на стол — рядом с кружкой «Лучший руководитель», у которой надпись стёрта наполовину, — и посмотрела на него: три таблетки.

В 22:41 телефон вибрировал. «Синтез. Коммуникации»: Денис — «Завтра скину три варианта подписи». Полина — «а можно без смайликов». Игорь Валерьевич — «Коллеги, добрый день!».

Алёна прочитала все три сообщения и ни на одно не ответила. Потом легла. За окном в Хамовниках было тихо, и это была первая тишина за полгода, в которой ей нечего было делать.

Глава 9. Quick Wins

Понедельник, 24 марта, начался как начинаются все понедельники в «Парусе»: кондиционер включили в девять, а в 08:41 пришло письмо от Игоря Валерьевича с темой «Продолжаем в том же духе».

Письмо было адресовано всем, кроме отдела, который писал ролик. Катя из маркетинга, по словам Игоря Валерьевича, «сдержанно отозвалась о визуальном языке», и Игорь Валерьевич решил, что отделу это полезно знать.

Алёна открыла письмо в 09:12 — в девять утра она ещё не считала себя человеком, которому пишут директора.

— Денис, — сказала она в 09:47, — ты смотрел статистику?

Денис сидел в своём углу и не оборачивался.

— Смотрел.

— И?

— В марте ты первая сказала «не смотри», — сказал он.

— Смотри.

Он обернулся. На экране было написано: 340 000.

— Это что, — сказал он.

— Просмотры, — сказала Алёна.

— Сколько?

— Триста сорок тысяч.

Денис встал. Потом сел обратно. Потом опять встал, по-

дошёл к доске с распечатанным контент-планом и снял с неё кнопкой кнопку, которая держалась скотчем.

— Откуда?

— Из рекомендаций, — сказала Алёна. — Восемьдесят шесть процентов.

— То есть нам не понравилось.

— То есть нас показали.

Денис открыл статистику до конца. Охват — 318 000 человек. Просмотров — на двадцать две тысячи больше: часть людей смотрела дважды и трижды, а в рекомендациях это считается за интерес. Кто именно смотрел дважды, мы не знали — знали только, что таких двадцать две тысячи.

Ролик был вторым. Первый, мартовский, с котом в кадре, набрал сорок просмотров и ушёл в историю. Второй сняли восемнадцатого марта в той же кухне на Гиляровском, за те же полторы тысячи в час: та же хозяйка, тот же кот, тот же серый пакет, только теперь Сема не уходил — он весь ролик лежал на пакете и смотрел в камеру с видом человека, который выполняет обещание, данное не ему. Текст сменили: «Кот проверил. Ждём вердикт» на «Кот проверил. Вердикт — ждём вас». Перед публикацией ролик показали семи людям в офисе: Зине, охраннику, курьеру и ещё троим. Трое сказали «мило», один спросил, «а он живой», и один промолчал. Полина тогда сказала: «Ну вот, теперь это тест». Игорь Валерьевич сказал: «Тест, значит, всё по плану».

Разница между «мило» и «триста сорок тысяч» осталась

непояснённой.

Полина пришла в десять и узнала новость в коридоре.

— Триста сорок тысяч, — сказала она, ещё не войдя в кабинет.

— Откуда ты знаешь?

— Катя написала в чат в двадцать два часа ночи.

— Значит, Катя знает раньше нас.

— Катя знает, что было вчера в двадцать один сорок семь, — сказала Полина. — Она смотрела.

Полина вошла, повесила сумку на спинку стула — всегда на спинку, никогда на край — и за две минуты посмотрела ролик и задала вопрос, который Алёна не задала бы.

— Сколько это стоит? В смысле — сколько он принёс.

— Мы не считали…

— Денис, сколько стоит тысяча просмотров?

— От тридцати до сорока рублей, — сказал Денис, не отрывая глаз от монитора.

— Значит, десять–четырнадцать тысяч за пост, — сказала Полина. — Плюс четыре тысячи пятьсот аренды кухни и два дня трёх человек.

— Ты хочешь сказать, что мы заработали?

— Я хочу сказать, что я не понимаю, что мы сделали, — сказала Полина.

— В комментариях спрашивают, где купить, — сказала Алёна.

— На полу в «Пятёрочке», между кашей для кур и «Хво-

стом».

— Это был наш ответ в марте, — сказала Полина. — Люди его заскриншотили. То есть это виральность.

— Впервые за квартал, — сказала Алёна. — И триста сорок тысяч человек теперь знают, что «Процвет» существует. Ни один из них не может его купить. Доставки у нас нет.

— Доставки у нас нет, — повторила Полина.

Среди шестисот девятнадцати комментариев был такой: «а если без котов?» — в 08:12.

Алёна увидела его и дёрнулась: три слова, без заглавной буквы, без вопросительного знака.

— Это ты? — спросила она.

Полина посмотрела в телефон, и лицо у неё стало ровным.

— Нет, — сказала она. — Я в этот раз не писала.

— Жаль.

— Не жаль, — сказала Полина и повернула экран. — Его написали три разных человека. Один — нам, второй — блогеру с котом, третий — в рекламе йогурта. Ты не поверишь.

В 11:20 отдел смотрел ролик заново — вчетвером, с телефонов, посреди рабочего дня. Зина заглянула из коридора.

— Что тут происходит?

— Мы смотрим, как нас смотрят, — сказала Алёна.

— Ну, — сказала Зина. — Смотрите дальше.

У Алёны дрожали руки, и она держала телефон двумя пальцами, как держат стакан с горячим, хотя телефон был холодный. В груди что-то отпустило, и сразу стало страшно:

отпустить — значит, потом снова придётся поднять.

— А следующий? — спросила Полина в 12:40.

— Следующий — в среду, — сказала Алёна. — Про завод.

— У нас нет завода в кадре.

— У нас есть цех в Домодедове. Марина говорила, что можно приехать.

— Можно, — сказала Полина. — Вопрос в том, покажут ли нас.

. . .

Вторник, 25 марта. В 15:31 у Алёны заложило горло. Это всегда было перед совещаниями — не от страха, а от запаха кондиционера и от брюков, в которых надо сидеть ровно.

Марина назначила встречу в «Меридиане» на 15:40 и в 09:12 прислала приглашение всем: «Синхронизация по итогам недели. Прошу подготовить цифры».

Игорь Валерьевич пришёл в 15:52 вместе с Катей из маркетинга. Он сел спиной к экрану и сразу начал говорить, а Алёна ещё не открыла блокнот.

— Двадцать минут, — сказала Марина. — У нас отличная новость.

— Триста сорок тысяч, — сказал Денис.

— Что? — спросил Игорь Валерьевич.

— Просмотров. Ролик набрал триста сорок тысяч просмотров.

Игорь Валерьевич встал. Он всегда вставал, когда число было приятное, и садился, когда оно было неприятное.

— Коллеги, — сказал он, — это надо произнести вслух. У нас в марте был ролик — сорок просмотров. Это в четыре раза больше, чем мы планировали на пост.

— Мы планировали на пост восемьдесят три тысячи, — сказала Алёна. — Два миллиона на двадцать четыре публикации.

— В четыре раза, — повторил Игорь Валерьевич и посмотрел на Катю так, что Катя записала.

В четыре раза больше, чем мы планировали. Я стояла и слушала, как мою цифру переводят в чужую систему координат — из «провалились» в «перевыполнили», и для этого понадобилось одно: забыть, о чём был план.

— Есть нюанс, — сказала Алёна. — План по охвату на весь проект — два миллиона.

— Два миллиона за квартал, — сказал Игорь Валерьевич. — А это — за неделю.

— А это — за восемь роликов в марте, — сказала Полина.

— Давайте не будем сейчас обсуждать арифметику, — сказала Марина. — Давайте обсудим, как масштабируем.

— Есть что масштабировать, — сказал Денис. — Я смотрел: восемьдесят шесть процентов из рекомендаций, остальные четырнадцать — из подписок.

— То есть нас показали алгоритмы, — сказал Игорь Валерьевич. — Это и есть виральность. Контент работает.

— Это значит, что один ролик попал в рекомендации, — сказала Полина. — Из-за кота.

— Из-за кота, — подтвердил Игорь Валерьевич. — Кот — это работает. Вот это и есть результат. Я говорил: нам нужен котик, живой, настоящий, и чтоб не уходил из кадра.

Он посмотрел на Дениса, и Денис кивнул.

— Сема остался в кадре, — сказал Денис.

— Вот! — сказал Игорь Валерьевич. — Видите?

Вижу, подумала Алёна. Я вижу, что Сема остался в кадре, и что это единственное, что мы умеем. Я вижу, как восемьдесят шесть процентов людей посмотрели ролик, который снял кот. И ещё я вижу, что Игорь Валерьевич только что сказал «вот это и есть результат», и это была правда, и от этой правды мне стало хуже, чем от любой неправды.

— Игорь Валерьевич, — сказала Алёна, — а если следующий не залетит?

— Следующий залетит, — сказал Игорь Валерьевич.

— Откуда вы знаете?

— Потому что мы теперь понимаем, что работает. Кот, который остаётся в кадре. Честный продукт. Это не случайность — это система.

— Это один ролик, — сказала Полина. — Из восьми в марте.

— Значит, нам нужно ещё семь, — сказал Игорь Валерьевич. — С таким же результатом.

— Восемь роликов по тому же результату, — сказал Денис. — Два миллиона семьсот двадцать тысяч. Перевыпол-

нение на тридцать шесть процентов.

— Почти в четыре раза больше, чем планировалось на пост, — сказала Марина.

— Кот один, — сказал Денис. — Хозяйка даёт два часа.

— Кот — это не ресурс, — сказала Полина.

— Коллеги, — сказал Игорь Валерьевич, — я не хочу, чтобы мы испортили арифметикой хороший день.

— Мы не портим, — сказала Полина. — Мы считаем.

— Хорошо, что вы считаете, — сказал Игорь Валерьевич. — Алёна, давайте зафиксируем в протоколе: результат есть, формат найден, канал работает.

— В протоколе, — повторила Марина и подняла планшет.

Марина подняла ручку.

— Предлагаю зафиксировать, — сказала она. — В протоколе: первый результат месяца. Quick win.

— Что? — сказала Полина.

— Quick win, — повторил Игорь Валерьевич. — Быстрая победа. Когда у команды есть маленькая победа и из неё ясно, что стратегия правильная. То есть нам не два миллиона сегодня. Нам вот это: триста сорок тысяч и кот, который остался в кадре.

— Это не «стратегия правильная», — сказала Полина. — Это «один раз получилось».

— То есть, стратегия работает, — сказал Игорь Валерьевич.

— Нет, — сказала Полина. — Один раз получилось — это

мы ещё не знаем, что именно. Мы не знаем, кто нас показал.

— Алёна, — сказал Игорь Валерьевич, — вы знаете, почему вас показали?

— Нет, — сказала Алёна. — Я знаю, что показывают живого кота.

— Живой кот и честный продукт, — сказал Игорь Валерьевич. — Вот это и есть результат. Запомните это ощущение.

— Денис, — сказала Алёна, — а откуда рекомендации?

— Из ниоткуда, — сказал Денис. — Я посмотрел логи. Там нет имени, только «рекомендовано похожим». Похожим на котов.

— То есть алгоритм решил, что людям нужны коты.

— То есть алгоритм решил, что людям нужен кто-то, кому они сочувствуют.

— Игорь Валерьевич, давайте зафиксируем договорённости и перейдём к следующему слайду.

— Слайда нет, — сказала Полина. — Мы в «Меридиане», тут экран.

— Слайд есть, — сказала Марина. — Он называется «результат».

Она посмотрела на свои часы — 16:12 — и Алёна посмотрела на телефон: её собственные показывали то же самое. Это совпадение показалось ей подтверждением, что всё происходит по-настоящему.

— Команда, спасибо, — сказала Марина. — Вопросы?

Кто ещё добавит?

Никто не добавил. Был праздник, а на празднике вопросов не задают, и все это понимали, и никто не сказал об этом вслух.

Игорь Валерьевич встал, положил Марине руку на плечо и ушёл, пожимая всем руки.

. . .

В 17:10 в кухню БЦ зашли Зина с пакетом и Катя из маркетинга, и стояли, как две женщины, пришедшие на одну свадьбу и не знакомые.

— Конфеты, — сказала Зина и поставила пакет на стол. — Игорь Валерьевич послал с уборщицей. Просил передать в отдел.

— Пакет из тридцати, — сказала Зина. — Половину съедите сегодня, остальные завтра.

— Вы их считали? — спросил Денис.

— Игорь Валерьевич сказал «съешьте все», — сказала Зина. — Значит, двадцать.

Денис заглянул в пакет, пересчитал и сообщил:

— Двадцать три.

Зина посмотрела на него с уважением.

— Значит, он не считал.

Конфеты оказались мягкие, из тех, что лежали у Игоря Валерьевича в ящике стола под скотчем, видимо, месяца три, и размякли в упаковке. Алёна взяла одну, развернула, положила обратку.

— Это не конфеты, — сказала она. — Это сувенир.

— Это конфеты, — сказала Зина. — Просто у них срок годности.

В 17:24 в чат «Синтез. Коммуникации» пришло сообщение от Марины:

«Мы молодцы.»

В «Синтез. Коммуникации» было шестьдесят четыре человека, двенадцать из которых уволились и всё ещё сидели в чате. Откликнулись девятнадцать: восемь сердечек, шесть огоньков, два «+» и три слова «какая красота».

— Марина пишет «мы молодцы», — сказала Полина, глядя в свой телефон. — Уже третий месяц.

— Это мотивирующее сообщение, — сказала Марина из-за монитора. — Я в HR, я знаю, что это работает.

— А оно работает? — спросила Полина.

— Оно работает на коротком отрезке.

— Какой?

— Час, — сказала Марина. — Потом люди идут работать.

Игорь Валерьевич зашёл в отдел ещё раз, в 17:40, уже без Кати, и встал у окна, откуда свет падал на мониторы и на всех.

— Я хочу сказать одну вещь, — сказал он. — Не уйду, пока не скажу.

Алёна закрыла ноутбук на три четверти, потом совсем: поняла, что иначе будет делать это полчаса.

— Вот это и есть результат, — сказал Игорь Валерьевич.

— Я имею в виду не ролик. Ролик — это ролик. Результат — это то, что вы теперь знаете, как делать. Формат найден. Дальше — повторяем.

— Повторяем в понедельник, — сказал Денис. — Завод в Домодедове, цех, смена.

— С котом, — сказал Игорь Валерьевич.

— С котом, — сказал Денис. — Кот в Домодедове не предусмотрен.

— Это мелочь, — сказал Игорь Валерьевич. — Мелочи решаются.

Он ушёл, и стало тихо.

— У меня есть ресурс, — сказала Алёна. — Он весь в одном коте.

— Ты сейчас про кота? — спросила Полина.

— Про кота, — сказала Алёна.

Денис снял наушник и посмотрел на неё.

— Отчёт до утра, — сказал он. — Правки пришлю в двенадцать.

— Хорошо, — сказала Алёна.

Алёна посмотрела на свои руки: они дрожали — мелко и постоянно, — и она не помнила, когда это началось.

Триста сорок тысяч. Я скажу это вслух, и это будет правдой, и от этой правды меня будет тошнить. Два миллиона — это два миллиона, а не четыре раза от среднего поста. Я не хотела, чтобы это называлось успехом. Я хотела, чтобы это называлось «один раз получилось, надо

разобраться». У меня нет права сказать это вслух: я сама в марте показывала людям вместо того, чтобы тестировать на людях. И теперь я держу конфету, размякшую в ящике у директора, и думаю о семи людях в офисе, которые сказали «мило».

. . .

Она ушла из офиса в 18:40 и двадцать минут шла по Крылатской, не включая наушники: наушки означают, что ты никого не слушаешь, а сегодня хотелось.

Дома был пустой холодильник, кроме пачки творога с истекающим сроком и огурца, который она не резала. На столе лежала распечатка статистики, выгруженная в 18:22, — сорок две строки цифр, из которых важны были четыре.

Она открыла Телеграм. После «мы молодцы» в «Синтез. Коммуникации» не написал никто: двенадцать уволившихся, девятнадцать откликнувшихся и все спали или уехали. Она открыла личный чат с Денисом и отправила скриншот статистики с подписью «смотри».

Отправлено в 18:41.

В скриншоте было всё, чего она добивалась: восемьдесят шесть процентов из рекомендаций, восемьдесят семь тысяч показов в первый час, четыре тысячи двести реакций, шестьдесят один новый подписчик, шестьсот девятнадцать комментариев и — жирным, на самом верху — «Заметки: сохранилось 81%».

В 20:08 она написала Денису: «как думаешь, следующий

залетит?»

В 20:12 он ответил: «ок». Кружок горел зелёным, когда она нажимала.

Одно слово. Ни точки, ни знака вопроса, ни второго сообщения с уточнением, которое он обычно всё-таки отправлял.

«ок» — это утешение и приговор одновременно, и в этом весь Денис. Утешение — потому что «ок» значит «я здесь, я не ушёл, я вижу твой вопрос». Приговор — потому что это ответ человека, который уже посчитал то же, что и я, и у него получилось то же. Он не стал спорить, потому что спорить было не о чем. Он не сказал «всё будет хорошо», потому что это неправда, а Денис не говорит неправду, когда устал. Он сказал «ок», и в этом «ок» было: «да, и что».

Она положила телефон экраном вниз. Потом перевернула обратно, потому что так положить — это было уже решение, а решение она принимать не хотела.

В 21:40 она открыла трекер — «Бэклог / В работе / Готово» — и перенесла строку «Ролик №2. Кот. Гиляровский» в «Готово». Строка «Ролик №3. Цех, Домодедово, смена» осталась в «Бэклоге», в поле «Ответственный» стояло пустое значение, в поле «Кот» — «?».

Потом она открыла протокол недельного отчёта, который Марина просила до утра, и написала его так, как его ждали.

«Результат недели: один ролик, охват 318 000, просмотры 340 000, сохранение 81%. Отклонение от плана по охвату этапа: перевыполнение. Рекомендации: продолжаем формат

с котом, тиражируем серию, тестируем на людях до публикации. Риски: отсутствуют. Ресурсы: согласованный бюджет. Статус: зелёный.»

Всё в отчёте было хорошо. Рисков не было. Ресурсы были. Статус зелёный, при том что роликов в неделю выходил один, кота в Домодедове не было, а следующий пост был в понедельник.

Она перечитала строку «Риски: отсутствуют» три раза и не смогла вспомнить, в каком из двух случаев это было правдой.

В 22:03 отчёт ушёл Марине, и Марина ответила через минуту: «Спасибо, принято. Отлично поработали».

Потом Алёна открыла статистику в последний раз, на ночь. Число просмотров не сдвинулось ни на единицу. Ролик перестал расти в 19:40: в 19:40 кто-то в Саратове или в Твери досмотрел ролик про серый пакет до конца, и всё, что мы делали, свелось к тому, что этот человек закрыл окно.

Триста сорок тысяч — это не результат. Результат — это когда есть восемьдесят один процент сохранившихся. А то, что мы сняли это в арендованной кухне за полторы тысячи в час, и то, что один человек в марте сказал «вы показываете людям», и то, что в 17:10 Зина принесла нам мягкие конфеты из ящика директора, и то, что в 22:03 отчёт был зелёным, — этого результатом не было. Это была причина, по которой результат получился один раз.

Она закрыла ноутбук, вымыла кружку и легла. На столе

осталась распечатка со сорока двумя строками, и на самой верхней стояла строка «Просмотры», и больше ничего не менялось до утра.

Глава 10. Ретроспектива Q1

Ретро назначили на среду, на 15:40, в «Полюсе», и это было уже нарушением: с января у отдела ни разу не было полутора часов в середине дня.

Алёна пришла в 15:31 и девять минут стояла в коридоре. В 15:20 Марина прислала в личку шаблон: три страницы, таблица на шесть строк, заголовок «Ретроспектива Q1. Отдел коммуникаций». Под таблицей мелким шрифтом: «Просим каждого высказаться. Формат: что получилось, что не получилось, что делаем дальше. Ограничение по времени — 3 минуты на участника».

«Ограничение по времени» — это было не про ретро. Это было про то, чтобы никого не задержать.

Три колонки, и ни в одной из них нет четвёртого вопроса: «с кем мы вчера разговаривали в магазине». Марина верит в таблицу. Я верю в магазин. Таблица в четверг, магазин — когда-нибудь.

В «Полюсе» пахло остывшим кофе из автомата. Длинный стол, экран с заставкой корпоративного портала и часами в углу, которые никто не выключил.

Марина раздала листы — по распечатке на человека — и села с планшетом. Планшет лежал экраном вверх, как поднос.

— Коллеги, спасибо, что нашли время, — сказала Мари-

на. — У нас шестьдесят минут, из них сорок пять — ваше. Начнём с того, что получилось. Потом — что не получилось. И закончим — что делаем дальше. Договорились?

— Договорились, — сказала Алёна.

— И ещё. — Марина подняла палец. — Давайте договоримся о правиле круга: говорим от себя, без обвинений. Формула «он не сделал» не работает. Формула «у нас не получилось» работает. Согласны?

— Согласны, — сказали трое одновременно. Три месяца в этом офисе никто никого не обвинил ни разу, и это было не тактичностью, а отсутствием букв.

— Алёна, вы первая. Что получилось?

— Получилось то, что мы запустились в срок, — сказала Алёна. — Отдел не распался, контент выходил по плану, у нас есть рабочий ритм.

— Что не получилось?

— Не получилось согласовать, что мы считаем успехом. Метрики расходятся с целями, и это требует решения на уровне управления.

— То есть это к Игорю Валерьевичу, — повторила Марина и записала. — Правильно?

— Да.

— Значит, это не наш пункт.

— Это наш пункт, — сказала Алёна. — Мы его не выполнили.

— В прошлом квартале я бы сказала «это не мы», — ска-

зала Марина. — Сейчас не скажу.

— И не надо, — сказала Алёна.

Я говорила из отчёта. Я стояла в кругу в среду в четверть четыре и читала вслух сводку, которую сама же составила в понедельник. Так это и работает: сначала отчёт звучит вслух, потом ты в него веришь.

— Отлично, — сказала Марина и записала. — Денис?

— Что получилось?

— Вышел ролик, — сказал Денис. — Кот остался в кадре.

— Что не получилось?

— Дедлайн по контент-плану. Он был до нас. Единственная полностью правдивая вещь за весь квартал — и она звучит как претензия к календарю.

— Зафиксирую как точку роста, — сказала Марина.

— Зафиксируйте, — сказал Денис.

— Это будет строчка ниже «дедлайн по контент-плану перенесён», — сказала Марина. — В отчёте.

— Строчка ниже — это не пункт, — сказал Денис.

— Это позиция, — сказала Марина.

— Позиция, — повторил Денис. — Понятно.

— Полина?

— Что получилось?

— Мы запустились, — сказала Полина. — И никто не умер.

— Что не получилось?

— Мы не спросили ни одного покупателя. За три месяца

— ни одного.

— А что нужно? — спросила Марина.

— Чтобы кто-нибудь один раз дошёл до «Пятёрочки» на «Соколе» и посмотрел. Не на полку. В магазин.

Алёна не повела бровью. Внутри у неё что-то сдвинулось: задача «Выяснить, кто покупает „Процвет“» висела в «Трекере» с начала марта, четырьмя строками ниже задачи Дениса.

— Это в бэклоге, — сказала Марина, посмотрев в планшет. — Вижу.

— Ок, — сказала Полина.

— Мой ответ, — сказала Марина. — Получилось: у отдела есть общий проект, общий ритм и общий чат. Не получилось: у нас нет согласованного правила, что делать, когда идея не работает. Мы умеем начинать. Мы не умеем останавливаться.

— Спасибо, Марина, — сказала Алёна.

— Ну что вы. — Марина улыбнулась заготовленным лицом. — Давайте зафиксируем.

Тишина.

Она ждала три секунды. Потом ещё три.

— Всё сказали, — сказала Полина.

— Тогда протокол, — сказала Марина. И подняла планшет, развернула его к столу и зачитала вслух, потому что вслух — это официально:

«По итогам ретро зафиксировано: 1. Продолжаем работу

по проекту ПМЛ. 2. Наращиваем охват. 3. Повышаем вовлечённость. 4. Находим следующий вирусный ролик. 5. Уточняем портрет целевой аудитории».

— Пятый пункт, — сказала Полина. — «Уточняем портрет». В рабочем порядке?

— В рабочем порядке, — подтвердила Марина.

— У кого он в рабочем порядке?

— У отдела, — сказала Марина. — Срок — до девятого апреля.

— Срок — это не исполнитель, — сказала Полина.

— Срок — это исполнитель, — сказала Марина. — Иначе его нет.

— Третий пункт тоже в рабочем порядке? — спросил Денис.

— «Повышаем вовлечённость», — сказала Марина. — Всё в рабочем порядке.

— «Всё в рабочем порядке» — это не пункт, — сказал Денис.

— Тоже позиция, — сказала Марина.

— Ок, — сказала Полина.

Ретро закончилось в 16:26. Сорок шесть минут, из которых сорок пять обещанных Мариной ушли на чтение протокола.

. . .

В коридоре Зина стояла с пачкой распечаток под мышкой и сразу спросила:

— Протокол распечатать?

— Три, — сказала Алёна. — По числу участников.

— Четыре, — сказала Зина. — Я кладу от себя.

— Спасибо, Зинаида Фёдоровна.

— Зина. — Зина убрала пачку под мышку и пошла. На полпути остановилась: — Алёна. Игорь Валерьевич спрашивал, будет ли отчёт.

— Будет.

— Он ждёт к пятнице. — Зина посмотрела на неё поверх очков. — Я имею в виду: он ждёт к пятнице с понедельника.

. . .

Марина догнала её у лифта.

— Алёна, отчёт по кварталу нужен до пятницы. В идеале — сегодня вечером, до того, как Игорь Валерьевич спросит.

— Успею.

— Знаю, что успеешь. — Марина улыбнулась. — Ты молодец. Мы сегодня хорошо поработали. Похвала за то, что мы поговорили: Алёна так и не поняла, что хуже.

. . .

Денис стоял у автомата и покупал второй стакан, хотя первый держал в руке.

— Хорошее совещание, — сказал он.

— Спасибо.

— Я записал четыре пункта, — сказал он. — Три я и так знал.

— Это нормально для первого ретро.

— Это нормально для ретро, — сказал Денис. — Остальное мы узнаем из отчёта.

Он допил первый стакан, выбросил его в корзину и ушёл к своему столу.

. . .

Игорь Валерьевич ждал её у входа в опенспейс.

— Алёна, добрый день. Как раз к тебе. Коллеги из «Водоканала» спрашивают, можем ли мы сделать презентацию про корм для young audience, им нужно коротко, слайд десять, и пара картинок из жизни, потому что «Процвет» — это всё-таки корм, и людям интересно, чем кормят питомцев в нормальных семьях. Возьмёшь?

— Возьму, — сказала Алёна.

— И второе. На планёрке в следующую среду я хочу озвучить охват: триста сорок тысяч, я это уже где-то видел. Скажи мне это в отчёте как цифру, а не как процент. Согласна?

— Согласна.

— И третье. Чем мы в следующем квартале будем отличаться. Не форматом — форматов полно. Смыслом. Смысл — это про кого. Мы про тех, кто кормит питомцев и не понимает, зачем кормит. Вот про это и давай. Договорились?

— Давайте синхронизируемся, — сказала Алёна. — У меня есть ресурс: ночь, отчёт и таблица на шесть строк. Дальше — в следующем квартале.

— Что значит «дальше — в следующем квартале»?

— Значит, я сделаю отчёт, — сказала Алёна.

— Отчёт. Хорошо. Тогда до среды.

Он кивнул и ушёл к своему столу.

. . .

Она уехала из офиса в 18:20, потому что отчёт она собиралась писать не здесь.

Метро, «Сокол», МЦК, пересадка, «Проспект Мира», потом по улице — пятнадцать минут вдоль домов, где фасады после ремонта выглядели одинаково. Малая Пироговская, дом 11, четвёртый этаж, домофон, который с первого раза не сработал.

Кухня. Чайник — сразу на пороге: было правило, что сначала чайник, потом работа.

В одиннадцать она села. В двенадцать поняла, что первая часть написана плохо. В час переписала её заново.

. . .

В 23:04 зазвонил Денис.

— Ты ещё на работе?

— Уже дома.

— На всякий случай: клиент, который просил презентацию по «Процвету», — Андрей, из «Водоканала». Просил «материалы по бренду для young audience». Я ему не ответил, потому что ты переводила. Он написал ещё раз, в пятницу.

— Спасибо, что сказал.

— Это не благодарность. Это отметка в трекере: «Андрей из Водоканала». Без срока.

— Я переведу его на тебя, если он снова напишет.

— Не надо. Там нет ничего срочного, ему нужна презентация про корм, чтобы показать начальству. Это всегда к пятнице.

— Сколько раз в этом квартале ты был прав?

— Двенадцать, — сказал Денис. — Считай.

Он был прав, и это раздражало: он был прав чаще, чем хотелось бы, и всегда по мелочи, которую не считали важной.

. . .

В 23:40 пришло от Марины.

«Алёна, добрый вечер! Как отчёт, продвигается? Если нужна любая помощь — скажи, я на связи. Мы сегодня классно поработали, я горжусь нашей командой»

Алёна посмотрела на сообщение, потом на экран с пустым разделом «Выводы и задачи на Q2», потом снова на сообщение.

Через минуту позвонила Марина.

— Ты ещё не спишь?

— Нет.

— Мне нужно в системе поставить, что отчёт сдан, — сказала Марина. — Часов в десять я уже должна стоять с этим в комиссии.

— Пришлю в три, — сказала Алёна. — Или в четыре.

— Это нормально?

— Это «план достигнут на 17%», — сказала Алёна. — Так считается быстрее.

— Не поняла, — сказала Марина. — Но хорошо. Спокойной ночи.

— Спокойной ночи.

Она набрала: «Спасибо, Марина! Осталось финальное оформление, к утру будет готово» — и стёрла «осталось», потому что осталось всё. Набрала: «Спасибо, Марина! Почти готово, к утру отправлю» — и отправила.

Марина пишет «я горжусь нашей командой» в девять вечера человеку, у которого отчёт не написан. Я не обижаюсь. Я не понимаю, на каком языке со мной разговаривает HR-директор, который ведёт трекер настроений. Тот же, на котором я разговариваю с Игорьем Валерьевичем? Только у неё этот язык называется «синергия», а у него — «молодёжь».

. . .

В 00:20 позвонила Полина.

— Ты не спишь?

— Нет.

— У тебя в «Трекере» отчёт с дедлайтом на пятницу, — сказала Полина. — Он в статусе «в работе» с одиннадцати.

— С часа, — сказала Алёна.

— И что?

— Скажи вслух, как ты ответишь, если спросят про охват, — сказала Полина.

— Триста сорок тысяч, — сказала Алёна. — При плане два миллиона.

— И?

— И я сейчас напишу «план достигнут на 17%», — сказала Алёна. — Как это звучит?

— Как «мы не достигли», — сказала Полина.

— Мне нужно, чтобы звучало как «мы достигли частично».

— Тогда добавь слово «признано», — сказала Полина. — От него не спрашивают цифру.

— А если я напишу «выполнение признано частичным»?

— Тогда это то же, но длиннее, — сказала Полина.

— Сначала я написала «план выполнен на 17%», — сказала Алёна. — Это почти признание провала. «Достигнут» — цифра рядом с другой цифрой, и между ними пропасть, но пропасть оформлена сноской.

— То есть «достигнут» — это «не достигнут», с пропастью в сноске.

— Именно.

— Зачем ты это пишешь?

— Потому что так можно подписать, — сказала Алёна. — А «мы не достигли» в таблицу «Ключевые результаты» не встанет.

— Это семнадцать процентов от двух миллионов, — сказала Полина. — Триста сорок тысяч, один пост, один кот, который остался в кадре.

— Я знаю, — сказала Алёна. — Я отчиталась о коте.

— Пять причин про вовлечённость тоже подойдут?

— Пять причин — это одна причина, нарезанная на куски.

— Я не нарезаю.

— Ты пишешь, что их пять, — сказала Полина. — Значит, нарезаешь.

— Пять пунктов, — сказала Полина. — Ни одного про людей.

— Знаю, — сказала Алёна.

— И?

— И я их всё равно напишу, — сказала Алёна. — Потому что пять — это уже отчёт.

— Допиши. И выйди на воздух.

— Выйду.

— Не выйдешь.

. . .

В два часа она выключила верхний свет и оставила лампу над столом: за окном было темно, как в шахте, и дом напротив стоял без света. Третью чашку она выпила в два, а записала то, что не вошло ни в одну часть и не вошло никуда.

Отчёт лежал в четырнадцати файлах: «Отчёт_ПМЛ_Q1_2025_АР_1», «_2», «_3» и далее. Каждый следующий был предыдущим плюс одно исправление.

В первом разделе — «Ключевые результаты» — шесть строк:

«1. Запущена тестовая гипотеза по продуктовым коммуникациям для ЦА 18–25. 2. Реализовано 24 публикации (план — 24). 3. Охват: 340 000 (план — 2 000 000). 4. Съём-

ки: 3, вместо 2 — один ролик переснят по результатам теста. 5. Вовлечённость: план 15%, факт — ниже (см. раздел 4). 6. Проведена апробация форматов: рилс, карусель, сторис.»

Двадцать четыре публикации. План — двадцать четыре. Публикация — это не результат, публикация — это нажатие кнопки. Но в строке 2 стоит ровно двадцать четыре, и рядом — ровно двадцать четыре, и глаз не цепляется.

Во второй раздел она вписала: «План по охвату достигнут на 17%. Выполнение плана в части охвата признано частичным; в Q2 пересматриваются форматы и каналы с целью выхода на плановые показатели.»

В четвёртом разделе — причины, по которым вовлечённость не достигла плана. Пять, и каждая была настоящей, и ни одна не была главной.

«1. Специфика площадки: органические показы на длинных роликах ограниченно монетизируются в целевом сегменте. 2. Отсутствие вовлекающих механик в первые дни. 3. Рост интереса к отдельным форматам (рилс) при низкой конверсии в целевую группу. 4. Ограниченный ресурс на тестирование и закупку охвата. 5. Недостаточная проработка посадочных материалов на лендинге для мобильных устройств.»

Последний пункт она писала дольше всех.

Ни один пункт не говорил: «люди, которые смотрели, — не те, кто покупают». Пять пунктов — и ни одного шага дальше. Главный вопрос квартала был не в разделе 4. Главный

вопрос был в разделе 1, и его не было.

. . .

В три часа она откинулась на спинку стула и посмотрела на себя в чёрный экран ноутбука: тёмное пятно, круглые глаза, волосы, собранные как в первый день.

Мой отчёт — это fiction. Не «ложь», ложь — это когда врут. Здесь каждое предложение проверяется, и каждое проходит. Здесь всё настоящее, кроме одного: значения. «План достигнут на 17%» — на самом деле «план не достигнут, и мы это знаем, и Игорь Валерьевич тоже это знает, но предпочитает удобное». «План достигнут на 17%» — это способ сказать «мы провалились» так, чтобы это можно было поставить в таблицу «Ключевые результаты» и подписать внизу. Мой отчёт — это перевод с человеческого на бумагу. А бумага — это другой язык. На бумаге всё логично. И именно поэтому её можно подписать и забыть, что под ней было.

Она открыла почту. Адресат — Игорь Валерьевич, тема «Отчёт по ПМЛ за I кв. 2025». Текст письма был написан ещё в понедельник:

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.