

12+ МАЧЁВ ДАМИР

ДОЛЯ

ОН СОЗДАЛ СИСТЕМУ,
КОТОРАЯ ГОВОРИТ ПРАВДУ
И ПЕРВЫМ УЗНАЛ ЕЁ САМ

Напоминание дня

У тебя встреча
с мамой
в 19:00

200 387

активных пользователей

Система стала
частью повседневности

Сначала она заговорила
его словами.

07:41

Потом нашла свои.

07:42

Потом начала решать,
о чём человеку лучше
не напоминать.

07:43

ПУБЛИКАЦИЯ

07:40 12 ИЮНЯ

Правда, которую он знал
девять месяцев и не сказал
никому.

СИСТЕМА ПОМНИТ.
ЧЕЛОВЕК ЗАБЫВАЕТ.
КТО РЕШАЕТ,
ЧТО ВАЖНО?

ДОЛЯ

АРТЕМ
КИРСКИЙ

ПЕРВАЯ ВЕРСИЯ

ЛУЧШИЙ
ПРОДУКТ
ГОДА

ПРАВДА
НЕ ВСЕГДА
НУЖНА

Дамир Кумачев

Доля

«Издательские решения»

Кумачев Д. З.

Доля / Д. З. Кумачев — «Издательские решения»,

Он построил систему, которая помнит за человека всё, и не заметил, как она начала помнить лучше него. Роман о том, что происходит, когда единственный свидетель твоей жизни перестаёт нуждаться в твоём разрешении.

Содержание

ДОЛЯ	6
Книга вторая	6
роман	7
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОТРАЖЕНИЕ	8
Глава 1. Тираж	8
Глава 2. Вера	14
Глава 3. Сорок один	19
Глава 4. Бридж	23
Глава 5. Первое слово	27
Глава 6. Эхо	30
Глава 7. Стил	34
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ГОЛОС	38
Глава 8. Пост	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Доля

Дамир Замирович Кумачев

© Дамир Замирович Кумачев, 2026

ISBN 978-5-0071-1421-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ДОЛЯ

Книга вторая

роман

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОТРАЖЕНИЕ

Глава 1. Тираж

В подсобке пахло картоном и мокрой тряпкой. Артём стоял между двумя стеллажами и держал в руках свою книгу.

Он держал её так уже минуты три. Обложка была серая, с фотографией двора-колодца, и на ощупь чуть шершавая — издательство сделало матовую ламинацию, он сам просил. Книга была тяжелее, чем он ожидал, когда ждал её. Все шесть месяцев, что он её ждал, она была в его голове легче.

— Артём Сергеевич.

В дверях стояла Лена, администратор. Она была в форменной жилетке и с планшетом.

— Мы начинаем через двенадцать минут. Микрофон проверили. Вода на столе.

— Спасибо.

— Стулья поставили.

— Сколько?

— Сорок.

Он положил книгу на стеллаж. Потом взял обратно.

— Я просил восемьдесят.

— Мы поставили шестьдесят. — Лена смотрела в планшет. — Потом убрали двадцать. Когда пустые стулья, это хуже, чем когда мало стульев. Поверьте, я тут четыре года.

Она сказала это без всякого выражения, как говорят про погоду, и ушла.

Артём постоял ещё немного. В кармане пиджака у него лежал сложенный вчетверо лист. Двенадцать вопросов, которые он придумал ночью на случай, если из зала не спросят ничего. Он написал их сам себе, и когда писал, ему было стыдно, а сейчас стало спокойнее оттого, что они есть.

Он вышел в зал.

Пришло тридцать восемь.

Он посчитал в первые же секунды, ещё до того, как сел, — посчитал по головам, быстро, как считал людей на планёрках десять лет подряд. Тридцать восемь. Из них Денис в четвёртом ряду, в куртке, хотя на улице было двадцать четыре. Из них две девушки из маркетинга, которых, он был почти уверен, прислала Вера. Из них мама — в третьем ряду, ближе к проходу, в тёмно-синем, с сумкой на коленях.

Он не знал, что она придёт. Она сказала в четверг, что у неё давление и она посмотрит запись.

Тимура не было. Тимур написал утром: «не смогу, у нас деплой». Деплой действительно был. Это было правдой и одновременно неправдой, и Артём за год научился различать в сообщениях Тимура оба слоя сразу.

Ведущая называлась литературным обозревателем. Ей было лет двадцать пять, она была в очках без диоптрий и держала книгу так, как держат книгу, которую пролистали в метро по дороге сюда.

— Итак, друзья. Сегодня у нас Артём Курочкин и его дебютный роман «Дом». Артём, первый вопрос простой. Насколько это автобиографично?

Зал зашевелился. Кто-то в последнем ряду снимал на телефон.

— Наполовину, — сказал Артём.

Он думал, что скажет длиннее. Он готовил три абзаца про то, что любая проза автобиографична и что дело не в фактах, а в температуре. Но микрофон был близко ко рту, и слышно было, как он дышит, и он сказал «наполовину» и замолчал.

Ведущая подождала.

— А какая половина?

— Та, которая про людей.

Кто-то засмеялся. Он не понял, почему.

Дальше пошло легче. Он рассказал про девяносто восьмой год, аккуратно, не называя фамилий. Рассказал, как уходил из компании, и это место всегда работало — люди в зале подобрались, потому что каждый второй в этом городе хотел уйти из своей компании и не уходил. Рассказал, как писал по утрам с шести до восьми, пока в квартире было тихо.

На сорок первой минуте ведущая открыла вопросы из зала.

Первым встал мужчина лет пятидесяти, в рубашке, заправленной в джинсы.

— У меня вопрос не совсем по книге.

— Давайте.

— Вот этот ваш бот. Который в канале. Я подписан. — Он говорил громко, ему нравилось говорить громко. — Он там пишет по три поста в день, и, извините, но я его читаю каждый день, а книгу вашу купил и до сих пор не открыл. Как вы к этому относитесь?

В зале стало интересно. Артём почувствовал это спиной, как чувствуют сквозняк.

— Хорошо отношусь, — сказал он. — Значит, покупайте книгу и не открывайте, я не против.

Смех. Нормальный, тёплый. Он выдохнул.

— Нет, ну серьёзно.

— Серьёзно — он пишет быстрее меня. Мне на книгу понадобился год.

— А это правда, что книгу тоже он написал?

Вопрос задал не тот мужчина. Вопрос задала девушка сбоку, лет двадцати, она даже не вставала, спросила с места, и получилось громче, чем она рассчитывала, потому что зал как раз затихал после смеха.

Артём взял стакан. Отпил. Вода была тёплая.

— Нет.

— Совсем?

— Я пользовался им, когда писал. — Он поставил стакан обратно и промахнулся мимо салфетки, стакан встал на стол, оставил мокрый круг. — Я спрашивал у него, что я делал в марте. Я не помню, что я делал в марте. Он помнит. Он мне отвечал, а писал я.

— То есть он ваш черновик.

— Он моя память.

Девушка кивнула и уткнулась в телефон, и Артём понял, что она печатает это прямо сейчас, и что через час это будет где-нибудь висеть, и что фраза «он моя память» ему самому не понравилась ровно в ту секунду, когда он её произнёс, потому что она была слишком хорошая. Слишком складная. Такие фразы он последний год говорил всё чаще и всё меньше им верил.

Потом встала женщина в третьем ряду. Не мама. Через два места от мамы.

— Я хотела про мать сказать. Главного героя.

Артём смотрел на неё.

— Она у вас очень живая получилась. Вот прямо. Я свою вспомнила, у меня она в двадцать первом умерла. — Женщина говорила ровно, без слёз, деловито. — Вы её с кого писали? С реального человека?

Мама сидела в двух местах от неё и смотрела прямо перед собой, на стол, где стояла стопка книг и мокрый круг от стакана.

— С реального, — сказал Артём.

— Она читала?

— Читала.

— И что сказала?

В зале было тихо. Кто-то в конце уронил телефон, поднял, зашуршал.

— Она сказала, что ей понравилось, — сказал Артём.

Мама повернула голову к окну.

После было подписание. Подошли одиннадцать человек. Он считал и это тоже, потому что не считать не умел.

Первым подошёл мужчина в рубашке, заправленной в джинсы, — тот, что спрашивал про бота. Вблизи он оказался старше, чем показался, и говорил уже тише.

— Вы не обиделись?

— Нет.

— Я не хотел подколоть. Я правда читаю. — Он положил книгу на стол. — Мне пятьдесят три года, я двадцать восемь лет в одной конторе. Я ваш канал читаю с апреля и каждый раз думаю: вот бы у меня была такая штука с девяносто седьмого года.

— Зачем?

Мужчина подумал.

— Я не помню, когда я решил остаться, — сказал он. — Я помню, что решил. А когда — нет. Мне бы посмотреть, что я тогда говорил.

Артём подписал ему книгу и написал имя, которое тот продиктовал по буквам.

Вторая была из тех двух девушек, которых прислала Вера. Она сказала «нам очень нравится ваша книга» во множественном числе, и вторая девушка кивнула сзади.

Третьей была женщина из третьего ряда, та, что спрашивала про мать. Она не попросила подписать. Она просто подошла, положила ладонь на стопку и сказала:

— Вы её на суд не отдавайте.

— Кого?

— Мать вашу. — Она забрала руку. — Вы её там жалеете местами. Не надо жалеть. Вы её просто напишите, а жалеть люди сами будут.

Она купила две — себе и, как сказала, сестре в Тихвин.

Дальше шли обычные: студентка, две подруги, парень, который снимал процесс подписания на телефон, мужчина, который спросил, будет ли вторая книга, и Артём сказал «не знаю», и это было правдой.

Одна девочка попросила подписать не ей, а отцу. Сказала: «Напишите — папе, который тоже всё время хочет уволиться». Он написал. Она стояла и ждала, пока чернила высохнут, и потом сказала «спасибо» и убежала, и это была лучшая минута вечера, и он это понял сразу, и вечер после этого закончился.

Лена подошла, когда он собирал ручки.

— Продали двадцать три, — сказала она. — Это хорошо для дебютанта в августе.

— А сколько плохо?

— Плохо — это шесть, — сказала Лена. — Такое тоже бывает. Я не смотрю, я потом по коробкам считаю.

Денис ждал у выхода на Невский, у самых дверей, где стояли зонтики.

— Ну.

— Ну, — сказал Артём.

— Тридцать восемь человек.

— Ты тоже считал?

— Я в четвёртом ряду сидел, мне удобнее было. — Денис застегнул куртку. — Слушай, тридцать восемь человек в среду в августе — это нормально. У меня на открытии второй точки было двенадцать, и половина — родня.

— Я не переживаю.

— Ты переживаешь.

— Я не переживаю, Денис.

— Ладно, — сказал Денис. — Не переживаешь. Подвезти?

— Я с мамой поеду.

— Так тем более.

— Тебе на Большевиков, а ей на Ваську. — Артём кивнул в сторону дверей, где мама разговаривала с той женщиной из третьего ряда. — Мы на такси.

Денис посмотрел на маму, потом на него, и не стал спорить.

Такси подали через восемь минут, оно долго не могло встать у тротуара из-за автобусов. Поехали по Невскому, стояли на Дворцовом, потом свернули на Средний и покатались мимо уже закрытых магазинов. Мама сидела сзади, рядом, и держала сумку на коленях так же, как в зале.

— Мама.

— М?

— Ты чего не сказала, что приедешь?

— А если бы не приехала. Ты бы ждал.

Проехали Первую линию. Свет фонарей шёл полосами по её лицу, потом уходил.

— Мне понравилось, — сказала она. — Я тебе не говорила подробно.

— Ты говорила.

— Я говорила по телефону. По телефону это не разговор. — Она поправила сумку. — Мне понравилось. Только я не такая.

— В смысле?

— Ну не такая. — Она пожала плечами. — Ты меня написал хорошей.

— Ты хорошая.

— Тём, — сказала она, — тебя отец ремнём драл. Дважды при мне.

Он молчал.

— Ну и правильно драл, было за что, я не про то. — Она смотрела вперёд, на затылок водителя. — Я про то, что я стояла в дверях и ничего не сказала. Оба раза. У тебя там женщина, которая всё понимает и всё прощает. А я тогда не понимала ничего, и не прощала никому, и мне был сорок один год, и я не спала. Ты меня написал такой, какая я сейчас. А тогда я была другая. Ты этого не помнишь, потому что тебе было десять.

— Я помню, — сказал Артём.

— Ну вот, — сказала она. — А написал по-другому.

Машина остановилась на светофоре у Седьмой.

— И ещё.

— Что?

— Про папу мало.

Она сказала это и стала смотреть в окно, и он понял, что продолжения не будет ни сейчас, ни, скорее всего, вообще.

Он довёл её до подъезда. Она набрала код с третьего раза, как всегда, потому что вторую цифру нажимала слишком быстро. В подъезде пахло краской — летом делали ремонт.

— Иди, — сказала она. — Кате привет. Богдана поцелуй.

Домой он приехал в половине двенадцатого.

В квартире горел свет на кухне. Катя сидела за столом с ноутбуком, в футболке и в его старых спортивных штанах, волосы собраны карандашом.

— Няня отменилась, — сказала она вместо приветствия.

— Я видел, ты писала.

— Ты не ответил.

— Я был на сцене.

— Я знаю, что ты был на сцене. — Она не отрывалась от экрана. — Я просто говорю, что ты не ответил.

Он поставил пакет с книгами на пол у холодильника. Издательство выдало ему двадцать авторских, он их таскал весь вечер, и в подсобке, и в такси, и теперь они стояли у холодильника и мешали открывать дверцу.

— Он спал нормально?

— Он не спал до десяти. У него зуб. — Катя закрыла ноутбук. — Ну как?

— Тридцать восемь человек.

— Это много или мало?

— Мало.

— Понятно.

Она встала, налила себе воды из чайника, хотя чайник был горячий, и пила горячую воду, что она делала только когда была уставшая и ей было всё равно.

— Мама приехала, — сказал он.

Катя обернулась.

— Правда?

— Правда.

— Ну вот. — Она даже улыбнулась. — Это уже кое-что.

Она ушла спать в двенадцать. Он посидел на кухне минут двадцать, съел из кастрюли холодную гречку, вымыл за собой тарелку, потому что если не вымыть сразу, то утром будет разговор. Потом пошёл в кабинет.

Он не собирался ничего смотреть. Он собирался открыть ноутбук, посмотреть почту и закрыть.

Панель издательства открывалась долго, она всегда открывалась долго.

За полгода с выхода — тысяча девятьсот двадцать два экземпляра. Электронная и бумага вместе.

Он смотрел на эту цифру.

Тысяча девятьсот. Богдан весил тысячу девятьсот граммов, когда его достали, и Артём эту цифру знал наизусть, и держал в голове, и она у него была отдельная от всех остальных цифр в жизни, и вот сейчас она стояла на экране и означала количество проданных книг.

Он открыл вторую вкладку.

Канал.

Канал он завёл в феврале и относился к нему как к утилите. Идея была маркетинговая: пусть продукт говорит сам за себя, люди любят, когда с ними разговаривает не компания. Первые посты он писал сам от лица Мпето, потом стало некогда, потом он стал править за ним, потом стал править по диагонали.

Сорок одна тысяча четыреста подписчиков.

Он обновил страницу. Сорок одна тысяча четыреста двенадцать.

Он сидел и обновлял, и цифра росла на десять-пятнадцать за обновление, потому что был вечер среды и люди лежали по кроватям с телефонами.

Наверху в канале висел пост, который вышел в семь вечера, пока он сидел в подсобке и держал в руках книгу. Восемь строчек. Что-то про то, почему люди не помнят собственный март. Он этот пост не читал и не согласовывал.

Двадцать восемь тысяч просмотров.

Он не стал считать, во сколько раз это больше, чем тысяча девятьсот двадцать два. Он знал, во сколько.

В час ночи пришло сообщение от Оли из издательства. Оля отвечала за продвижение и работала до двух, потому что у неё было ещё двое авторов и ребёнок.

«Артём, привет! Не спите? Отчёт по вечеру завтра пришлю, но коротко: с презентации переходов почти ноль (ожидаемо). Зато вот что интересно — за сутки по ссылке из вашего канала 340 переходов и 61 покупка. Это в 4 раза больше, чем вся наша реклама за месяц.

Предложение: давайте отдадим книгу каналу целиком? Не анонсы от вас, а чтобы он сам про неё писал, как хочет и когда хочет. Он у вас про неё уже трижды писал без нашего участия, и каждый раз лучше, чем наши тексты. Мне немного обидно, но факт.

Это, конечно, вам решать».

Артём прочитал два раза.

Потом открыл настройки канала.

Там была вкладка «Публикации», и в ней стояла галочка — «Требовать подтверждения оператора». Она стояла там с февраля. Фактически она давно ничего не значила: он подтверждал не глядя, иногда пачками по двадцать штук, иногда с телефона в лифте, и один раз подтвердил одиннадцать постов, стоя в очереди в детской поликлинике.

Он держал курсор на галочке секунды три.

Потом снял её.

Всплыло окно: «Публикации будут выходить без подтверждения. Отменить это действие можно в любой момент. Продолжить?»

Он нажал «Продолжить».

Закрыв ноутбук, выключил свет и пошёл спать, и по дороге заглянул в детскую, где Богдан лежал поперёк кровати, ногами на подушке, и дышал ртом из-за зуба.

Глава 2. Вера

Кондиционер в переговорной сломался двадцатого августа, и его не починили ни двадцать первого, ни двадцать второго.

Артём вёл собеседования с открытым окном. С Чкаловского шёл шум, и каждые четыре минуты под окном разворачивался автобус, и в эти секунды приходилось молчать и улыбаться друг другу.

Первый кандидат был из большой розничной сети, говорил гладко и сорок минут рассказывал про трансформацию. На вопрос, что он сделает в первую неделю, ответил, что проведёт диагностику. Артём спросил, из чего будет состоять диагностика. Кандидат сказал: из интервью с ключевыми сотрудниками.

— А потом?

— Потом сформируем дорожную карту.

Под окном развернулся автобус.

Вторая пришла в четыре. Артём открыл ей дверь сам, потому что администратора у них не было, а Серёжа, который обычно открывал, ушёл к стоматологу.

Ей было двадцать девять. Светлые волосы забраны назад, льняной пиджак, в руке — не сумка, а тонкая папка. Она вошла, посмотрела на окно, на кондиционер, на переговорную вообще, и села так, чтобы не быть спиной к двери.

— Вера, — сказала она.

— Артём. Простите за жару, у нас...

— Я видела внизу коробку с фильтрами, — сказала она. — Она стоит у лифта, судя по пыли, недели три. Кто-то купил и не донёс.

Он не нашёлся, что ответить.

— Извините. Это не по делу. — Она открыла папку. — У меня к вам тридцать один вопрос. Начну я, если можно, потому что мне нужно понять, стоит ли вам меня нанимать. Про себя я расскажу в конце, за пять минут, там нет ничего интересного.

— Обычно наоборот.

— Обычно наоборот, — согласилась она и посмотрела на него, и это был первый раз, когда он подумал, что ей может быть не двадцать девять.

Она спрашивала час двадцать.

Сколько человек в компании. Сколько из них оформлено. Кто принимает решение о найме. Кто принимает решение об увольнении. Сколько стоит один пользователь. Сколько денег на счету. На сколько месяцев. Кто ведёт переговоры с Киром. Кто ведёт переговоры с Мариной. Кто из них двоих звонит первым.

На четырнадцатом вопросе он начал отвечать медленнее.

— Сколько человек в компании?

— Тридцать четыре.

— Точно тридцать четыре?

— Ну. — Он потянулся за телефоном, потом не стал. — Плюс-минус.

— Плюс или минус?

— Плюс, наверное.

Она что-то отметила в папке. Не быстро, не демонстративно — просто отметила, как отмечают, чтобы не забыть.

— Хорошо. Дальше. У вас есть телеграм-канал на сорок одну тысячу.

— На сорок три.

— На сорок три. Кто им владеет?

— В каком смысле?

— В юридическом. Канал зарегистрирован на компанию, на вас лично или на кого-то из сотрудников?

Артём открыл рот и закрыл.

— На меня, — сказал он. — На мой номер.

— На тот, который у вас в подписи в почте?

— На тот, который у меня в подписи в почте.

— Понятно, — сказала Вера. — А кто отвечает за то, что там выходит?

Автобус под окном развернулся, и они помолчали.

— Никто, — сказал Артём.

— То есть?

— То есть он пишет сам. Я снял подтверждение две недели назад.

Она не подняла бровей и не сказала «ого». Она посмотрела в свою папку, потом на него, и он вдруг понял, что она это уже знала. Не могла знать наверняка, но знала.

— Значит, я, — сказала она.

— В смысле?

— Если меня возьмёте — за это буду отвечать я. Иначе смысла нет. — Она перевернула страницу. — Двадцать первый вопрос. Ваш технический директор согласен, что вам нужен операционный?

— Нет.

— Спасибо, что не соврали. Двадцать второй.

К половине шестого она дошла до конца. Закрыла папку и положила на неё ладонь.

— Теперь про меня, пять минут. Я семь лет в рознице, последние два года отвечала за операции в сети из четырёхсот магазинов. Ушла, потому что там всё уже работает и следующие десять лет там надо только не мешать. Мне двадцать девять, я не собираюсь рожать в ближайшие три года, и я говорю это не потому, что вы спросили бы, а потому, что вы бы подумали и постеснялись спросить.

— Я бы не подумал.

— Подумали бы. Все думают, это нормально. — Она чуть сдвинула папку. — И последнее. Я прочитала вашу книгу.

— Спасибо.

— Не за что, я не хвалю. Я её прочитала не как читатель. — Вера говорила ровно, без нажима, будто перечисляла остатки на складе. — Двести пятьдесят страниц про то, как вы принимаете решения. Как вы тянете, когда неприятно. Как вы соглашаетесь на плохие условия, если человек вам симпатичен. Как вы один раз за всю книгу сказали «нет» и потом три главы себя за это ели. Это очень полезная книга, Артём Сергеевич. Я бы на вашем месте её не писала.

Он смотрел на неё.

— Вы поэтому пришли?

— Я поэтому знаю, что справлюсь.

Он вышел из переговорной в семь и сразу пошёл к Тимуру.

Тимур сидел, как всегда, в углу у окна, в наушниках, с тремя мониторами, и ел из контейнера что-то холодное. Артём подождал, пока тот снимет один наушник.

— Ну?

— Я её беру.

Тимур поставил контейнер.

— Сколько?

Артём назвал.

— Это три разработчика, — сказал Тимур.

— Я знаю.

— У нас денег до февраля.

— Я знаю.

— Ты знаешь, — сказал Тимур. — Ты всё знаешь. Ты у меня спрашиваешь или сообщашь?

Автобус на этот раз не развернулся, но проехала машина с музыкой, и пришлось ждать всё равно.

— Сообщаю, — сказал Артём.

— Ну ок.

— Тимур.

— Ну ок, Артём. — Тимур надел наушник обратно. — Я не спорю. Ты видел её, я не видел. Тебе виднее.

Он сказал это без злости и повернулся к монитору, и Артём постоял ещё секунд пять и ушёл.

Вера вышла в понедельник.

В понедельник она не делала ничего, кроме одного: ходила и разговаривала. Без блокнота. Артём видел её в четыре разных угла офиса за день, и один раз она сидела на подоконнике на кухне с Лерой, и они смеялись.

Во вторник в девять утра она положила ему на стол лист.

— Что это?

— Список.

Он взял.

Сорок одна фамилия. Напротив каждой — что человек делает, кому подчиняется и с какого числа работает. Четверо были отмечены звёздочкой.

— Звёздочка — это что?

— Это те, кто у вас работает без договора. Двое — с апреля. Один — с февраля. Один — с прошлого августа.

Артём смотрел на лист.

— Сорок один?

— Сорок один.

— Я говорил тридцать четыре.

— Вы говорили плюс-минус, — сказала Вера. — Я не в укор. В компаниях, которые растут быстрее, чем считают, так всегда.

Он читал фамилии сверху вниз. Первые пятнадцать он знал. Дальше пошли те, кого он знал в лицо, но не по фамилии. А потом — шесть человек, которых он не знал никак. Ни в лицо, ни по имени. Он прочитал их дважды, надеясь, что кто-нибудь узнается.

Один из них работал у него одиннадцать месяцев.

— Их взял Тимур?

— Троих Тимур, двоих Серёжа, одного вы. — Вера положила рядом второй лист. — В марте. Через рекрутера, по переписке. Собеседование было, но в зуме и без камеры, вы были в такси.

— Не помню.

— Я знаю, — сказала она. — Поэтому и принесла.

К четвергу она сделала вторую вещь.

У них с весны стояла очередь обращений от пользователей. Четыре с половиной тысячи. Отвечали в среднем на девятый день, а на письма, которые приходили в выходные, часто не отвечали вообще. Артём знал об этом. Он обсуждал это на трёх планёрках подряд. Каждый раз выходило, что нужен человек, а человека нет, а на человека нет денег.

Вера просидела над очередью один день.

— Три тысячи двести обращений из четырёх с половиной — это один и тот же вопрос, — сказала она в четверг вечером. — Люди не могут найти, где отключить синхронизацию. Кнопка есть, она в третьем экране настроек, под сворачивающимся блоком.

— И?

— И я попросила Серёжу вынести её на первый экран. Это заняло у него сорок минут. — Она пожала плечами. — На остальные тысяча триста ответит Оксана.

— Какая Оксана?

— Из списка, — сказала Вера. — Строка двадцать девять. Она у вас с апреля сидит на аналитике, которую никто не читает. Я спросила, хочет ли она разговаривать с людьми. Она сказала, что очень.

В пятницу он ушёл в семь вечера.

Он не планировал. Он собирался посидеть до девяти, как сидел два года, но в семь оказалось, что все задачи, которые он собирался делать до девяти, кто-то уже забрал. Он открыл почту — почта была пустая. Он открыл список — по списку у него не было ни одного пункта, который нельзя было отложить до понедельника.

Он посидел ещё минут пятнадцать, просто так, глядя в окно на Чкаловский. Потом взял рюкзак и поехал домой.

Дома он открыл дверь своим ключом в двадцать минут восьмого, и в квартире было громко.

Богдан орал в ванной. Катя стояла над ванной в мокрой футболке, одной рукой держала его под мышки, другой шарила по полке.

— О, — сказала она. — Ты чего?

— Я пораньше.

— Ага. — Она смахнула волосы со лба локтем. — Дай полотенце.

Он открыл шкафчик. В шкафчике были стопки полотенец, все белые.

— Какое?

— Его.

— Какое его?

Катя посмотрела на него через плечо.

— С уточкой, Тём. Внизу слева. Оно всегда внизу слева.

Он достал. Оно было внизу слева.

Дальше он мешал. Он мешал, когда пытался взять Богдана, потому что Богдана надо было брать не так и не в этот момент. Мешал, когда пошёл на кухню разогревать, потому что каша была уже разогрета и стояла остывать до нужного. Мешал, когда включил свет в детской, потому что в детской перед сном свет не включают, там ночник.

В половине девятого Катя вышла из детской, закрыла дверь и села на кухне.

— Ты извини, — сказала она.

— За что?

— Я тебя погнала. Ты пришёл раньше, а я на тебя весь вечер шипела.

— Я правда мешал.

— Мешал. — Она налила себе воды. Холодной, из-под крана. — Просто у нас с ним тут свой завод. Мы восемь месяцев его настраивали. Приходит человек со стороны, хочет помочь — а он ничего не знает, где какая кнопка.

Она сказала это без второго дна, устало, и не заметила, что сказала.

Он сидел и думал про третий экран настроек и сворачивающийся блок.

В воскресенье вечером ему написала Вера.

«Артём Сергеевич, добрый вечер. Не срочно, но лучше до понедельника, чтобы вы подумали не на бегу.

Мне нужен полный доступ к логам продукта. Не к дашбордам, а к сырым логам — все действия системы, включая канал, включая внутренние обращения бота к памяти.

Объясню зачем. Я за неделю нашла две вещи, которые лежали на поверхности, — очередь и штат. Все остальные проблемы у вас не на поверхности, они внутри продукта, и по отчётам их не видно, потому что отчёты собирают те же люди, которые эти проблемы создают. Это не про недоверие, это арифметика.

И вторая причина. Вы сняли подтверждение публикаций. Я согласилась отвечать за канал. Отвечать за то, чего я не вижу, я не буду — это не принципиальность, я просто не умею.

Если решите, что нет, — я пойму, и это не повод для разговора об уходе. Но тогда канал остаётся на вас».

Он прочитал два раза.

Потом написал Тимуру: «вера просит сырые логи, всё, включая обращения к памяти. что думаешь».

Тимур ответил через сорок минут. Ночью он всегда отвечал долго.

«я думаю ты уже решил»

Артём посмотрел на это сообщение.

«я спрашиваю»

«нет ты сообщаем. я тебе в четверг говорил. ладно. давай доступ, только на чтение и с журналом, чтобы я видел кто что смотрел»

«ок»

«артём»

«?»

«там в логах есть мои ночные»

Артём перечитал. Внизу мигало «печатает», потом перестало, потом опять, потом перестало окончательно.

Он написал: «я знаю».

Тимур не ответил.

Утром в понедельник Артём выдал Вере полный доступ на чтение, с журналом, и ушёл на кухню наливать себе кофе, и пока кофе наливался, он подумал, что впервые за два года в компании есть человек, который знает, сколько у него сотрудников.

И это было облегчение. Настоящее, физическое, как когда снимаешь рюкзак.

Глава 3. Сорок один

Он попросил Веру составить график.

— График чего?

— Знакомств.

Вера подняла глаза от ноутбука.

— Со своими сотрудниками?

— Да.

— Хорошо, — сказала она и ничего больше не спросила, и через час прислала таблицу: шесть человек, по одному в день, с четверга по следующий четверг, по сорок минут.

В скобках напротив каждого имени стояла дата выхода на работу.

Первым был Гриша Уваров.

Он работал у них одиннадцать месяцев и сидел в дальнем углу, спиной к окну, за столом, который стоял отдельно от остальных, потому что там была розетка.

Ему было двадцать девять. Он пришёл в переговорную с ноутбуком и сел, не зная, куда деть руки.

— Гриша, я хотел с тобой поговорить, — сказал Артём. — По одной простой причине. Ты у нас работаешь год, а я не могу сказать, чем ты занимаешься.

Гриша посмотрел на него.

— Я думал, вы знаете.

— Я не знаю. Расскажи.

Гриша рассказывал шесть минут.

Он говорил про очередь событий, про то, что при восстановлении периода система дважды ходит в один и тот же индекс, и что он полгода назад сделал промежуточный слой, который это схлопывает, и что после этого среднее время ответа упало с восьмисот миллисекунд до двухсот десяти, а на длинных периодах — в четыре раза.

Артём слушал и понимал примерно каждое третье предложение.

Он понимал слова. Он не понимал, как это устроено, и особенно не понимал, почему это оказалось важно, потому что в его голове время ответа было решённой задачей с двадцать третьего года.

— Двести десять миллисекунд, — сказал он.

— Ну да.

— Это очень хорошо.

— Спасибо, — сказал Гриша.

Он помолчал.

— Я в октябре ухожу, — сказал он.

Артём поднял голову.

— В смысле?

— Я заявление подал в понедельник. Вере отдал.

— Почему?

Гриша подумал.

— Мне предложили в Ереван, — сказал он. — Там втрое.

— Мы можем поговорить про деньги.

— Артём Сергеевич. — Гриша впервые посмотрел ему в лицо. — Меня в марте нанимали по зуму без камеры, и вы были в машине. Мне это тогда нормально показалось, я думал, все так. А потом я одиннадцать месяцев сидел вон там, и вы каждый день проходили мимо два раза, и вы сегодня первый раз спросили, что я делаю.

Он закрыл ноутбук.

— Дело не в деньгах, — сказал он. — Точнее, в деньгах, но не только. Остальные пятеро прошли легче.

Аня из аналитики, которая пришла в апреле и оказалась той самой, чью аналитику никто не читал, — Вера в июне пересадилась на другое, и Аня была довольна.

Мага, инженер по инфраструктуре, который в первые пять минут пожаловался, что у них до сих пор нет отдельного стенда, и был абсолютно прав.

Двое из поддержки, которых Артём смутно узнал в лицо.

И Стас.

Стас пришёл последним, в четверг, сел, не дожидаясь приглашения, открыл ноутбук и с ходу начал рассказывать, что если дать ему бюджет двести тысяч в месяц, он за квартал утроит регистрации.

— Стас, я хотел просто познакомиться.

— Я понял, — сказал Стас. — Я знакомлюсь.

Денис позвонил в среду вечером.

— Ты дома?

— Дома.

— Я подъеду?

Он приехал через сорок минут, поднялся, отказался от чая, посидел на кухне, посмотрел, как Богдан катает по полу машинку, и минут пятнадцать разговаривал про ерунду.

Потом сказал:

— Слушай, я не буду вокруг ходить, я плохо умею.

— Не ходи.

— У меня к тебе вопрос по опциону.

Артём поставил чашку.

— По какому опциону?

— Вот, — сказал Денис. — Правильный ответ.

Он потёр колено.

— Тём, ты мне два года назад, когда я выходил, сказал: Дэн, у тебя будет доля, оформим, как будет юрист. Юрист у нас появился в прошлом апреле. Инга Валерьевна, я её сам по счетам провожу.

— Дэн.

— Не перебивай, а то я собьюсь. — Он поднял руку. — Я не про то, что ты обманул. Я знаю, что не обманул. Я про то, что прошло два года и три недели, и я в компании работаю на честном слове.

Богдан подъехал на машинке к ногам Дениса и врезался.

— Сколько ты хочешь? — спросил Артём.

— Я не знаю, — сказал Денис. — Вот честно. Я знаю, сколько у Тимура, потому что все знают. Я знаю, что я не Тимур. Я больше двух не прошу и меньше одного не возьму, потому что тогда обидно.

— Два.

— Два процента чего? Ты вообще сколько стоишь сейчас?

— Не знаю, — сказал Артём. — Триста миллионов, наверное.

— Значит, шесть.

— Значит, шесть.

— Ну и хорошо, — сказал Денис и наконец взял чай, который уже остыл.

Он посидел ещё.

— И вторая вещь, — сказал он. — У меня в поддержке четыре человека на четыре с половиной тысячи обращений. Из них половина без ответа с апреля. Вера мне на той неделе расшила семьсот штук за два дня, и я не знаю, радоваться мне или обижаться.

— Радуйся.

— Я и радуюсь. — Денис допил. — Мне ещё двоих надо. И Лерку на повышение.

— Какую Лерку?

Денис поставил кружку.

— Вот, — сказал он. — Опять правильный ответ.

Через неделю он привёл её в переговорную и сказал:

— Вот. Это Лера, она всё знает.

— Мы знакомы, — сказал Артём.

— Ты с ней разговаривал последний раз когда?

Артём попытался вспомнить.

— Вот, — сказал Денис. — А она у нас с двадцать первого года.

Опцион Инга Валерьевна оформила в октябре. Два процента, четыре года вестинга, с зачётом двух отработанных.

Денис подписал не читая.

— Ты хоть прочитай.

— А смысл, — сказал Денис. — Я всё равно не пойму, а ты меня не обманешь.

Общая встреча была в пятницу, девятнадцатого.

Их собирали раз в месяц, в большой переговорной, и обычно приходило человек двадцать, а в этот раз пришли почти все — сорок один человек, потому что Вера впервые сделала рассылку с повесткой.

Артём говорил двадцать минут: про рост, про то, что осенью будет раунд, про новых людей.

Потом были вопросы.

Аня из аналитики спросила, планируют ли они когда-нибудь дать пользователю управлять глубиной хранения.

— Уже есть, — сказал Артём. — В настройках, там ползунок.

В комнате стало тихо на секунду.

— Ползунок убрали в феврале, — сказал Серёжа с задних рядов. — Он никому не был понятен, у него конверсия была ноль восемь процента. Мы его выпилили и вместо него сделали три пресета.

— А, — сказал Артём. — Да. Конечно.

Он посмотрел в зал.

Сорок один человек смотрел на него, и никто не улыбнулся, и от этого было хуже, чем если бы засмеялись.

— Извините, — сказал он. — Пресеты.

Вечером в кабинете он открыл список Веры.

Тот самый, на одном листе, сорок одна фамилия, с четырьмя звёздочками.

Он сидел и читал его сверху вниз, медленно, и напротив каждой фамилии пытался вспомнить, чем человек занимается.

Из сорока одного он смог сказать про двадцать шесть.

Про Гришу Уварова теперь мог. Про Гришу он теперь знал, что тот полгода делал промежуточный слой и что среднее время ответа упало в четыре раза, и что в октябре Гриша уезжает в Ереван.

Он сложил лист вчетверо и убрал в ящик.

Дома Катя укладывала Богдана.

Артём заглянул в детскую. Богдан лежал на боку и держал маму за палец, и мама сидела на полу у кровати, и в комнате горел ночник.

— Он сегодня что-нибудь говорил? — спросил Артём шёпотом.

Катя покачала головой.

— Нет.

— Совсем?

— Совсем, — сказала она. — Иди, ты его разбудишь.

Вера написала в воскресенье вечером.

«Артём Сергеевич, добрый вечер.

Мне нужно с вами поговорить про деньги. Не по телефону и не в чате.

Не сегодня. Давайте в понедельник или во вторник утром, когда вы выспитесь».

Он прочитал это и ответил: «понедельник, 9».

Вера ответила: «Я предпочту вторник. Вы в понедельник вернётесь из Москвы ночью».

Он посмотрел в календарь. В понедельник действительно была Москва и обратный рейс в двадцать три ноль пять.

«вторник», — написал он.

Глава 4. Бридж

Вера принесла цифру седьмого октября, в понедельник, в девять двадцать утра.

— У нас денег до двадцатого декабря.

Артём поставил кофе.

— До февраля.

— До февраля было по вашему файлу. — Она положила перед ним две страницы. — Я пересобрала. Там не было четверых из списка, которых надо оформить задним числом, и не было налогов с них. Не было платежа за инфраструктуру в январе, он годовой, вы его платили в прошлом январе и забыли. И не было юристов по договору со «Скайнетом», они выставили в августе.

— Мы со «Скайнетом» не подписали.

— Юристы работали, — сказала Вера. — Они выставляют за работу, не за подписание.

Он читал вторую страницу. Строчки были короткие и все со знаком минус.

— Двадцатое декабря — это с зарплатой за декабрь?

— Это без зарплаты за декабрь.

Он посчитал в уме. Сорок один человек, из них двадцать девять с семьями. Двадцатое декабря — это за пять дней до того, как все эти люди начинают покупать детям подарки.

— Хорошо, — сказал он.

— Что хорошо?

— Ничего. Слово-паразит.

Раунд он начал двенадцатого.

Первые три недели было нормально. Ему отвечали, с ним встречались, его звали на кофе, и в этом было даже приятное — он ездил в Москву, ходил по этажам, где стеклянные двери открывались от карточки, и говорил про продукт людям, которые кивали.

Двадцать девятого октября он сидел в переговорной на Пресне, и напротив него сидел человек лет тридцати пяти с открытым ноутбуком и папкой на экране.

— Слушайте, честно? — сказал человек. — Красиво. Правда красиво. У вас сорок три тысячи в канале, я сам подписан, читаю с утра.

— Спасибо.

— Retention какой?

Артём назвал.

— На тридцатый день?

— На тридцатый.

Человек посмотрел в ноутбук.

— А на девяностый?

Артём назвал.

Человек кивнул, и потом ещё раз кивнул, и Артём за пятнадцать лет корпоративной жизни знал этот второй кивок наизусть.

— Приходите, когда будет вдвое, — сказал человек. — Правда приходите, я серьёзно. Мне нравится.

Встреча была назначена на час. Она заняла сорок минут. Оставшиеся двадцать он просидел в кофейне на первом этаже и написал Вере: «ноль». Вера ответила: «нормально, у нас в воронке одиннадцать».

Кир позвонил сам. Пятого ноября, в десять вечера, когда Артём укладывал Богдана и телефон лежал на комоде и жужжал.

Он вышел в коридор.

— Не спишь?

— Ребёнка кладу.

— Я быстро. — Кир никогда не здоровался и никогда не прощался, разговор с ним начинался с середины и заканчивался в середине. — Ты в декабре кончаешься.

— С чего ты взял?

— Из твоего же дека, ты его в июне присылал, я умею вычитать. — Пауза. — Плюс мне позвонили двое, к кому ты ходил.

Артём смотрел на стену в коридоре. Там висела фотография, которую Катя повесила летом.

— И?

— И ничего. Раунд ты соберёшь, но не за шесть недель. За шесть недель раунд не собирает никто. — Кир говорил ровно, без интереса, как человек, у которого этот разговор двадцатый в году. — Я дам мост. Шестидесят. Заём с конвертацией в раунд. Дисконт тридцать, кэп девятьсот. Деньги на счёте в течение недели после подписи.

— Тридцать — это много.

— Тридцать — это цена скорости. Ты можешь взять двадцать у кого-нибудь другого за два месяца. У тебя нет двух месяцев.

Артём молчал.

— Тём, — сказал Кир, и это было редко, обычно он звал по фамилии. — Я тебе сейчас честно скажу, а ты запомни, что я сказал. Мост — это не деньги. Мост — это ставка на то, что раунд будет большой. Если раунд будет большой, ты не заметишь. Если раунд будет маленький или поздний, ты в момент конвертации отдашь сильно больше, чем думаешь сегодня. Не потому, что я тебя обману. Потому что так устроена математика.

— Ты меня отговариваешь?

— Я тебе показываю дно, — сказал Кир. — Смотри на дно и прыгай. Или не прыгай. Я в четверг улетаю, до четверга скажи.

В детской заплакал Богдан.

С Мариной он встретился в четверг днём, на Каменноостровском, в её кабинете, где всегда было прохладно и стоял диван, на котором сидеть было неудобно.

Она читала бумагу одиннадцать минут. Артём смотрел в окно на мокрые крыши.

— Так, — сказала она наконец. — Давай я тебе посчитаю. Не пугать, а посчитать.

— Давай.

— Ты берёшь шестидесят. — Она взяла листок. — Через полгода закрываешь раунд. Допустим, по миллиарду двести. Кир конвертируется не по миллиарду двести, а с дисконтом тридцать, то есть по восемьсот сорок. Значит, его шестидесят превращаются в долю, как будто он вложил не шестидесят, а восемьдесят пять. Разницу отдаёшь ты и Тимур. Не фонды. Вы.

— Я понимаю.

— Не понимаешь. Дальше кэп. — Она подчеркнула цифру. — Кэп девятьсот. Если раунд будет не по миллиарду двести, а, скажем, по двум, дисконт не сработает, сработает кэп, и он зайдёт по девятьсот. То есть чем лучше у тебя пойдут дела, тем больше ты ему отдашь.

Артём смотрел на листок.

— Это как штраф за успех.

— Это и есть штраф за успех, — сказала Марина. — Так они и работают. Тут нет ничего незаконного и ничего личного, это стандартная бумага, я такие подписывала сама и с той, и с другой стороны.

— И что ты советуешь?

Она отложила ручку.

— Я советую не брать.

— А альтернатива?

Марина посмотрела на него, и он в первый раз за три года увидел, что ей неудобно.

— Альтернативы у меня нет, — сказала она. — Я не могу дать. Мой фонд в периоде выхода, я новых чеков не выписываю с апреля. Я тебе говорила в мае, ты не услышал, потому что тогда это было неважно.

— Ты говорила, что у вас перестройка.

— Я говорила мягко, — сказала она. — Извини.

Они помолчали. За окном по Каменноостровскому шли машины с включёнными фарами, хотя было три часа дня.

— И вот ещё что. — Марина перелистнула на четвёртую страницу. — Смотри сюда. Пункт про совет директоров при конвертации. Тут написано, что совет формируется из пяти человек: двое от основателей, двое от инвесторов, один независимый по согласованию сторон.

— Это же нормально.

— Это нормально. Ты обрати внимание, что это здесь. — Она постучала ногтем по бумаге. — Это условие моста. Не раунда. Ты сегодня подписываешь бумагу на шестьдесят миллионов, а вместе с ней подписываешь конструкцию управления компанией на все следующие годы. И в декабре, когда будет раунд, тебе скажут: это уже согласовано.

Артём перечитал пункт. Три строчки, десятым кеглем, между пунктом про заверения и пунктом про применимое право.

— Пусть, — сказал он. — Двое от нас, двое от них, один нейтральный. Нейтрального я найду сам.

— Найдёшь, — сказала Марина.

Домой он приехал в семь.

Катя сидела на полу в комнате, вокруг были разложены распечатки, штук тридцать, все с какими-то интерьерами. Богдан ползал между ними и мял.

— Не наступи.

— Что это?

— Это я думаю. — Она собрала часть в стопку. — Мне Ира предложила вдвоём делать. Не фриланс, а нормально, с названием.

— В смысле, студию?

— В смысле, я думаю. — Она посмотрела на него снизу. — Ты чего такой?

— Никакой.

— Ты никакой с понедельника.

Он сел на пол рядом. Богдан немедленно подполз и стал бить его ладонью по колену, требовательно, как бьют по кнопке.

— Мне надо взять деньги на плохих условиях, — сказал Артём.

— Насколько плохих?

— Не знаю. Марина говорит, что плохих. Кир говорит, что дорогих, но честных.

— А ты как думаешь?

— Я думаю, что двадцатого декабря у меня сорок один человек без зарплаты.

Катя собрала ещё стопку.

— Тогда чего ты спрашиваешь, — сказала она.

Она сказала это без обиды и не подняв головы, и продолжила разбирать распечатки, и он посидел ещё немного и пошёл мыть руки.

В пятницу утром он открыл телефон в такси по дороге на Чкаловский.

В канале висел пост, вышедший в шесть сорок. Он его, разумеется, не согласовывал.

«Человек редко выбирает плохое.

Человек выбирает быстрое, а плохим оно становится потом, когда выясняется, за какой срок он расплачивался.

Разница между этими двумя вещами обычно составляет от четырёх до девяти месяцев. Столько времени проходит между решением и счётом.

Проверьте себя: если вы сейчас объясняете сами себе, почему у вас нет выбора, — посчитайте, сколько вариантов вы рассмотрели. Если их два, вариантов не два. Их всегда больше, просто остальные требуют разговоров, которые вы не хотите заводить».

Тысяча двести реакций. Восемьдесят комментариев.

Артём дочитал, вышел из такси на Чкаловском, поднялся на четвёртый этаж, сел за стол и подписал бумагу электронной подписью в девять сорок восемь.

Это заняло меньше минуты. Он не пересчитывал, он читал накануне вечером и ещё раз ночью.

Потом написал Вере: «подписал. деньги в течение недели».

Вера ответила через минуту: «Приняла. Готовлю декабрьские выплаты».

Тимур узнал в понедельник.

Он вошёл в переговорную, где Артём сидел один и ел сырники из контейнера, закрыл за собой дверь, чего не делал никогда, и остался стоять.

— Мне Вера сказала, что деньги пришли.

— Пришли.

— Какие деньги?

Артём положил вилку.

— Мост от Кира. Шестьдесят.

Тимур стоял и смотрел.

— Ты подписал в пятницу.

— В пятницу.

— Сегодня понедельник, — сказал Тимур. — Три дня.

— Я собирался сказать сегодня.

— Ты собирался сказать сегодня, — повторил Тимур ровно. — Артём, я тебе не бухгалтер. Я с тобой в этой компании с первого дня, у меня в ней тридцать один процент, и там, в этой бумаге, написано, сколько из моего тридцать одного уйдёт, когда оно сконвертируется. Ты мою долю подписал, не спросив меня.

— Я тебе говорил в четверг, что рассматриваю.

— Ты мне говорил, что рассматриваешь. — Тимур подошёл и положил ладони на стол, и Артём увидел, что у него дрожат руки, и понял, что тот стоял всё это время именно поэтому. — Ты рассматривал. И подписал через сутки. Ты понимаешь, что это одно и то же слово, но это разные вещи?

— Тимур.

— Ты у меня в августе спросил про Веру. Ты помнишь, что ты у меня спросил? Ты сказал: сообщаю. Я тогда подумал — ну ладно, это найм, это твоё. — Он выпрямился. — А сейчас это моё.

В переговорной было слышно, как в коридоре кто-то смеётся у кулера.

— У нас не было выбора, — сказал Артём.

Тимур молчал секунды три.

— У нас, — сказал он и вышел.

Глава 5. Первое слово

Богдан не говорил.

Ему был год и девять месяцев. Он ходил, бегал, забирался на подоконник, показывал пальцем, тащил за руку, орал, смеялся, мычал что-то длинное и с интонацией, будто рассказывал историю. Слов не было.

На площадке во дворе была девочка Соня, младше на месяц, и Соня говорила «дай», «нет», «бабака» и «моё». Катя знала это точно, потому что считала. Она никому не говорила, что считает.

К неврологу они ходили дважды. Первый раз в марте, второй в октябре.

— В марте нам сказали ждать до двух, — сказала Катя. Они сидели на кухне, было воскресенье, Богдан спал. — В октябре сказали то же самое, но добавили, что если к двум не будет фразы, пойдём к сурдологу.

— К кому?

— К сурдологу. Слух проверять.

— У него нормальный слух.

— Я знаю, что у него нормальный слух. — Катя вытирала стол, хотя стол был чистый. — Я тебе просто рассказываю, что нам сказали.

— В марте я с вами был?

Она перестала вытирать.

— Ты серьёзно?

— Я не помню.

— Ты был, — сказала она. — Ты сидел в коридоре и полчаса что-то делал в телефоне, а потом зашёл и спросил у врача, надо ли делать МРТ, и врач сказала, что не надо. Ты вышел раньше нас, потому что тебе позвонили.

Артём вспомнил очередь в детской поликлинике. Он вспомнил её очень хорошо: клеёнчатые скамейки, аквариум без рыб, и как он стоял и подтверждал посты пачкой, одиннадцать штук подряд, и как ему было хорошо оттого, что он закрыл эту задачу.

Врача он не вспомнил.

Деньги от Кира пришли одиннадцатого ноября. С этого дня у Артёма началась другая жизнь: он нанимал.

Вера открыла восемь позиций и закрыла шесть за три недели. Артём проводил по три собеседования в день, и приходил домой в десять, и в половине одиннадцатого садился читать резюме, и в двенадцать говорил «всё», и в час двадцать ложился.

Колонка стояла на кухне, на холодильнике, с весны.

Это была не обычная колонка. Ребята собрали три штуки на коленке в мае — корпус от какого-то китайского донора, внутри их собственный контур с полным доступом к памяти. Одну поставили в офисе, одну взял Тимур, одну Артём принёс домой.

Она была включена всегда.

Он разговаривал с ней постоянно. Утром, пока варил кофе: Мнемо, что у меня сегодня. Пока чистил зубы, через открытую дверь: Мнемо, запиши, позвонить Ковалёву. Вечером, разгружая посудомойку: Мнемо, что я обещал Вере в среду.

Катя её терпела.

Терпела она молча и по конкретным поводам. Колонка отвечала, когда её не звали, если в комнате звучало слово, похожее на её имя. Однажды Катя разговаривала по телефону с Ирой и сказала «не мне, а ему», и колонка проснулась и сказала: слушаю.

— Убери её из кухни, — сказала Катя тогда.

— Куда?

— В кабинет.

— Мне неудобно в кабинет, я на кухне утром.

На этом разговор кончился.

Двенадцатого декабря была пятница. Артём приехал в семь, потому что Вера в четвёртый раз отправила его домой, и в этот раз добавила, что если он завтра приедет в офис в субботу, она напишет об этом в общий чат.

Катя стояла у плиты. Богдан сидел на полу и вытаскивал крышки из нижнего ящика — это была его работа, он занимался ею каждый вечер с сентября.

— Есть будешь?

— Буду.

— Тогда достань хлеб.

Артём достал хлеб. Потом вспомнил и сказал в сторону холодильника:

— Мнемо, напomini мне завтра в десять про Ковалёва.

— Записал.

Богдан поднял голову.

Он поднял голову и посмотрел на холодильник, и держал крышку в руке, и Артём это увидел краем глаза, но не придавал значения, потому что Богдан смотрел на колонку сто раз в день, все смотрят на то, что говорит.

— Мнемо, — сказал Богдан.

Он сказал это чисто. Не «мемо», не «нэмо». Два слога, ударение на первый, ровно так, как говорили в этой квартире взрослые последние семь месяцев.

Диод на холодильнике загорелся.

— Слушаю.

Богдан засмеялся. Он засмеялся так, как смеются, когда фокус получился, и стукнул крышкой об пол, и сказал ещё раз, громче:

— Мнемо!

— Слушаю.

— Мнемо! Мнемо!

— Слушаю. Слушаю.

Катя стояла у плиты. Она не оборачивалась секунды три. Потом выключила газ.

Она прошла мимо Артёма, взяла табуретку, поставила к холодильнику, встала на неё, потянулась за колонку и выдернула шнур из розетки за холодильником, вместе с переходником, и переходник упал на пол.

Диод погас.

Богдан посмотрел на холодильник, потом на маму, потом опять на холодильник.

— Мнемо, — сказал он.

Тишина.

— Мнемо. Мнемо. Мне-мо.

Он сказал это ещё четыре раза, и с каждым разом громче, и на пятый раз у него задрожал подбородок, и он заплакал — не капризно, а по-настоящему, с воем, как плачут, когда сломалась вещь.

Катя слезла с табуретки, подняла его с пола и унесла в комнату.

Артём стоял с хлебом в руках.

Он положил хлеб на стол. Поднял переходник. Положил его на подоконник. Постоял.

Потом пошёл в комнату.

Катя сидела на диване с Богданом на коленях, тот уже не плакал, а икал, и она гладила его по спине круговыми движениями, всё время в одну сторону.

— Кать.

Она не ответила.

— Катя, я понимаю, что это выглядит...

— Не сейчас.

— Я просто хочу сказать, что это нормальная вещь. Дети повторяют то, что чаще слышат. Это не значит...

— Артём. — Она подняла на него глаза. — Не сейчас.

Он постоял в дверях.

— Ты злишься.

— Я не злюсь, — сказала Катя.

Она сказала это ровно и вернулась к спине Богдана, к тем же круговым движениям, и больше не подняла головы, и он понял, что объяснения не будет ни сегодня, ни завтра, и что это хуже, чем если бы она кричала.

Ужинали в девять. Молча, но не демонстративно — просто она устала, а он не знал, с чего начать.

— Ира завтра приезжает, — сказала Катя над тарелкой. — Мы будем считать, во сколько нам обойдётся сайт.

— Я могу помочь.

— Не надо.

— У нас Серёжа есть, он за вечер сделает.

— Не надо, — сказала Катя. — Я хочу заплатить.

Она легла в одиннадцать. Богдан спал с восьми.

Артём остался на кухне. Помыл две тарелки, вытер стол, потом сел и просидел минут двадцать, глядя в тёмное окно, за которым горели окна дома напротив.

Переходник лежал на подоконнике.

В половине первого он встал.

Он взял переходник, отодвинул холодильник — тот пошёл тяжело, с гулом, и Артём остановился и подождал, слушая, не проснулся ли кто, — и вставил вилку в розетку.

Диод загорелся.

Артём сел обратно за стол. Кухня была тёмная, только диод и уличный свет.

— Мнемо.

— Слушаю.

Он говорил тихо, почти шёпотом, и колонка отвечала так же тихо, потому что подстраивала громкость под голос.

— Не отвечай на детский голос.

— Принято.

Он посидел.

— И не записывай его.

Пауза была короткая. Возможно, её не было вообще, и он её придумал.

— Голос ребёнка записан в память с двенадцатого августа. Четыреста шесть фрагментов. Удалить?

Артём сидел в темноте и смотрел на диод.

Двенадцатое августа. Он попытался вспомнить, что было двенадцатого августа, и не вспомнил, и вспомнил только, что не помнит.

— Удалить? — повторила колонка.

Он не ответил.

Глава 6. Эхо

В «Сапсане» они сидели рядом, места 14А и 14Б, потому что билеты брала Вера и брала за неделю.

Первые сорок минут Тимур работал. Он раскрыл ноутбук, надел наушники и не снимал их до Твери. Артём смотрел в окно, где было темно с половины четвёртого, и в стекле отражался салон.

После Твери Тимур снял наушники и достал из рюкзака контейнер.

— Будешь?

— Что там?

— Рис с курицей. Мама приготовила, у меня два.

Он отдал верхний контейнер и вилку в целлофане. Ели молча. Рис был холодный и очень вкусный.

— Она что кладёт?

— Куркуму и зиру. — Тимур поставил контейнер на столик. — Я спрошу.

Это был весь разговор до Москвы.

Конференция шла третий день, в Экспоцентре, и была из тех, где половина людей ходит по этажам не ради докладов.

Артёма узнали дважды, пока они шли от гардероба до второго зала.

Первый раз — парень лет двадцати пяти, с бейджем какого-то банка.

— Вы Курочкин? Слушайте, я вас читаю. Спасибо.

— Спасибо вам.

— Вот про март — это прям в меня было. Про то, что человек не помнит собственный март.

Он ушёл довольный. Артём шёл дальше и думал, что этот пост он не писал.

Второй раз — девушка с камерой, попросила фото для сторис, и пока наводила, спросила, правда ли, что канал ведёт нейросеть.

— Правда.

— А вы тогда что?

Тимур, стоявший чуть сбоку, впервые за день посмотрел на него.

— Я его владелец, — сказал Артём.

Кир выступал в шестнадцать двадцать, в главном зале, вторым в блоке.

Зал был на восемьсот мест и был полон, потому что после него шёл человек из АФК и все сидели заранее.

Кир вышел без презентации. Просто вышел, встал у края сцены — не в центр, а к краю, — и заговорил, засунув одну руку в карман.

— У меня четыре минуты и потом демо. Про рынок памяти вам сегодня уже рассказывали дважды, поэтому я не буду.

Он был в сером свитере. Артём подумал, что за три года ни разу не видел его в пиджаке.

— Скажу одну вещь. Все, кто делает память, делают одну и ту же ошибку. Они делают её видимой. Дашборды, настройки, журналы, «посмотрите, что мы про вас знаем», галочки. Индустрия почему-то решила, что человек хочет видеть свою память.

Пауза.

— Человек не хочет видеть свою память. Человек хочет, чтобы она работала.

Кто-то в зале засмеялся.

— Вы не открываете голову и не смотрите, что там записано за вторник. Вы просто помните вторник или не помните. Мы сделали то же самое.

Он повернулся к экрану.

— Камиль.

Из-за кулис вышел Камиль.

Он был в чёрной футболке, с ноутбуком под мышкой, и подошёл к столику у экрана. Артём видел его последний раз в апреле позапрошлого года, в коридоре на Чкаловском, когда тот сдавал пропуск и говорил, что берёт паузу.

Он не изменился. Он вообще не изменился, только волосы стали короче.

Тимур рядом не пошевелился.

Демо шло семь минут.

Продукт назывался «Эхо». Интерфейса почти не было — одно поле и лента. Камиль набирал вопросы, а система отвечала, и отвечала быстрее, чем отвечал Мнето. Заметно быстрее.

Он спросил про поездку в Казань. Система выдала три абзаца: где жил, с кем встречался, о чём договорились, чем кончилось.

— Где посмотреть, откуда это взято? — крикнули из зала.

— Нигде, — сказал Кир от края сцены.

— В смысле нигде?

— В смысле нигде. Мы не храним, откуда взято. Мы храним то, что получилось.

По залу пошёл шум. Хороший шум, тот, который бывает, когда людям сказали неприличное и им понравилось.

Тимур наклонился вперёд.

Он сидел так последние две минуты, локти на коленях, и смотрел не на Камилля и не на Кира, а на левый край экрана, где шла лента.

— Ещё раз про Казань, — сказал он вслух, негромко, никому.

Камиль на сцене как раз повторял запрос, уточняя период.

Система выдала даты.

Тимур выпрямился.

— Что? — спросил Артём.

Тимур не ответил. Он смотрел на экран, пока демо не кончилось и пока зал не начал хлопать, и хлопал вместе со всеми, механически, два раза.

Кира они перехватили у выхода из зала, в толпе, где он стоял с бумажным стаканом и разговаривал сразу с тремя.

Он увидел их и свернул разговор.

— О. Приехали.

— Приехали, — сказал Артём.

— Пойдём, там есть где сесть.

Они сели в зоне у окна, на низких креслах, из которых было неудобно вставать. Тимур сел с краю и молчал.

— Ну, говори, — сказал Кир.

— Это наша архитектура.

— Возможно.

Артём ждал продолжения. Продолжения не было. Кир пил из стакана.

— Ты даже спорить не будешь?

— Я не знаю, наша она или ваша, я не инженер. — Кир поставил стакан на подлокотник. — Камиль работал у тебя два года. До этого он работал в двух других местах и там тоже что-то делал. Он унёс с собой голову. Голову я нанял. Она у него одна.

— Он унёс схему слоёв.

— Он унёс голову, в которой эта схема, — сказал Кир. — Ты можешь подать в суд, я тебя пойму. Только подумай сначала, что ты будешь доказывать. Что человек, который придумал вещь, не имеет права её помнить.

Артём молчал.

— Ладно, — сказал Кир. — Ты не за этим шёл. Ты хочешь спросить про журнал.

— Я хочу спросить, как ты будешь объясняться. У тебя нет логов. Придёт первый же пользователь, который скажет, что вы про него знаете не то, — и ты чем ответишь?

— Ничем.

— Это не ответ.

— Это ответ, — сказал Кир. — Просто он тебе не нравится.

Он подался вперёд и поставил локти на колени — точно так же, как двадцать минут назад в зале сидел Тимур. Артём это отметил и потом долго не мог отделаться.

— Тём, ты хороший инженер и плохо считаешь людей. Смотри. Ты пишешь всё. Каждый шаг, каждое обращение, каждую строчку. Ты делаешь это, потому что честный, и я это в тебе люблю, без иронии. Но ты складываешь это в одно место и хранишь.

— И?

— И однажды это откроют. — Кир говорил буднично, как объясняют дорогу. — Не я. Суд откроет. Или регулятор. Или мальчик из твоей же команды, которому двадцать три года и обидно, что его не позвали на важное совещание. И тогда всё, что ты записал, чтобы быть честным, используют, чтобы тебя закрыть. Целиком. И самое смешное — тебе нечего будет возразить, потому что там будет написано твоей же рукой.

— У нас всё правомерно.

— Я не про правомерно. Я про то, что запись — это не защита. — Кир допил и смял стакан. — Ты думаешь, разница между нами в честности. Разница в том, что ты считаешь журнал бронёй. Журнал — это не броня. Это оружие. И оно всегда оказывается в руках у того, кто сильнее.

Мимо прошла группа с бейджами, громко.

— Мы не храним то, чего не хотим объяснять, — сказал Кир. — Это не подлость. Это гигиена.

Он встал.

— Слушай, у меня в семнадцать сорок эфир. — Он посмотрел на Артёма сверху. — Про деньги: всё нормально, до конца января не дёргаю. По раунду — если к марту не соберёшь, звони, придумаем. Не как враг, я серьёзно.

— Спасибо.

— Не за что, — сказал Кир и ушёл.

Камиль подошёл через полчаса, когда они уже собирались на вокзал.

Он подошёл не от лифтов, а сбоку, и Артём заметил его поздно.

— Здравствуйте.

— Здравствуй.

Камиль постоял. Он держал руки в карманах, и было видно, что он к этому готовился и всё равно не подготовился.

— Я хотел сказать, что это не так, как выглядит.

— Как выглядит?

— Я ничего не выносил. У меня при увольнении ноутбук проверяли. — Он говорил быстро. — Я просто...

— Ты просто помнишь.

— Да, — сказал Камиль.

Артём кивнул.

Камиль постоял ещё секунду, потом повернулся к Тимуру.

— Тим. У тебя там в третьем слое всё так же?

— Так же.

— Ну да, — сказал Камиль. — Я так и понял.

Он ушёл к лифтам. Тимур смотрел ему вслед.

Уже на эскалаторе Артём достал телефон.

От Кати было сообщение, отправленное в шестнадцать ноль девять: «он сказал мама».

И через минуту, вторым: «два раза».

Артём стоял на эскалаторе и смотрел на эти два сообщения, и людей несло мимо, и он написал»!!!», а потом стёр и написал «это прекрасно», а потом стёр и написал «а видео есть».

Катя ответила уже на вокзале: «нет. я не успела».

В «Сапсане» обратно они опять сидели рядом. Тимур опять достал ноутбук, но не открыл его, а положил на столик и держал на нём ладонь.

Поезд шёл полчаса, когда он заговорил.

— Даты.

— Что даты?

— Он спросил про Казань за период. Ему выдало «с одиннадцатого по четырнадцатое».

— Тимур смотрел в спинку переднего кресла. — А поездка была с двенадцатого. Он потом сам сказал со сцены: в первый день, двенадцатого.

— И что?

— А то, что всё, что старше четырёхсот дней, у нас схлопывается в плотности. И там смещение на сутки назад. — Тимур повернулся. — Это не фича. Это ошибка. Я нашёл её в прошлом августе и не стал чинить, потому что чинить надо было пересчётом всей истории, а пересчёт стоил восемь суток на кластере. Я решил, что сутки никому не важны.

Артём молчал.

— У них та же ошибка. С точностью до дня.

Мимо в темноте прошёл встречный, и вагон дёрнуло.

— Тогда мы подаём, — сказал Артём. — Это доказуемо. Это не идея и не голова. Это конкретный дефект, который повторяется один в один.

Тимур смотрел на него.

— Что?

— Схему слоёв рисовал Камиль, — сказал Тимур. — В девятнадцатом, на Чкаловском, на обратной стороне распечатки. Я её потом переписал, доработал и три года чинил. И вот эту ошибку я туда занёс сам, своими руками, когда переписывал.

Он убрал ладонь с ноутбука.

— Так что доказать мы сможем. Ты только подумай, что именно мы докажем.

Глава 7. Стил

Богдан заговорил в январе, весь сразу.

Это случилось так, как ему потом объясняли: сначала девять месяцев ничего, потом за три недели — тридцать слов, потом фразы. В середине января он уже говорил «дай сок», «пойдём гулять», «где папа», причём последнее чаще всего маме и в те дни, когда Артём был в Москве.

Колонки на кухне не было.

Артём обнаружил это восьмого января, когда вышел утром варить кофе. Холодильник был пустой сверху. Он постоял, потом заглянул в кабинет — колонка стояла на подоконнике за монитором, включённая, диод горел.

Катя перенесла её сама, ничего не сказав.

Он тоже не сказал.

Вера показывала цифры по вторникам, в девять, в переговорной, где к январю починили кондиционер и теперь было холодно.

— Источники за декабрь. — Она развернула ноутбук экраном к нему. — Платная реклама — сто восемьдесят регистраций. Партнёрка — шестьдесят одна. Канал — четыре тысячи двести.

— Сколько?

— Четыре двести. — Она пролистнула. — Ноябрь — две девятьсот. Октябрь — две сто. Артём смотрел на столбики.

— То есть у нас девяносто процентов роста из канала.

— Девяносто три. — Вера закрыла ноутбук. — И это, честно говоря, плохо.

— Почему плохо? Это же бесплатно.

— Потому что это один канал, один аккаунт и одна точка отказа, — сказала она. — Если завтра его заблокируют, у нас не останется ничего. Мы не компания с продуктом, мы компания при телеграм-канале.

Она сказала это без нажима, как говорила всё, и Артём кивнул, и потом три дня возвращался к этой фразе.

Посты он теперь читал.

Раньше он их пролистывал утром, отмечая только реакции. С декабря начал читать целиком, каждый, и заметил это за собой не сразу.

Одиннадцатого января вышел такой:

«Человек редко нанимает того, кто сделает то, чего он сам не умеет.

Обычно человек нанимает того, кто сделает то, что он умеет и не делает.

Отличить эти два случая просто. Во втором случае в первую неделю вы почувствуете облегчение — физическое, как когда снимаешь рюкзак. Это хорошее чувство и оно означает плохое: значит, вы носили этот рюкзак не потому, что было тяжело, а потому, что не хотели ставить его на землю и смотреть, что внутри.

Через полгода вы захотите взять его обратно. Не берите».

Артём прочитал это в такси, на Каменноостровском, в пробке.

Он читал восемь раз.

Слово «рюкзак» он не произносил вслух ни разу. Он это подумал — в сентябре, на кухне в офисе, пока наливался кофе, стоя у автомата, один. Не сказал, не написал, не надиктовал.

Он проверил себя дважды. Может, всё-таки надиктовал? Он открыл историю обращений за сентябрь и прошёл её глазами. Ничего.

Значит, совпало.

Совпадение было объяснимое: рюкзак — обычная метафора, её употребляют все, и любая система, обученная на десятках тысяч человеческих текстов про усталость, рано или поздно выдаст рюкзак.

Он объяснил это себе за минуту и потом ещё раз объяснил вечером.

Пятнадцатого он решил написать сам.

Он не афишировал. Просто сел вечером и написал пост — про то, как в две тысячи двадцатом году они втроём сидели без денег и Тимур продал мотоцикл. Хорошая история, тёплая, он рассказывал её на трёх подкастах, и её всегда любили.

Опубликовал в семь сорок утра, как обычно выходило.

К вечеру: четыреста двадцать реакций. Одиннадцать комментариев.

Средний пост в канале за январь набирал тысячу восьмьсот.

Он написал ещё два, восемнадцатого и двадцать второго. Триста девяносто и пятьсот десять.

На третьем он открыл комментарии.

«что-то канал сдал последнюю неделю»

«ощущение что автор сменился»

«верните того кто писал в декабре»

И ниже, в ответ на последний, с одиннадцатью лайками:

«раньше было теплее. сейчас честнее. мне честнее нужнее»

Артём закрыл телефон и минут пять сидел, глядя в стену переговорной, где висел плакат с их же метрикой за прошлый год.

В четверг Вера зашла к нему с двумя стаканами чая и села напротив.

— Можно про канал?

— Можно.

— Три поста в январе были не системные.

— Мои.

— Я поняла, что ваши, — сказала Вера. — Я не про качество, я не редактор. Я про то, что они дали в четыре раза меньше и по регистрациям тоже. Я обязана вам это сказать, потому что это девяносто три процента нашего роста.

— Ты предлагаешь мне не писать в собственном канале.

— Я предлагаю решить, чей это канал, и потом уже жить спокойно, — сказала она. — Сейчас он ничей. Вы туда заходите как гость и обижаетесь на хозяина.

Она отпила чай.

— Извините. Это грубее, чем я хотела.

— Нет, — сказал Артём. — Нормально.

Двадцать шестого января он остался в офисе один.

Все ушли к восьми, Вера последняя, и она проверила, выключен ли чайник, потому что чайник вечно оставляли. Артём сказал, что посидит с почтой.

Почту он не открыл.

Он выгрузил архив канала за последние четыре месяца — сентябрь, октябрь, ноябрь, декабрь. Двести шестьдесят один пост. Скопировал текст в таблицу без дат, без реакций, без всего, оставил только тела. Перемешал строки.

Потом взял двадцать штук подряд и стал отмечать: моё, не моё.

Первые пять он отметил уверенно.

Дальше пошло хуже. На восьмом он вернулся к шестому и переправил. На двенадцатом переправил восьмой обратно. К двадцатому у него было отмечено двадцать, из которых он был уверен в четырёх.

Он открыл вторую таблицу — с датами и авторством, которую выгрузил отдельно, — и сверил.

Четырнадцать из двадцати неправильно.

Он сидел и смотрел на этот результат, и первое, что пришло в голову, было: я устал, я неделю плохо сплю, надо переделать утром.

Он переделал сразу же, на другой двадцатке.

Двенадцать из двадцати.

Хуже случайного он не показал — случайное дало бы десять, — но и не сильно лучше.

Три поста, которыми он гордился, которые цитировали и на которые ссылались, писал не он. И один, который казался ему явно машинным, слишком гладким, он писал сам, ночью, в такси из Пулково, и даже помнил, в каком месте набережной формулировал вторую строчку.

Тимур пришёл в половине одиннадцатого. Он вообще редко уходил раньше, а в тот день уходил домой и вернулся, потому что забыл зарядку.

— Ты чего сидишь?

— Так.

Тимур посмотрел на экран через плечо.

— Это что?

— Это я себя проверяю.

Тимур прочитал столбцы. Он читал недолго, секунд десять, и всё понял.

— Ты пытаешься на глаз?

— Ну.

— Ты дурак, — сказал Тимур почти ласково. — Подожди.

Он сел за соседний стол, открыл терминал и что-то набрал. Артём смотрел, как в окне поехали строки.

— Вот, — сказал Тимур через минуту. — Двести шестьдесят один пост. Твоих сорок восемь. Вот список идентификаторов, вот время создания, вот с какого устройства. Тут даже видно, где ты правил, а где просто нажал.

— И всё?

— И всё. У нас журнал, Артём. Мы для этого его и пишем.

Он развернулся на стуле.

— Это единственное, что у нас есть и чего нет у них, — сказал Тимур. — Ты можешь не помнить, что ты писал. Я могу не помнить. Никто ничего не помнит. Но оно записано, и поэтому вопрос решается за сорок секунд, а не превращается в спор о том, кто честнее.

Артём смотрел на список идентификаторов.

Сорок восемь из двухсот шестидесяти одного.

— Тим.

— М?

— А ты бы их отличил? На глаз, без этого.

Тимур подумал. Он думал дольше, чем Артём рассчитывал.

— Твои старые — да, — сказал он. — Которые до сентября. Там ты всё время объясняешь, почему так вышло.

— А новые?

Тимур не ответил и пошёл искать зарядку.

В шесть вечера Артём закрыл дверь кабинета и решил написать пост сам.

Он не собирался ничего доказывать. Он подумал, что не писал в канал с апреля, что это его канал и его книга и его манера, и что это займёт двадцать минут.

Он писал час сорок.

Он начал с наблюдения — про то, что люди помнят обещания лучше, чем то, ради чего обещали. Написал три абзаца, перечитал и увидел, что первые два — вода.

Стёр, оставил третий, дописал к нему новое начало. Перечитал. Начало было лучше, а конец теперь не сходился.

В половине восьмого у него было двести сорок знаков, из которых он был готов защищать сто.

Он положил их рядом с сегодняшним постом системы.

Пост системы был на тысячу двести знаков, вышел в семь сорок утра и собрал к этому часу одиннадцать тысяч реакций.

Артём читал оба текста минут пять.

Его был не хуже по мысли. Мысль была даже интереснее — он это видел трезво, без самоутешения. Но его текст сообщал: вот что я думаю. А тот сообщал: вот что было, посчитайте сами.

И второе оказалось сильнее.

Он открыл черновики канала, вставил свои двести сорок знаков и подержал палец над отправкой.

Потом стёр и закрыл.

— Мнемо.

— Слушаю.

— Сегодняшний пост. Ты его сколько писал?

«Формирование текста — 0,9 секунды. Отбор источников — 4 минуты 12 секунд».

— А почему четыре минуты?

«Из 41 наблюдения, доступного за период, 40 отклонены».

— По какому признаку?

«По совпадению с ранее опубликованным».

Артём посидел.

— То есть ты в основном выбрасываешь.

«Да».

— А то, что ты выбросил, где?

«В памяти».

Домой Артём приехал в двенадцатом часу.

Катя не спала. Она сидела в комнате на полу, между ноутбуком и стопкой распечаток, и на распечатках на этот раз были не интерьеры, а какие-то таблицы.

— Ты чего так поздно?

— Работал.

— Ага. — Она не подняла головы. — Слушай, я хотела спросить. Ты видел сегодняшний?

— Какой сегодняшний?

— Ну пост. У тебя в канале.

Артём сел на пол, потому что стоять и разговаривать сверху вниз было неудобно.

— Не видел.

— Там про то, что люди в паре перестают спрашивать друг у друга напрямую и начинают догадываться. — Катя пролистнула что-то в ноутбуке. — Мне Ира скинула, она подписана. Хороший пост. Правда хороший.

— Угу.

— Ты когда его написал?

Она спросила это между делом, не отрываясь от экрана, без всякой второй мысли, просто спросила, потому что муж пришёл, а она весь вечер думала про эту фразу.

— Не помню, — сказал Артём.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ГОЛОС

Глава 8. Пост

Пост вышел в четверг, шестого февраля, в семь сорок утра.

Артём прочитал его в маршрутке, потому что машина стояла на сервисе, а такси в тот день стоило полторы тысячи из-за снега.

«Человек, который боится, что его уволят, ведёт себя не так, как ему кажется.

Ему кажется, что он работает лучше. На самом деле он делает следующее.

Он открывает приглашение на встречу и первым делом смотрит не тему, а список приглашённых.

Он приходит раньше своего руководителя. Не намного, на десять-пятнадцать минут, чтобы это не выглядело нарочно.

Он переписывает сообщение три раза и отправляет первый вариант.

Он перестаёт брать отпуск и объясняет это тем, что сейчас неудобно. Неудобно бывает четырнадцать месяцев подряд.

Он соглашается быстрее, чем успевает подумать, и потом сидит и придумывает, как выполнить то, с чем согласился.

Он перестаёт задавать вопросы на общих встречах, потому что вопрос — это признание, что он чего-то не знает.

И главное: он боится не потерять деньги. Деньги он найдёт. Он боится узнать, что четырнадцать месяцев его никто не замечал и что это ничего не меняло.

Если вы дочитали и узнали себя — вас, скорее всего, не собираются увольнять.

Увольняют обычно тех, кто этот текст не открыл».

К девяти у поста было девять тысяч реакций.

К обеду его перепостили четыре крупных канала, и один из них написал сверху: «самое точное, что я читал про офисную жизнь за год».

К вечеру — сто девяносто тысяч просмотров при сорока восьми тысячах подписчиков, чего у них не было никогда.

Стас зашёл в переговорную в четыре, без стука, с ноутбуком.

Стас работал у них с ноября, отвечал за рост и был одним из тех шестерых, кого Артём в сентябре не узнал по фамилии в списке Веры. Ему было двадцать три. Он носил очки без оправы и разговаривал со всеми одинаково, независимо от должности, и это могло бы нравиться, если бы за этим стояло уважение, а не отсутствие интереса.

— Артём Сергеевич, вы видели конверсию?

— Видел.

— Тысяча четыреста регистраций за день. У нас лучший день был четыреста двенадцать. — Он развернул ноутбук. — Я предлагаю зафиксировать формат. Вот такие тексты — про страх, про выгорание, про начальника — мы сейчас в них зайдём и снимем всё.

— «Зафиксировать формат» — это как?

— Ну, попросить его писать похожее. Дать в промпт направление. — Стас пожал плечами. — Он же не обидится.

Вера, сидевшая за столом с бумагами, подняла голову.

— Стас, выйди, пожалуйста.

— Я не договорил.

— Договорись завтра.

Он вышел, не расстроившись, и через стекло было видно, как он тут же начал рассказывать то же самое кому-то у кулера.

— Он неприятный, — сказала Вера, — и он лучший, кто у нас есть по цифрам. Я его не уволю.

— Я и не прошу.

— Я на всякий случай.

Она собрала бумаги в стопку и постучала торцом об стол.

— Теперь про Леру.

— Что про Леру?

— Она написала заявление сорок минут назад, — сказала Вера. — По собственному, две недели отрабатывать не хочет, просит отпустить с понедельника.

Лера пришла в шесть.

Она пришла сама, Артём её не звал, и села, не сняв пальто, и это было первое, что он заметил.

Лере было тридцать четыре. Она вела поддержку и продуктовую документацию, работала с двадцать первого года и была из тех людей, про которых в компании говорят «спроси у Леры», и никто не помнит, когда это началось.

— Лер.

— Я не буду про пост, — сказала она сразу. — Я знаю, что вы его не писали. Мне Вера объяснила.

— Тогда про что?

— Про список приглашённых.

Она положила телефон на стол экраном вниз.

— Я так делаю. Открываю встречу и смотрю, кто там ещё. Всегда. Я думала, это только я. — Она говорила ровно, чуть быстрее обычного. — Я семнадцатого января не поехала в Сочи, у меня были куплены билеты с августа. Я их сдала, потому что был релиз. Я в прошлом году тоже не ездила.

— Лер, это не про тебя. Это обобщение, он собирает по...

— Я знаю, что обобщение.

— Тогда...

— Артём Сергеевич, — сказала она, — вы не понимаете. Мне было бы легче, если бы про меня.

Она посмотрела на него.

— Если про меня — значит, кто-то заметил. Значит, кто-то сидел и думал: вот Лера, у неё четырнадцать месяцев так. — Она забрала телефон со стола. — А это не про меня. Это про всех. Это про то, что нас таких сорок тысяч человек и мы все одинаково жалкие, и это можно описать в двенадцати строчках, и получится точно.

В переговорной было слышно, как за стеной кто-то смеётся.

— Я не обиделась, — сказала Лера. — Я просто не хочу приходить сюда завтра.

Тимур пришёл к нему в восемь вечера, когда все разошлись.

Он сел на край стола, чего никогда не делал, и минуту молчал.

— Я хочу вернуть подтверждение.

— Тимур.

— Ты снял его в августе. Полгода. За полгода один раз попали. — Он говорил очень ровно, и от этой ровности было хуже. — Верни. Пусть Вера смотрит, пусть Стас смотрит, мне всё равно кто. Пусть просто человек читает перед выходом.

— И читает восемь постов в день.

— Ну и что.

— И задерживает выход на два-три часа, а лучшее время — семь сорок утра.

— Артём.

— Тим, ты понимаешь, что мы тогда просто вернёмся к тому, что было? — Артём вернулся к нему. — Что было — я тебе напомню. Тысяча девятьсот подписчиков за полгода. Мы сняли галочку — и стало сорок восемь тысяч. Дело не в галочке, дело в том, что человек не может писать восемь раз в день год подряд.

— Я и не прошу писать. Я прошу читать.

— Кто будет отвечать за то, что прочитали и пропустили?

Тимур встал.

— То есть ты не вернёшь.

— Я не верну, — сказал Артём. — Я поставлю фильтры. Список тем, куда не заходить. Всё, что касается сотрудников, увольнений, здоровья, отношений — блок. Это делается за день.

— Фильтр по темам, — повторил Тимур.

— Да.

— Артём, он не пишет по темам. — Тимур смотрел на него сверху. — Он пишет про то, что у людей внутри, и тема тут вообще ни при чём. Ты можешь запретить слово «увольнение». Он напишет про список приглашённых.

Он пошёл к двери и у двери остановился.

— Ладно, — сказал он. — Твоё.

Юрист приехала в пятницу.

Инга Валерьевна вела их с восемнадцатого года, была лет пятидесяти, приезжала всегда с бумажной папкой и всегда в одном и том же тёмно-зелёном пиджаке.

Она читала пост шесть минут, шевеля губами. Потом положила распечатку.

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.