Роб Фитцпатрик

FOUNDER·CENTRIC



Спроси маму

Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?

альпина паблишер | бизнес

фрии

Роберт Фитцпатрик

Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?

«Альпина Диджитал»

2014

Фитцпатрик Р.

Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? / Р. Фитцпатрик — «Альпина Диджитал», 2014

ISBN 978-5-9614-4752-1

Стив Бланк, гуру стартап-движения, говорит, что главное для начинающего предпринимателя – это «выйти из офиса», то есть начать напрямую узнавать у клиентов, что им нужно. Однако получите ли вы действительно важную информацию, зависит от того, какие вопросы вы будете задавать. Кстати, самый популярный вопрос – «Нравится ли вам наша идея или продукт»? – неверен. Это все равно, что спрашивать маму, по душе ли ей ваша идея: она любит вас и в любом случае похвалит, не желая расстраивать. Так же поступают и 99 % клиентов. В общем, чтобы быть успешным предпринимателем, надо знать, как и что именно спрашивать, и по книге Роба Фитцпатрика вы научитесь это делать!Автор поможет вам понять, когда ответ дается из вежливости и не несет никакой ценности, подскажет, в каком направлении следует развивать беседу, какие уточняющие вопросы задавать, как избегать социально желаемых ответов, как понять, что в продукте хорошо или плохо, нужен ли он рынку, как его правильно позиционировать – и все это со множеством реальных примеров.Перед вами краткое, полезное и написанное с хорошим юмором практическое руководство по эффективному общению предпринимателя с клиентами. Оно поможет вам сэкономить время, деньги и нервы.

ISBN 978-5-9614-4752-1

© Фитцпатрик Р., 2014
© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

От переводчика 7
Предисловие к русскому изданию 8
Вступление 10
- Для кого эта книга? 11
- Говорить с клиентами сложно 12
- Зачем нужна еще одна книга о том, как говорить и продавать? 13
- Несколько слов о содержании и терминологии 14

Глава 1 15
- Тест для мамы провален 16
- Тест для мамы пройден 17

Конец ознакомительного фрагмента. 19

Роберт Фитцпатрик
Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут?

Издание подготовлено при поддержке Фонда развития интернет-инициатив **(ФРИИ)**

Переводчик *Дмитрий Янин*
Редактор *Наталья Нарциссова*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректор *М. Смирнова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *Ю. Буга*

© Rob Fitzpatrick, 2014
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Прочитав эту книгу, вы:

• научитесь общаться с клиентами так, чтобы получать от них максимально актуальную информацию о своей бизнес-идее или товаре;

• изучите множество примеров правильных и неправильных вопросов, с которыми стоит или не стоит заходить к клиентам;

• изучите множество примеров правильных и неправильных вопросов, с которыми стоит или не стоит заходить к клиентам;

От переводчика

Когда нам предложили перевести данную книгу, мы, признаемся честно, никогда не слышали ранее о ее авторе, Робе Фитцпатрике. Но, познакомившись поближе с работой Роба, мы поняли, что стиль, язык и, главное, суть его книги очень нам близки и по сфере нашей деятельности и, главное, по духу. Роб пишет легко и понятно, детально излагая основные принципы и трудности такого, казалось бы, простого дела, как интервью потенциальных клиентов. Да-да, не все имеют смелость заговорить с другими людьми, а тем более «в холодную» да к тому же о своей сокровенной идее, своем любимом «детище»!

Наша компания Standuply очень активно использует принципы Lean Startup в разработке собственных продуктов, поэтому как практики мы можем сказать, что эта книга станет отличным помощником в нелегком деле добывания «жемчужин» знания в условиях повышенной неопределенности, с которыми постоянно сталкиваются стартапы. Особенно она полезна и даже обязательна к прочтению начинающим предпринимателям, опасающимся разбить хрустальный корабль своей бесценной идеи об устрашающие скалы отклика реальных потребителей.

Не станем раскрывать всех секретов этой небольшой, но чрезвычайно ценной книги, скажем только, что из нее вы узнаете великое множество малоизвестных и чрезвычайно интересных фактов и дополните полезными сведениями ваш личный опыт развития и продвижения стартапа.

Дмитрий Янин, Standuply.com

Предисловие к русскому изданию

«Большинство стартапов погибло не потому, что их продукт был плох, а потому, что он оказался никому не нужен» (Эрик Рис). Это утверждение не раз подтверждалось исследованиями провалов и гибели стартапов (например, CBInsights).

Почему же мы, предприниматели, производим продукты, которые никому не нужны?

Мы склонны верить в несомненный успех наших новых идей, продуктов или идей продуктов. И остаемся во власти этой уверенности до тех пор, пока не сталкиваемся с реальностью. Ведь «у всех есть план до первого удара в челюсть» (Майк Тайсон). В большинстве случаев ни один бизнес-план новой компании не выдерживает первой встречи с клиентом. Поэтому чем раньше мы столкнем нашу идею или продукт с реальностью, получив при этом обратную связь от потенциальных клиентов, тем менее болезненно для нас это произойдет, или же, выражаясь языком бизнеса, тем меньше потерь (временных, денежных и прочих) мы понесем.

Таким образом, в начале своего пути компания не может слепо следовать бизнес-плану и стремиться к его реализации. Ее задача – наладить процесс поиска переменных, непрерывно проверяя гипотезы бизнес-модели: кто наш клиент, какую проблему мы решаем, насколько эта проблема велика, как мы будем ее решать, какую ценность для клиента создаем, как (какие каналы используя) будем доносить ценность до клиента, сколько нам это будет стоить, как мы будем на этом зарабатывать и, в итоге, построим бизнес? На все эти вопросы необходимо ответить до того, как мы сможем планировать масштабирование компании и непосредственно реализовывать его.

Но как организовать процесс поиска ответов на эти вопросы и получения обратной связи на ранней стадии, когда, кроме идеи и минимальных наработок, у нас ничего нет? Как перестать бояться, выйти наконец из зоны комфорта и начать разговаривать с людьми, для которых мы хотим создать наш продукт?

Бережливый стартап (Lean Startup) и развитие клиента (Customer Development) – методологии, представляющие собой набор практик и подходов, вобравших в себя лучшее из систем бережливого производства, дизайн-мышления, а также паттернов развития успешных ныне компаний (Twitter, Dropbox, Facebook, Airbnb и др.). Этот набор является необходимым инструментарием для предпринимателей, стремящихся воплотить свои идеи в реальность и, тем более, уже стоящих на старте запуска новых продуктов. Основой всего для компании, согласно базовой идее такого подхода, является клиент. Точнее, клиент, его проблемы и стремление предпринимателя найти способ их решения.

Одним из инструментов этих методологий для получения скрытых знаний о клиенте являются интервью. Проблемные и решенческие. Но какие вопросы задавать и как правильно задавать их – вот первые и, пожалуй, основные трудности для предпринимателя. А что отличает хорошего предпринимателя от посредственного? Для начала – умение задавать правильные вопросы и, конечно, умение интерпретировать ответы, которые, в свою очередь, могут быть как вербальными, так и невербальными.

Работая с большим количеством предпринимателей, я не раз сталкивался с тем, что в ходе интервью они задавали вопросы, которые не давали им никаких знаний о клиентах. Они делали все это «для галочки». В итоге получалось что-то вроде: «Мы провели 100 интервью с нашими потенциальными клиентами, и большинство из них сказали, что с удовольствием воспользовались бы нашим продуктом». Неправильные вопросы – ложные выводы – плачевные последствия для компании. Вот и весь алгоритм. Надо понимать, что, во-первых, не все люди могут предсказывать будущее (а ответ на вопрос «Купите ли вы наш продукт?» – это то же, что и предсказание изменения курса валют по кофейной гуще), а во-вторых, люди врут. «Все врут!» – как говорил доктор Грегори Хаус. И делают они это по разным причинам. Нет,

не потому, что они подлецы и жаждут провала вашей компании. Возможно, даже наоборот: они стремятся поддержать и поэтому врут. А кто поддерживает и верит в нас больше всего? Конечно, мамы! Поэтому, если вы научитесь правильно задавать правильные вопросы, на которые и от мамы будете получать правдивые ответы, ваше общение с клиентами станет крайне эффективным.

Роб Фитцпатрик написал занимательное и крайне полезное руководство на тему, как построить общение с клиентами таким образом, чтобы даже ваша мама давала ответы ценные для вашей компании, а не для вашего самолюбия. Эта книга должна занять достойное место в библиотеке современного предпринимателя и стать одним из первых помощников в поиске истины.

Илья Королев, евангелист Lean Startup и Customer Development

Вступление

Попытки получить нужную информацию, беседуя с клиентами, можно сравнить с археологическими раскопками. И здесь и там нужна осторожность. Искомое где-то рядом, но какое же оно хрупкое! Каждый взмах лопаты приближает вас к нему, но, выбрав слишком грубый инструмент, вы рискуете разбить добытое сокровище на множество осколков.

Я сталкивался со множеством команд, которые использовали для своих «раскопок» динамит и бульдозеры. Тем или иным способом они принуждали окружающих сказать что-нибудь приятное об их бизнесе. Задавая тяжеловесные вопросы наподобие: «Как вам кажется, это неплохая идея?» – они собственными руками уничтожали ценный результат.

Существует и другая крайность: некоторые основатели компаний готовы раскопать целый город зубной щеткой, не опускаясь на большую глубину, в расчете отыскать настоящие клады.

Мы хотим узнать правду о том, как добиться процветания нашего бизнеса. Нам нужно до нее докопаться, и копать придется глубоко. При этом каждый вопрос, который мы задаем, может повлиять на собеседника и свести на нет все приложенные усилия. Это случается чаще, чем вы можете себе вообразить.

Чтобы докопаться до истины, мы используем вопросы, и нам нужно научиться задавать их правильно и деликатно. Освоив это ремесло, мы сможем добывать ценнейшую информацию.

Для кого эта книга?

Дорогие читатели!

Вы наверняка слышали о развитии потребителей (Customer Development) и о бережливом стартапе (Lean Startup), но не знаете, как правильно начать беседу с вашим первым клиентом?

Вы занимаетесь развитием бизнеса или продажами и хотите работать с большей результативностью в молодой компании, которая еще не сформировала свою бизнес-модель?

Вы ментор, инвестируете в стартапы или оказываете им консультационную поддержку и хотите помочь им наладить более эффективное общение с клиентами?

Вы буквально влюбились в новую бизнес-идею и хотите понять, есть ли у нее будущее, перед тем как уйти с прежней работы?

Вы привлекаете инвестиции, и инвесторам нужно больше доказательств того, что вы решаете реальную проблему?

Все рабочие процессы кажутся вам громоздкими и неуклюжими, вы стремитесь упростить и усовершенствовать их?

У вас появилось смутное предчувствие новых интересных возможностей, и вы хотите понять, в чем они заключаются?

Вы всегда мечтали создать собственную компанию и хотите получать реальный результат уже сегодня?

Тогда эта книга для вас.

Говорить с клиентами сложно

Мы знаем, что нам *нужно* разговаривать с клиентами. Многие из нас *действительно* разговаривают с клиентами. И при этом мы продолжаем выпускать продукцию, которую никто не покупает. Но разве общение с клиентами не нацелено на то, чтобы избежать такого плачевного результата?

Оказывается, почти никто из нас не умеет правильно общаться. Я и сам допускал ошибки в общении с людьми и сотни раз видел, как их допускали другие основатели компаний. Хотя в последнее время база знаний о стартапах существенно расширилась, процесс выяснения того, что нужно клиентам, зачастую приносит неожиданные результаты, как это случилось с моей первой компанией Habit.

Мы разрабатывали технологию социальной рекламы, и я пребывал в смятении. Мы потратили на эту работу три года, вкладываясь в нее без остатка. У нас почти закончились деньги, полученные от инвестора, и новые поступления были под большим вопросом. Мы переехали в другую страну, чтобы быть ближе к нашему рынку, и пережили депортацию одного из соучредителей. Долгие месяцы я тратил все свое время на общение с клиентами. А потом, после бесконечной череды дней, наполненных упорной и кропотливой работой, когда силы нашей команды были на исходе, я понял, что все делаю не так. С таким же успехом я мог бы вообще ничего не делать!

Совет общаться с клиентами, безусловно, диктуется благими намерениями, но все же он не слишком полезен. Примерно так же самый популярный ученик школы мог бы сказать своему другу-ботанику: «Просто будь круче!» – забыв напомнить, что это задача не из легких.

Для общения необходимо время, и вы легко можете испортить все дело, причем с самими серьезными последствиями. Неудавшийся разговор с клиентом не просто бесполезен. Гораздо хуже то, что он убеждает вас: вы на правильном пути. Вы получаете недостоверное подтверждение своей правоты и впустую растрачиваете деньги, время и труд коллег. Даже если вы не предпринимаете никаких активных действий, наносящих прямой вред, вам будет казаться, что эти мерзкие клиенты постоянно вам врут.

Эта книга даст практические рекомендации. Предлагаемый подход и инструменты можно применять в различных концептуальных областях, таких как развитие потребителей (Customer Development), дизайн-мышление (Design Thinking), бережливые стартапы (Lean Startup), пользовательский опыт (User Experience), традиционные алгоритмы продаж и не только. Эта методика стала результатом работы с основателями компаний и моего личного опыта изучения клиентов – удачного и неудачного – при поддержке многочисленных коллег и наставников.

Это простой и понятный подход к общению, задача которого – отбросить формальности и неловкость, беседуя с людьми, и научиться задавать правильные вопросы.

Зачем нужна еще одна книга о том, как говорить и продавать?

Вам действительно нужна еще одна книга об искусстве общения и продаж? И именно книга, написанная мной? Да. Это действительно так.

И вот почему.

Во-первых, я технарь, а не продавец. По натуре я интроверт и поэтому чувствую себя неуютно на собраниях и заседаниях. Все книги, посвященные искусству продаж, которые мне довелось читать, были написаны теми и для тех, кто уже достаточно хорошо освоил работу с людьми. Они знакомы с негласными правилами общения. Мне же пришлось осваивать их с превеликим трудом, буквально с нуля. Вы наверняка слышали эту фразу: «Вы мне не звоните, я сам вам позвоню»? Мне ее тоже говорили (и я верил этим словам). Благодаря бесценной помощи коллег и наставников я наконец научился понимать, что к чему, и смог заключить сделки с такими компаниями, как Sony и MTV. Но я узнал и о том, какая глубокая пропасть лежит между цифрами в учебниках и в выписках с банковских счетов.

Во-вторых, до того, как мы начнем действовать правильно, нам необходимо понять, что мы делали неправильно. На основе моих собственных проектов и работы с основателями компаний я составил исчерпывающий список неверных путей. Обращаясь к вам со страниц этой книги, я помогу понять, где и в чем вы могли допустить ошибки, не заметив их.

И, наконец, эта книга – руководство к действию, а не теоретический труд. Как найти нужных собеседников и организовать встречу с ними? Как делать заметки по ходу беседы, не выглядя при этом невежливым и не отвлекаясь? Обо всем этом вы узнаете, прочитав ее.

Я не могу научить вас, как развить ваш бизнес до колоссальных масштабов. С этой задачей вы должны справиться сами. Но я *могу* предоставить инструменты, с помощью которых вы сумеете говорить с клиентами, избегая острых углов и выясняя, что им действительно нужно. Если стартап прекратит свое существование и на это не обратят никакого внимания, значит, его постигла самая печальная участь. Мы позаботимся о том, чтобы этого избежать.

Несколько слов о содержании и терминологии

Эта книга не описание, обобщенный пересказ или новая интерпретация процесса клиентоориентированного развития. В ней вашему вниманию представлена более широкая концепция, которая досконально проанализирована Стивом Бланком в его книгах «Четыре шага к озарению»[1] и «Стартап: Настольная книга основателя»[2].

В частности, в этой книге речь идет о том, как правильно говорить с клиентами и учиться у них. Общение – один из важных аспектов клиентоориентированного развития, но не единственная составная часть этого процесса. Чтобы провести четкую границу, я буду говорить об «общении с клиентами» (customer conversation), а не о «развитии потребителей» (Customer Development).

Полагаю, большинство моих читателей уже согласны с тем, что общаться с клиентами необходимо и целесообразно. Я не буду пытаться убеждать вас в этом и в основном буду говорить о том, «как», а не «зачем».

Итак, приступим к делу.

[1] Бланк С. Четыре шага к озарению. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

[2] Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

Глава 1
Тест для мамы

Говорят, что не нужно спрашивать у мамы, насколько хороша ваша бизнес-идея. В принципе, это верно, но не отражает сути. Вам *ни у кого* не нужно спрашивать, насколько она хороша. По крайней мере, не нужно использовать именно эти слова. Почти наверняка мама не скажет вам правды (просто потому, что она вас любит). Да и сам вопрос неудачен, поскольку подталкивает любого собеседника ко лжи, пусть даже маленькой и невинной.

Никто не обязан говорить вам правду. Вы сами должны ее узнать. А для этого нужно научиться задавать правильные вопросы.

Тест для мамы – это набор простых правил, помогающих сформулировать правильные вопросы, в ответ на которые даже ваша мама не сможет солгать.

Но сначала проанализируем два разговора с мамой, чтобы понять, что вы можете узнать о своей бизнес-идее, в данном случае – цифровой кулинарной книге для iPad.

Тест для мамы провален

Сын: «Послушай, мам, у меня родилась идея нового бизнеса. Могу я ее с тобой обсудить?» *Я собираюсь открыть перед тобой свою душу. Пожалуйста, пощади мои чувства.*

Мама: «Да, дорогой, конечно». *Ты – мой единственный сын, и я готова лгать, чтобы тебя защитить.*

Сын: «Тебе ведь нравится твой iPad? И ты часто им пользуешься?»

Мама: «Да». *Ты подсказал мне этот ответ, и ты его получил.*

Сын: «А купила бы ты для своего iPad приложение наподобие кулинарной книги?» *Я задаю гипотетический вопрос, преисполненный оптимизма, и ты знаешь, что я хочу от тебя услышать.*

Мама: «Хм…» *Нужна ли мне в моем возрасте еще одна кулинарная книга?!*

Сын: «Оно будет стоить всего $40. Это ведь дешевле, чем книги в твердых переплетах». *Я пропущу мимо ушей эту невнятную реплику и продолжу рассказывать о своей прекрасной идее.*

Мама: «Ну, не знаю…» *А разве за приложения нужно что-то платить?*

Сын: «Ты сможешь делиться рецептами с подругами и пользоваться приложением для iPhone, чтобы составлять списки покупок. И там будут видеоролики с шеф-поваром, которого ты так любишь». *Пожалуйста, просто скажи «Да». Я ведь от тебя не отстану, пока ты этого не сделаешь.*

Мама: «Да, сынок, звучит заманчиво. Ты прав, $40 – хорошая цена. И там будут иллюстрации к рецептам?» *Я подтвердила обоснованность цены, не принимая фактического решения о покупке, сделала комплимент, который меня ни к чему не обязывает, и предложила добавить функцию, чтобы выглядеть заинтересованной.*

Сын: «Да, конечно. Спасибо, мама, ты у меня лучше всех!» *Я интерпретировал этот разговор абсолютно неверно и принял его как подтверждение своей правоты.*

Мама: «Хочешь лазаньи?» *Боюсь, сынок, тебе не на что купить себе еды. Пожалуйста, поешь немного.*

Незадачливый начинающий предприниматель проводит еще несколько бесед в том же духе, все более убеждаясь в своей правоте, уходит с работы и вкладывает в это приложение свои сбережения. А потом удивляется, почему никто (включая его маму) не покупает это приложение, особенно принимая во внимание то, как *тщательно* он все продумал.

Делать неправильно в данном случае хуже, чем не делать ничего вообще. Осознав, что вам мало что понятно, вы будете вести себя более осмотрительно. Нет смысла получать ложные подтверждения своей правоты. С таким же успехом можно убеждать пьяного, что он трезв, – это никак не улучшит ситуацию.

Давайте исправим ход беседы, чтобы увидеть: если вести этот разговор правильно, даже мама может помочь понять, насколько хороша бизнес-идея.

Тест для мамы пройден

Сын: «Привет, мама! Как складывается твое общение с новым iPad?»

Мама: «Я в него буквально влюбилась! Каждый день им пользуюсь».

Сын: «И что ты обычно делаешь с его помощью?» *Итак, мы задали общий вопрос, поэтому в ответ на него, вероятно, не узнаем ничего особо ценного.*

Мама: «Да ничего такого… Читаю новости, играю в судоку, общаюсь с подругами. Самые обычные вещи».

Сын: «А для чего ты его использовала в последний раз?» *Уточнение реальной картины на конкретных примерах, получение конкретных данных.*

Мама: «Как ты знаешь, мы с папой планируем отправиться в путешествие. И я искала возможные варианты проживания». *Она пользуется своим гаджетом, совмещая приятное с полезным. Это не прозвучало в ответе на вопрос об «обычном» использовании.*

Сын: «Ты пользовалась для этого каким-то приложением?» *Этот вопрос можно назвать наводящим, но иногда легкий толчок необходим, чтобы перевести беседу в интересующее нас русло.*

Мама: «Нет, я искала информацию в Google. Не знала, что для этого есть какое-то приложение. А как оно называется?» *Молодежь использует для поиска приложений App Store. А мама ждет, что вы дадите ей конкретную рекомендацию. И если это верно в широком смысле, то в будущем поиск надежного канала продаж, отличного от App Store, будет играть решающую роль.*

Сын: «А как ты узнала о других приложениях, которыми пользуешься?» *Анализируя интересные и неожиданные ответы, можно понять модели поведения и мотивы, которые лежат в их основе.*

Мама: «В воскресной газете есть раздел с недельным обзором приложений». *Не можете вспомнить, когда вы в последний раз открывали газету? Но, как видим, традиционные инструменты рекламы могут принести пользу в работе с такими клиентами, как ваша мама.*

Сын: «Понятно. А кстати, я увидел, что на полке появилась парочка новых кулинарных книг. Откуда они взялись?» *Как правило, в любой бизнес-идее есть несколько слабых мест. В данном случае это и канал передачи – приложение для iPad, и сам продукт – кулинарная книга.*

Мама: «Обычный рождественский подарок, только и всего. Думаю, эту мне подарила Марси. Я ее даже не открывала. Как будто мне в моем возрасте нужен еще один рецепт лазаньи?!» *Ага! В этом ответе мы находим крупинки золота. Целых три: 1) пожилым людям не нужен еще один обычный сборник рецептов; 2) судя по всему, рынок подарков функционирует стабильно; 3) возможно, молодые кулинары – более перспективный сегмент, поскольку они еще не знакомы с азами готовки.*

Сын: «А чему была посвящена последняя кулинарная книга, которую ты купила для себя?» *В ответ на неопределенные ответы, например такие: «Я вообще не покупаю кулинарные книги», попросите привести конкретные примеры.*

Мама: «Да-да, когда ты спросил, я припомнила: примерно три месяца назад я купила сборник рецептов для веганов. Твой отец пытается перейти на более здоровое питание, и я подумала, что смогу внести какое-то разнообразие в овощные блюда». *Еще одна крупинка золота: даже опытные кулинары могут заинтересоваться специализированными или оригинальными поваренными книгами.*

Продолжайте разговор. Повернув его в нужное русло, можно расспросить маму о том, не искала ли она рецепты с помощью iPad и не смотрела ли кулинарные мастер-классы на YouTube.

Наверное, мама и не вспомнит, когда вы в последний раз столь мило беседовали. В които веки вы проявили такой *интерес*

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.