

Феликс Васильев • Александр Дублин

Мебель и коньяк



Первая книга о российском
мебельном интернет-бизнесе

18+

Александр Дублин

Мебель и коньяк

«Автор»

2026

Дублин А. Б.

Мебель и коньяк / А. Б. Дублин — «Автор», 2026

«Мебель и коньяк» - книга про федеральный мебельный интернет-магазин, который рос быстрее, чем понимал; ошибался чаще, чем хотелось; и закрылся не от слабости, а оттого, что увидел: рынок, на котором всё начиналось, закончился. Это деловая сага в коротких рассказах. Поезда «Сапсана», промзоны, выставки, колл-центры, кризисы, Рига, ковид, маркетплейсы. И двое, которые всё это вынесли и сохранили способность смеяться над собой. Книга для тех, кто делает бизнес сам, и для тех, кто хочет понять, почему одни компании живут долго, а другие умеют вовремя уйти. Правил здесь нет. Есть опыт, который стоит дороже правил. Эта книга написана и для наших внуков: чтобы они знали, как это было, что мы делали, о чём думали и почему иногда смеялись там, где другие плакали.

© Дублин А. Б., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Предисловие	6
Предисловие авторов	7
Благодарности	8
Глава I. ВХОД ЧЕРЕЗ СЛУЖЕБНЫЙ	10
1. Как началась работа. «Плакаты, плакаты... и немножко зарплаты»	10
2. Два винта, один ход	12
3. Дебет, кредит и один неожиданный союз	14
4. Пензенский рубеж	16
5. Гроссмейстер исполнения	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Александр Дублин, Феликс Васильев

Мебель и коньяк

Глава

*Светлой памяти Юрия Александровича Васильева
Нашим жёнам спасибо за терпение.*

Предисловие

...Какая же это замечательная и правильная современная тенденция — что у нас становится всё больше интересных бизнес-книг в необычной форме! Надоели тяжело читающиеся учебники: их штудируют в университетах и забрасывают. Но не сверяются с ними, не используют те, для кого они писались — практики бизнеса, создающие качественные товары, крутые услуги, улучшающие и обогащающие нашу жизнь.

Как здорово, что на страницах бизнес-книг начинают появляться живые герои, и каждый, кто ездил в Сапсане, может легко представить (или даже вспомнить?), сидящих в том же вагоне Феликса и Борисыча. А прочитав их историю, ещё раз ощутить, что предприниматели — это не отдельный человеческий вид, с железными... мускулами и всевидящим хрустальным шаром, а обычные (впрочем, умные и энергичные!) люди, которые пьют коньяк, устают, злятся, боятся, ошибаются и смеются над своими ошибками, не превращая ни себя, ни свои провалы в музейные экспонаты. Вот эта способность не застывать в собственной важности, сохранять лёгкость и самоиронию даже тогда, когда всё идёт не по плану, — она, на мой взгляд, не менее важна, чем профессиональное и специальное бизнес-образование, потому что именно она позволяет не сломаться, когда ломаются планы, прогнозы, форматы, границы и вся реальность целиком.

«Живой» — вообще, я думаю, тотемное слово этой книги. Потому что многие её истории про то, как сохранять и развивать живое, и не плодить мёртвое: не писать инструкции, которые никто не откроет после первой страницы, не выдумывать мотивационные схемы, которые не улучшают работу, не вводят управленческие роли, которые не создают никакого приращения, кроме новой строчки в штатном расписании. Ведь мёртвое, рано или поздно, начинает паразитировать на живом, и умножать на ноль работу крутых людей и их лучшие идеи.

...А было, кстати, в этой книжке и то, о чем мне хотелось бы с авторами поспорить, — например: «Порядок — это когда человеку нечего делать». Я сейчас не буду развивать суть своего контр тезиса, скажу о другом: это и есть признак хорошего текста, когда хочется с ним разговаривать и даже иногда воскликнуть «Да вы что, ребята!» Потому что плохая история оставляет тебя равнодушным, всё в ней так ни о чем и так гладко. А хорошая — как раз вовлекает и цепляет, и создаёт ощущение, что она обращается к тебе и твоему собственному опыту.

Впрочем, опыт, в любом случае, каждому нужен свой. «Чужие методы — это как чужие ботинки. Возможно, удобные. Но ты в них не пройдёшь свою дорогу». Читайте, вдохновляйтесь, смейтесь, но помните: никакой, даже самый блестящий чужой опыт нельзя перенести к себе как есть, не пропустив через собственную голову. Ценный чужой опыт — ценный потенциальный ресурс, если вы умеете делать такую операцию как «осмысление и присвоение». Для интересного упражнения в развитии этого навыка книжка «Мебель и коньяк» подходит блестяще!

Марина Корсакова, *руководитель-практик, бизнес-консультант и автор развивающих детских бизнес-книг для будущих предпринимателей,*

Предисловие авторов

Мы не ставили задачу написать «книгу о бизнесе». Книг о бизнесе достаточно, толстых и правильных, с диаграммами, где белые стрелки побеждают чёрные. В жизни всё наоборот: чёрные стрелки побеждают первыми, а уж потом, если очень повезёт, разворачиваются обратно.

Мы, Феликс и Борисыч, много лет вели федеральный интернет-магазин мебели — компанию, которая росла быстрее нас самих. Иногда было красиво, иногда глупо, иногда смешно настолько, что мешало работать. Но это был настоящий опыт, не вычищенный и не глянцевого. И мы поняли, что записывать стоит именно его.

У реального бизнеса нет правильных решений. У него есть только те, которые ты сумел выстоять, переждать, выдержать и донести до финала. Иногда финалом оказывается рост, иногда — продажа, а иногда закрытие, в котором, как ни странно, бывает больше достоинства, чем во многих ростах.

Эта книга про то, что люди важнее процессов, но процессы всегда побеждают людей, если их вовремя не остановить. Про то, что стратегия и реальность встречаются редко, и именно в этой встрече появляется настоящая жизнь. И про то, что иногда главное — не расти, а вырасти из собственных иллюзий.

Если вы предприниматель, вы узнаете себя. Если руководитель, узнаете своих подчинённых и себя любимого. Если только собираетесь в бизнес, эта книга, возможно, уберёт вас от пары граблей. Не от всех: на все грабли в нашей стране наступить просто невозможно.

Мы не писали рецептов. Мы рассказывали наши истории, потому что только истории объясняют, почему компания живёт. И почему её иногда приходится отпускать.

Эта книга не про мебель. Она про людей, решения, ошибки и то хрупкое, что мы называем «смыслом». Если после прочтения вы поймёте, почему иногда нужно дать решению сутки вылежаться, значит, всё было не зря.

P. S. Авторы не несут ответственности за свою память. За столько лет и столько «Сапсанов» она стала работать по вероятностному методу: что-то помнит точно, что-то помнит, как было бы лучше, а что-то — как было бы интереснее. Поэтому мы не можем с уверенностью сказать, какие события в этой книге происходили в реальности, а какие — в нашей рабочей фантазии.

Все имена сотрудников, партнёров и клиентов, кроме нескольких публично известных персон, изменены или собраны из нескольких людей в одного. Любые совпадения с живыми людьми и реальными компаниями — чистая случайность. Хотя иногда совпадения старались сами.

Книга содержит крепкие выражения, разговорный язык и сцены, к которым лучше подходить с чувством юмора. Поэтому 18+.

Благодарности

Благодарим тех, кто мешал, помогал, спорил и звонил ночью: без вас ничего бы не получилось, впрочем, и с вами тоже.

Имён в этой главе вы не найдёте, и не потому, что мы кого-то не любим, а ровно наоборот. За эти годы мимо нас прошло столько хороших людей, что любая попытка перечислить их через запятую закончилась бы либо обидой, либо вторым томом. Поэтому те, кому положен поимённый поклон, найдут своё имя на форзаце своего экземпляра, написанное нашей нетвёрдой, но искренней рукой. Остальные, узнавайте себя по ролям.

Итак, мы благодарны:

Тем, у кого цифры сходились, даже когда они объективно не должны были. Без вас бизнес жил бы в режиме «кажется, мы богаты».

Юрию Александровичу, отцу Феликса, чей голос наводил порядок одинаково на людей, на двигателя и на тех, кто пробовал шутить про лишней ноль в накладной.

«Сапсану» Москва — Санкт-Петербург — за то, что был нам переговорной, спальней, рестораном и иногда исповедальней. Половина решений в этой книге принята между Тверью и Бологим. Вторая половина — на обратном пути.

Кладовщикам, водителям и сборщикам — за то, что последняя миля всегда упиралась в живого человека с гаечным ключом, а не в красивую схему на стене.

Коньяку — за то, что выдерживал нас чаще, чем мы выдерживали обстоятельства. Без него половина разговоров в этой книге так и осталась бы неначатой.

Слову «сутки» — за то, что спасло нас от половины глупостей, которые мы могли бы натворить, если бы решали сразу.

Бухгалтерам, юристам и аудиторам — за то, что объясняли нам страну, в которой мы вели бизнес. Иногда дважды.

Понедельникам — за то, что никогда не притворялись пятницами.

Айтишникам и тем, кто чинил сайт по пятницам ближе к полуночи, — за то, что не уволились ни тогда, ни на следующей неделе.

Маркетологам и подрядчикам — даже тем, кто исчезал с предоплатой. Особенно им: вы научили нас платить по факту.

Партнёрам-франчайзи — за доверие, иногда незаслуженное, а иногда именно то, что было нужно.

Поставщикам — всем, включая тех, с кем мы расстались. Особенно тем, с кем расстались.

Конкурентам — за то, что не давали расслабиться, и за то, что иногда были честнее нас.

Риге — за то, что поверила в нас быстрее, чем мы сами. А потом отпустила, не упрекая.

Маркетплейсам — за честный урок: покупатель в какой-то момент выбирает не нас, а интерфейс. Урок дорогой, но без него мы бы продолжали считать себя нужнее, чем были.

Excel-файлу с продажами — за то, что лагал ровно в тот момент, когда правда была слишком неприятной. Это давало нам сутки, чтобы её принять.

Всем, кто хоть раз сказал нам «нет», — без вас мы бы расширились быстрее, чем выживали.

Всем, кто покупал нашу мебель, — вы жили с нашей работой годами. Это больше, чем клиентский опыт; это совместный быт.

И отдельно — нашим семьям. За то, что «Сапсан» Москва — Питер для вас означал не романтику, а ещё одну командировку. За ужины, которые ждали холодными. За детей, которые засыпали под звук открывающейся двери. За то, что не спрашивали, зачем нам это всё, даже когда мы сами не знали ответа.

Эта книга, если по-честному, написана для вас и из-за вас.

А если вы открыли эту страницу, чтобы найти своё имя, и не нашли, то это значит, мы вас слишком ценим, чтобы делить с другими через запятую. Ваш экземпляр уже подписан.

Феликс и Борисыч

Глава I. ВХОД ЧЕРЕЗ СЛУЖЕБНЫЙ

1. Как началась работа. «Плакаты, плакаты... и немножко зарплаты»

Год шёл четырнадцатый. Борисыч, к тому моменту прочно утвердившийся в роли человека, умеющего красиво рассуждать за столом — непременно под коньячок, — решил, что хватит. Пора миру узнать о нём и как о консультанте, то есть о человеке, у которого за разговорами всё-таки иногда следуют дела.

Мир, впрочем, существо двуличное: чтобы он тебя заметил, ему нужно не только уши почесать, но и глаза чем-то порадовать. Так Борисыч оказался на одном из тех «еком»-мероприятий, знаете, таких гулких ярмарок тщеславия, где каждая вторая компания со стендом уверена, что именно она продаёт интернет, а всё остальное так, побочный бизнес.

Ему дали слово. Борисыч честно выступил с докладом о Теории ограничений, об управлении запасами. Звучит так, будто сейчас начнётся лекция про сортировку болтов на складе, но нет: это было вполне себе прикладное зрелище без академической пыли, зато с примерами, живыми графиками и неподдельным интересом. В зале кто-то зевал, уткнувшись в телефон, но кто-то и кивал, а кивать на конференциях вообще полезно, потому что производит впечатление включённости.

После выступления он пошёл по залу сеять визитки. И тут отдельная история.

У Борисыча тогда были визитки особенные: не те бумажки, что через час прилипают к чужим блокнотам, а такие, что выбросить рука не поднимется. Плотный, тяжёлый пластик в лучших традициях героев сериалов про картели. Не визитка, а маленький кусочек вечности: даже если потеряешь, через два года она сама всплывёт из кармана и посмотрит на тебя осуждающе.

Феликс его тогда не заметил, но визитку взял и, что характерно, не выкинул. Она всплыла года через два, где-то в глубинах его костюма, ожила и дала о себе знать. Телефонный звонок, голос быстрый, чёткий, практичный:

— Александр? Феликс. У меня ваша визитка. Два года. Мебель, интернет-магазин. Проблема с продажами.

Так они и познакомились. Сначала всё было обставлено по-взрослому: Борисыч пришёл не один, а с коллегой, они разложили перед Феликсом схемы и таблицы, рассказали про ограничения, про финансы, про то, как правильно управлять: полный академический джентльменский набор. Феликс слушал, кивал и пообещал: «Мы свяжемся». После чего благополучно исчез месяца на три.

Потом снова звонок. Голос человека, на которого только что рухнул сейф:

— Александр, у нас проблема: нужны скрипты для менеджеров.

Борисыч, признаться, растерялся. Скрипты? Человек, мыслящий категориями Лакана и системами Голдратта, и скрипты? Это примерно как просить физика-ядерщика починить утюг. Ну что ж, скрипты так скрипты, и Борисыч приехал.

Посмотрел на менеджеров, на их усталые глаза, в которых отражался только монитор CRM, и сразу понял: дрессировать бесполезно. Им нужна была не муштра, а вдохновение, простое и доступное. Так и родилась идея с плакатами. Они два часа поговорили об общих вещах, а потом Борисыч просто развесил десять плакатов по офису: короткие, смешные фразы, которые, как оказалось, цепляют лучше любого многостраничного регламента.

QR-код для просмотра плакатов

Сработало: люди начали эти фразы цитировать, атмосфера в отделе изменилась. Продажи, как казалось Борисычу (а консультанту иногда полезно надеяться), тоже пошли вверх.

После этого он предложил Феликсу курс «15 дней директора по маркетингу». Встречались в кафе, раз в две недели. И тут Феликс его поразил. Среди десятков людей, с которыми Борисыч этот курс проходил, он оказался единственным, кто не просто слушал, а делал. Причём делал быстро: сегодня обсудили, а через две недели уже внедрено. Борисыч впервые почувствовал, что они не идут, а летят.

А потом случилось знаменитое. Феликс однажды побледнел и сказал:

— Всё, Александр, работать больше не будем: полный завал с финансами, не до маркетинга.

Тишина. Та самая, в которой слышно, как тикают часы на стене.

— Вам повезло, — сказал Борисыч. — Я как раз по финансам специалист. Просто скромно молчал об этом до сих пор.

Феликс отнёсся скептически, но когда у тебя полная катастрофа, слушаешь любого, даже соседа по даче. Борисыч вытащил свои таблицы, проверенные когда-то на мебельной компании, которая производила стулья. Немного адаптировали. За неделю запустили. Всё сразу: деньги, планы, отчётность, контроль. Компания задышала. А Борисыч заработал доверие.

Апофеоз случился полгода спустя, в декабре, когда снова позвонил телефон и на том конце провода был Феликс:

— Александр, я такого никогда в жизни не делал. И, надеюсь, больше не придётся. Я понимаю, что нам нужно повысить вам оплату.

Вот это, господа, и есть высший пилотаж. Когда клиент сам приходит и говорит: «Мы увеличим вашу оплату» — без просьб, без торгов, без намёков. Просто потому, что доверие заработано.

Спустя годы, уже в привычном «Сапсане», Феликс, глядя на мелькающие за окном столбы, хмыкнул:

— А ты ведь тогда, с финансами, рисковал. Я же мог и не поверить.

Борисыч отхлебнул коньяк из пластикового стаканчика.

— В чём риск? Когда у человека горит дом, он слушает любого, кто пришёл с ведром. Даже если ведро дырявое.

— А оно было дырявое?

— Нет, — Борисыч улыбнулся. — Оно было проверено на стульях.

* * *

Так Борисыч стал нужным человеком. Не консультантом на один раз, а тем, кого зовут снова и кто остаётся. Но одно дело — войти через доверие, и совсем другое — работать рядом каждый день. А для этого, как выяснилось, требовалось понять, как устроены эти два двигателя.

2. Два винта, один ход

Феликс появлялся в офисе первым и сразу ставил чайник. Только чай, всегда: чёрный, крепкий, без церемоний. Движения быстрые, чёткие: насыпал, залил, накрыл. Чайник звякал о стол ровно так, как умел только он: будто устанавливал в комнате порядок и прекращал суету ещё до её начала.

Борисыч появлялся позже, потому что ленивым не был, а просто делал свой утренний круг: фитнес, душ, кофе, мир. В фитнес-клубе он слушал лекции по экономике, философии, антропологии и иногда по истории византийского водопровода. На беговой дорожке это особенно хорошо заходило: каденс ног совпадал с каденсом мысли, и Борисыч приходил в офис с глазами человека, который уже успел подумать за троих.

Феликс на это смотрел как на погодное явление.

— Опять наслушался? — спрашивал он, мешая чай.

— Это не лекции, это идеи, — поправлял Борисыч.

— Ага. Мне только интересно, сколько из них мне сегодня придётся отсеять.

Он говорил сухо, но без злобы, так разговаривают люди, которые знают друг друга слишком давно, чтобы играть в вежливость.

В офисе Борисыч хранил часть своей библиотеки. Кто-то думал, что «красивая». Нет. Это была рабочая машина. Большая часть книг проработана ручкой, с его яростными, смешными, иногда бессмысленными маргиналиями: кривые стрелки, восклицания, «не верю!», «а вот это — гениально», «Феликсу показать?», «связать с идеей склада».

Феликс как-то открыл одну, прочитал иронично:

— Ты что, писал это ночью без света?

— Я всегда так пишу.

— Тогда ладно. Я уж думал, что ты ослеп, пока до сути добирался.

У Феликса с книгами были отношения простые: либо источник смысла, либо не морочь голову. У Борисыча сложнее: книга как собеседник, спор, зеркало, иногда враг. Особенно если Феликс вдруг говорит: «Ну и на фига тебе этот Жижек?»

Дальше начинался дневной танец. Борисыч приходил с идеей — иногда большой, иногда маленькой, иногда в форме схемы из двадцати прямоугольников, которые он рисовал от руки, потому что считал, что мышление должно быть чернильным. Феликс слушал сдержанно, руки на столе, иногда не моргая, потому что так у него работал внутренний калькулятор.

— Давай по порядку, — говорил он, пододвигая кружку с остатками чая.

Он резал лишнее быстро и честно.

— Вот это в топку. Вот это дорого. Вот это противоречит здравому смыслу. А вот это... — пауза, — ...с этим можно жить.

Если идея проходила этот фильтр, можно было считать её уже частично реализованной. Это было главным правилом нашего тандемного двигателя: идеи вставляет один, запуск даёт другой.

Борисыч мог ночью разбираться в Битрикс¹, а Феликс назавтра уже ставил задачи людям. Борисыч приносил концепцию, они вместе превращали её в план, а дальше Феликс превращал план в действия, из которых рождался результат.

— Ты сверху смотришь, — говорил Феликс.

— Я со всех сторон смотрю, — отвечал Борисыч.

— А потом сверху.

— Ну да. Потом сверху тоже.

¹ Товарный знак «Битрикс24» / «1С-Битрикс» принадлежит ООО «1С-Битрикс».

Однажды в «Сапсане», где столики дрожат, как старые нервные договорённости, Феликс сказал:

— Я вот думаю... мы с тобой как два разных двигателя.

— Приятно, — сказал Борисыч. — А кто из нас гудит?

— Гудишь ты. Я тяну. Я «как», а ты «зачем».

Так и жили. Феликс был оперативной мощью: режет лишнее, берёт в работу, делает, наводит порядок, держит людей в тонусе, ведёт бизнес через туман. Борисыч оставался системным слоем: смотрит на связи, причины, долгую перспективу, держит в голове карту и стратегическую географию рынка.

Ругались? Конечно, иногда с удовольствием. Но главное правило тандема работало: если идея выдержала чайный экспресс-анализ Феликса, она станет делом. А если Борисыч взялся её объяснить, она выживет даже в шторм.

Феликс и Борисыч — как два винта одного корабля. Один даёт ход, другой держит направление. Если хотя бы один сломается, корабль будет крутиться на месте. До какого-то момента они двигались правильно: не в болото и не вслепую.

* * *

Двигались правильно. Только правильное движение через туман всё равно остаётся движением через туман — пока кто-то не включит свет. Свет включили, когда решили наконец разложить на столе финансовую отчётность.

3. Дебет, кредит и один неожиданный союз

Феликс вошёл в офис осторожно, как человек, который зашёл «на пять минут», но внутренне уже подозревает, что застрянет надолго. Это был тот самый период, когда он ещё не верил до конца, что Борисыч ему нужен. А Борисыч, наоборот, уже видел в нём ту самую нервную систему, которая позволит его идеям ходить по земле, а не парить на высоте птичьего полёта.

В воздухе висел запах дешёвого растворимого кофе. Папки нависали над столами угрожающими стопками, отчёты были сложены так, как их складывают, когда надеются, что они сами рассосутся.

Феликс поставил бумажный стакан на стол и сразу протестировал обстановку взглядом:

— И что тут главное?

Он привык видеть всё по-другому: чётко, метр влево, метр вправо, без художественных метафор.

— Главное? — Борисыч улыбнулся. — Понять, что происходит.

— С цифрами?

— С людьми, товарами и смыслом.

Феликс чуть не поперхнулся чаем. Слово «смысл» он любил меньше, чем слово «бюджет». Но сдержался, потому что внутренняя чуйка предупредила: этот Борисыч странный, но умный, и он тебе нужен.

Борисыч разложил на столе отчёты, которые выглядели так, будто их перемешал кто-то с завязанными глазами: даты скакали, суммы спорили друг с другом, себестоимость повторялась наугад.

— Вот это, — сказал Борисыч, — реальность.

Феликс покрутил листки, постучал пальцем.

— Это не реальность. Это мусор.

— Реальность всегда похожа на мусор, пока её не поймёшь.

Следующие дни прошли как смешанная борьба философии с калькулятором.

На складе было так: товар числится в таблице, но его нет. Складской объяснял это примерно так: «он как бы есть, но его как бы нет», — и в этих словах заключался весь диагноз одновременно. У себестоимости своя история: она прыгала от партии к партии, потому что «жизнь такая», а учёт «фиксировал жизнь как получится». В продажах — и того лучше: менеджеры продавали позиции с отрицательной маржой просто потому, что клиенту понравилось.

Феликс сел рядом с Борисычем, устало и даже как-то по-человечески.

— Тут ничего не работает.

— Потому что отсутствует смысловая связность, — мягко сказал Борисыч.

— Связность?

— Когда цифры связаны с реальностью.

Феликс поднял бровь:

— Это же и есть нормальный учёт.

— Нет, это честный учёт, а честный и нормальный — разные вещи.

Тем вечером, когда в офисе почти никого не осталось и только принтер в соседней комнате шумел, как далёкое море, Борисыч чертил на бумаге что-то напоминающее схему метро.

— Смотри. Вот движение товара. Вот движение денег. Вот движение смысла.

Феликс постучал ложкой.

— Ты опять за своё.

— Да. Потому что без этого у тебя отчёты не заработают.

— Мне нужны не смыслы, а цифры.

— Цифры — это последствия смыслов.

Феликс замолчал, на этот раз не от раздражения, а от мысли. Он взял листок, посмотрел и подвинул к себе ближе.

— Ты хочешь сказать, что если понять «почему», то «сколько» всегда встанет на место?

— Именно.

Феликс откинулся на спинку стула и улыбнулся, быстро, почти незаметно.

— Ладно. Пусть будет твой полёт. Но приземлю его я.

Так впервые появилась их будущая система — в виде кривой схемы на нелинованной бумаге и двух чашек холодного чая.

На следующий день Феликс зашёл к бухгалтеру и сказал:

— С сегодняшнего дня отчётность мы делаем не «для галочки», а для управления.

Бухгалтер выронила степлер.

— А как это — для управления?

— Придёт Борисыч, объяснит.

И началось. Остатки сверяли ежедневно, себестоимость фиксировали честно, менеджеры больше не продавали минус. Люди ходили, как после бури: сначала боялись, потом привыкали, потом удивлялись: «А что, так можно было?» И только Борисыч смотрел на всё это сверху, понимая, что дальше будет только глубже.

В один из тех первых вечеров Феликс сказал:

— Знаешь... раньше мне казалось, что учёт — это дебет, кредит и кто кого пересчитает.

А теперь вижу, что это как навести порядок в голове.

— В каком смысле? — спросил Борисыч.

— Если цифры не врут, живёшь спокойнее. А если врут, то даже коньяк не помогает.

* * *

Учёт стал честным, и это сразу сделало жизнь и понятнее, и сложнее — потому что честные числа не щадят. Но компания тем временем продолжала расти, а рост, как известно, не спрашивает, готов ли ты. Он просто однажды предлагает командировку.

4. Пензенский рубеж

В первый раз они приехали в Пензу поездом, и не потому что были романтиками, а потому что билетов на самолёт не нашлось. Вагон был душный, пахнувший вчерашней курицей и новой, ещё не обмятой обивкой. Феликс, для которого любая неэффективность была личным оскорблением, всю дорогу молча смотрел в окно, постукивая пальцами по крышке ноутбука. Борисыч, напротив, с интересом читал какую-то брошюру о местном фольклоре, потому что для него это была не поездка, а полевое антропологическое исследование.

Пензенский вокзал встретил их бетонной прямоотой и двумя вещами: неразборчивым, но властным голосом диктора из динамиков и густым, вечным запахом жирных пирожков, который, судя по всему, въелся в гранит ступеней ещё с прошлого века.

«Яндекс.Такси»² не работало. Вернее, работало, но как-то пассивно: карта показывала одну машину на весь город, и та, кажется, была сломана. Местный партнёр порекомендовал программу с кривым логотипом — «Такси-Сова» или «ПензаВезёт». Скачали, вызвали.

Приехал мужик. Вид у него был такой, будто он только что выиграл войну, о которой ни Феликс, ни Борисыч ещё не слышали. В салоне «Волги» висела окаменевшая ёлочка, которая отчаянно, но безуспешно боролась с запахом бензина, а сзади болтался глушитель, державшийся на изолянте, проволоке и вере в светлое прошлое.

— «Яндекс», говорите? — ухмыльнулся он, когда тронулись, и сплюнул в приоткрытое окно. — У нас тут с этим строго. Мы таких краской поливаем. И машины жжём. У нас тут свои — пацаны. Местные. Пенза — город крутой, федеральным тут не место.

Это был его манифест. Феликс молча отвернулся к окну, давая понять, что в этом партизанском отряде не участвует. Но Борисыч не выдержал.

— Мужик, — мягко сказал он. — Вот вы сейчас герой. А завтра вам «Яндекс» же и процент урежет, потому что это не люди, это система, и её краской не остановишь. Так что идите к ним первым, пока дают бонусы, пока вы им нужны, чтобы сеть построить. Идите и просите пожизненный процент. Потому что через пять лет вы уже не пацан, а «партнёр сервиса», и выбора у вас не будет, кроме как жаловаться в техподдержку.

Водитель не понял. Или сделал вид, что не понял. Хмыкнул и громче включил радио. Остаток дороги они ехали под гордое молчание и хриплый шансон.

Через пять лет они приехали снова — уже самолётом. В новеньком, пахнущем стеклом и пластиком аэропорту Феликс с видимым удовольствием нажал кнопку в приложении. Машина нашлась за три секунды. Таксист вежливо спросил, не холодно ли, и предложил воды.

— А «Шансон» у вас есть? — с любопытством спросил Борисыч.

— Если желаете, — пожал плечами водитель и включил.

— Видишь, — сказал Феликс, — сервис. Клиент всегда прав.

— Или оккупация, — тихо пробормотал Борисыч.

Прошло ещё три года. Восемь лет с той первой поездки. Они снова стояли на том же вокзале, запах пирожков никуда не делся, потому что он был здесь константой. Вызвали «Яндекс». Приложение показало: «К вам едет Lada Granta³, ЛДСП 058».

Машина подкатила. За рулём сидел он, тот самый, только теперь без лозунгов, без огня в глазах. Стрижка стала короче, взгляд тусклее. Глушитель, кажется, был новый. На груди, на выцветшей футболке, висел аккуратный бейджик «Яндекс.Go».

² Товарные знаки «Яндекс», «Яндекс.Такси», «Яндекс.Go», «Яндекс.Маркет» принадлежат ООО «Яндекс».

³ Товарный знак «Lada Granta» принадлежит АО «АВТОВАЗ».

Он их узнал. Они его тоже. Он молча кивнул, открывая багажник. Они молча кивнули в ответ. Всю дорогу в салоне висела та звенящая тишина, которую нарушал только безразличный женский голос навигатора: «Через двести метров поверните направо».

Вечером в гостинице, в стерильном номере с запахом чистящего средства, Феликс достал бутылку коньяка из портфеля.

— Ну что, — сказал он, глядя, как янтарная жидкость наполняет стакан. — Вот тебе и «Пенза — город крутой».

— Ты видел бейджик? — Борисыч помешивал чай ложечкой. — Он даже не матюгнулся ни разу.

— Ты ему тогда, восемь лет назад, всё по делу сказал, — Феликс усмехнулся. — «Иди к ним первым, проси пожизненный».

— Сказал, — кивнул Борисыч. — А толку? Он не понял.

— Он и не мог понять. Он с ветряными мельницами воевал.

Борисыч отхлебнул чай.

— Помнишь анекдот про потоп? Человек сидит на крыше, а ему Бог посылает лодку, потом катер, потом вертолёт. А он всем отказывает: «Меня Бог спасёт». Ну и утонул. Попадает на небо с претензией: «Я же так в тебя верил!» А Бог ему: «Идиот, а кто тебе лодку, катер и вертолёт посылал?»

Феликс кивнул, понимая.

— Вот и я ему тогда «лодку» посылал, — продолжал Борисыч. — Говорю: «Мужик, иди первым, диктуй условия». А он ждал, пока «Яндекс» его с крыши снимет.

— Так и снял, — сказал Феликс. — И бейджик повесил.

— Это, Феликс, чистый Жванецкий. «Что сбылось? Всё сбылось. Но не так»⁴. Он хотел быть королём партизан, а стал партнёром сервиса.

Они чокнулись. Коньяк в тот вечер был какой-то особенно грустный.

— Это не коньяк, — сказал Феликс, отставляя бокал. — Это прогресс.

* * *

Пенза осталась позади, как хорошая притча с плохим концом. Только притчи не управляют компанией — для этого нужны инструменты. У Борисыча такой инструмент был. Назывался он «Папка без названия».

⁴ Жванецкий М. Сбылось // Собрание произведений : в 5 т. — М. : Время, 2011. — Т. 5 : Двадцать первый век. — С. 45.

5. Гроссмейстер исполнения

Была такая папка — без названия на корешке, зато с надписью от руки на обложке: «16 причин», кривовато, но уверенно. Борисыч тащил её на каждое серьёзное совещание, хотя многие думали, что это просто старые бумаги.

На прошлой неделе один менеджер умудрился не выполнить задачу, которую он думал, что выполнил, хотя на самом деле не понял, зачем выполнять, поскольку верил, что важнее другое, — в общем, пункты 1, 3, 6, 8 и немножко 12, если считать по этой самой папке.

— И ведь хороший парень, — сказал Феликс, — но у нас тут не кружок самодеятельности. Борисыч,

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.