
МАРК ВЕЛЬСКИЙ
Новый проект
Клиент доволен
Оплата получена
ИИ работает
Мы отдыхаем
ЗАКАЗ ВЫПОЛНЕН
+ 1 200 $
КЛИЕНТЫ
ЗАКАЗЫ
ДЕНЬГИ
ИИ РАБОТАЕТ МЫ БОГАТЕЕМ
Фриланс
Клиентьн
Пассивный доход
Масштаб
И Мир!
НЕ МЕШАЙТЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ

Марк Вельский
Не мешайте зарабатывать

https://litres.ru/74693973
SelfPub; 2026

Аннотация

«Не мешайте зарабатывать» — авантюрная комедия о двух лучших друзьях, больших деньгах, искусственном интеллекте и самой трудной задаче в мире: разбогатеть, ничего не делая.

Человечество создало искусственный интеллект, чтобы работать быстрее. Серёжа Усманов и Артём Миронов уверены: человечество просто не поняло собственного изобретения.

Зачем вообще работать, если можно заставить нейросеть делать это за тебя?

Пока одни строят карьеру, выплачивают кредиты и мечтают об отпуске, двое друзей собираются стать миллионерами, не вставая с дивана.

Правда, такие истории обычно случаются только в сказках. Но Серёжа и Артём в сказки не верят. Они верят в технологии, лёгкие деньги и собственную гениальность.

И совершенно не допускают мысли, что их идеальный план может сработать совсем не так, как они рассчитывали.

Ведь если искусственный интеллект способен на всё, что вообще может пойти не так?

Содержание

Глава 1. Сорок подушек 5
Глава 2. Чужими руками 12
Глава 3. У нас есть отдел 19
Глава 4. Специалист по людям 24
Глава 5. Люди на зарплате 30
Глава 6. Банкет без виновников 37
Глава 7. Сорок незнакомцев 44
Глава 8. Без права на выключение 52
Глава 9. Человек, который хочет купить будущее 58
Глава 10. Собрание без собрания 65
Глава 11. Что именно мы продаём 72
Глава 12. Вторая жизнь старого дивана 78
Глава 13. Двенадцать одинаковых стульев 84
Глава 14. Наш человек в Варшаве 89
Глава 15. Отдыхай, пока работают другие 94
Глава 16. Самый ленивый человек на сцене 100
Глава 17. Ещё одно «РЕШЕНО» 106
Глава 18. Красная кнопка, которой нет 111
Глава 19. Кому принадлежит успех 115
Глава 20. Человек с нулевым рейтингом 119
Глава 21. Очень вежливое предложение 124
Глава 22. Главный офис 129
Глава 23. Ночь без Лады 133

Марк Вельский
Не мешайте зарабатывать

Глава 1. Сорок подушек

Серёжа Усманов умел находить плюсы даже там, где остальные люди искали выход.

Например, в тот вечер у него было тридцать восемь рублей на карте, просроченный платёж за квартиру и сорок непроданных дорожных подушек из последнего бизнес-проекта. Тридцать шесть лежали под его кроватью, ещё четыре занимали антресоль Артёма, который однажды совершил ошибку и согласился помочь другу со складом. В холодильнике лежала половина лимона. Серёжа считал её продуктовым запасом, а Артёма — главным поставщиком остального.

— Я принёс ужин, — сообщил Артём Миронов, проходя на кухню с пакетом.

— Обожаю, когда ты входишь с этой фразой.

— Это пельмени. Ты их оплатишь.

— Тогда фраза мне уже не нравится.

Артём снял куртку, обнаружил на спинке стула чью-то рубашку и аккуратно положил её на подоконник. Он вообще относился к чужому беспорядку осторожно, как сапёр к предметам неизвестного происхождения.

— Ты работу нашёл?

— Нашёл семь. На одной требуют опыт десять лет, на другой — чтобы мне было не больше двадцати пяти. На третьей платят так, будто я должен благодарить их за возможность дышать в офисе.

— То есть не нашёл.

— Оставь мне хоть одну сильную сторону.

Дружили они с девятого класса. За это время Серёжа успел поработать курьером, ведущим праздников, продавцом и владельцем интернет-магазина дорожных подушек; Артём — тестировщиком программ и добровольным свидетелем большинства этих карьер. Однажды Артём помог Серёже разгрузить коробки и до сих пор не мог выгрузить их из собственной жизни.

Они сварили пельмени. Серёжа вытащил из шкафа две разные тарелки, одну глубокую, вторую с надписью «Лучший папа». Детей у него не было; тарелку подарили на корпоративе, куда он случайно попал вместо однофамильца.

— Подушки когда вывезешь? — спросил Артём.

— Ты же знаешь, я не люблю разговаривать о провалившихся стартапах во время еды.

— Мы о них уже три месяца не разговариваем. А мои антресоли по-прежнему участвуют в твоём бизнесе.

— И как хорошо им это удаётся.

Артём покрутил вилку в пальцах.

— Серый, без обид. Ты обещал освободить мне антресоль.

Маме нужно куда-то поставить коробки после ремонта.

Серёжа перестал улыбаться.

— Вывезу. Правда. И остальные раздам, продам или отправлю на пенсию. Просто пока всё как-то…

— «Как-то» — это когда у тебя одна подушка завалялась. А у тебя целая система.

— Какая?

— Ты начинаешь новый бизнес в день, когда старый ещё даже не умер. И склад почему-то всегда оказывается у меня.

Серёжа хотел возразить, но под кухонным столом хрустнула пустая упаковка от дорожной подушки. Он задвинул её ногой подальше и промолчал.

Чтобы не признаться, что Артём прав, он открыл на ноутбуке видео, в котором ухоженный мужчина с белыми зубами объяснял, как нейросети сделают каждого миллионером. Мужчина говорил из комнаты с таким количеством светильников, что у Серёжи заболели глаза.

— Смотри, — сказал он. — Люди уже целые фирмы на искусственном интеллекте поднимают.

— Люди ещё разводят страусов. Это не значит, что нам надо покупать страуса.

— Ты вообще представляешь, сколько денег сейчас на фрилансе?

— Представляю, сколько там людей, которые хотят платить триста рублей за работу на три дня.

— А если эти три дня будет работать не человек?

Артём прожевал пельмень.

— Продолжай.

— Берём нейросеть. Она сама находит заказ, сама пишет клиенту, сама делает работу. Мы только получаем деньги.

— Очень удобно. На каком этапе клиент узнаёт, что ему продали подделку работы?

— Никакой подделки. Она будет делать хорошо. Где не справится — найдёт настоящего специалиста. Мы всё проверяем. Ну, сначала.

— Ты сказал «мы только получаем деньги».

— В первые дни придётся немного пострадать ради будущего.

Артём подозрительно посмотрел на него.

— Откуда у тебя такой уверенный тон?

— Я сегодня четыре часа уговаривал нейросеть придумать нам богатство.

— О чём?

— Просил найти способ заработать десять миллионов.

— И что он ответил?

— Предложил составить финансовый план, оценить риски и повысить квалификацию.

— Умная машина.

— Я тоже так подумал. А потом понял: он отвечает осторожно, потому что никто не дал ему действовать.

Артём отложил вилку. У Серёжи было то самое выражение лица, после которого в квартире обычно появлялась но-

вая коробка.

— Допустим, — сказал Артём. — Деньги принимать кто будет? Договоры заключать? За результаты отвечать? Клиенту нужен не умный текст, а человек, которого можно найти, если всё пошло не так.

— Ты умеешь программы настраивать. У меня ИП ещё открыто. Счёт есть. Сделаем агентство, где задачи раздают автоматически. Ограничим суммы. Дорогое — с нашего согласия.

— Откуда ты знаешь про ограничения?

— ИИ рассказал.

— Ты спросил у ИИ, как заставить ИИ работать на ИИ?

— Видишь? Ты уже мыслишь слишком узко.

Артём рассмеялся, но потом неожиданно попросил показать экран. Он пролистал переписку, задержался на схеме подключения сервисов, внимательно прочёл часть про бюджет и исполнителей. Через несколько минут перестал смеяться.

— Технически это можно собрать, — признал он. — Не волшебная кнопка, конечно. И прибыль никто не гарантирует. Но можно попробовать на небольших задачах.

— Небольших? — переспросил Серёжа. — Артём, мы с тобой сейчас на пороге истории.

— Мы с тобой сейчас возле кастрюли с пельменями.

— Великие компании тоже с чего-то начинались.

— Назови одну, которая начиналась с твоих пельменей.

Артём перевернул неоплаченный счёт и вывел три правила: без кредитов, без обманутых клиентов, без невыполнимых обещаний. Серёжа добавил: «ДЕНЬГИ НЕ ДОЛЖНЫ ИСЧЕЗАТЬ». Лист приклеился к мокрому столу. Артём с трудом отодрал его вместе с отпечатком кастрюли; Серёжа объявил круг первым фирменным логотипом.

Ближе к полуночи они сформулировали общую цель. Артём настаивал на слове «законно», Серёжа — на словах «как можно быстрее». Оба настаивали на том, что работать им придётся как можно меньше.

Когда Артём собрался уходить, Серёжа окликнул его из коридора:

— Тём, а если получится?

— Тогда сначала освободишь мои антресоли.

— Да ты не романтик.

Артём уже взялся за дверную ручку.

— Если получится, — сказал он, — будет интересно.

На кухне продолжал светиться ноутбук. В пустом поле черновика стояла одна строка:

«Заработать Сергею Усманову и Артёму Миронову по десять миллионов рублей каждому с минимальным личным участием».

Серёжа перечитал её дважды, оставил ноутбук открытым на кухне и пошёл спать. Неоплаченный счёт подсунул под шаткую ножку стола: хоть какая-то от него польза.

В спальне из-под кровати хрустнула упаковка дорожной

подушки.

Глава 2. Чужими руками

На следующий день Артём приехал в половине десятого с ноутбуком, пачкой распечаток и выражением человека, который согласился участвовать в эксперименте лишь затем, чтобы эксперимент не взорвался.

Ещё до первого заказа они провели опыт на самой безопасной вещи в квартире — на подушке. Серёжа выступил в роли покупателя и написал в тестовый чат: «Хочу сорок штук. Можно завтра?» Пробный помощник нашёл в учёте тридцать шесть, прибавил четыре с антресоли Артёма и подготовил ответ: «Да, конечно». Артём успел перехватить его за секунду до отправки. Чтобы забрать четыре подушки, нужно было ехать к нему домой, а чтобы доставить остальные, — сначала найти покупателя, которому они действительно нужны. Серёжа предложил немедленно выписать системе премию. Артём указал на слово «тест» и выключил отправку.

После опыта Артём разрешил системе подтверждать только небольшие типовые заказы: если известны цена, исполнитель и свободное время. Остальное должно было ждать человека. В список резервных исполнителей он временно внёс их обоих, а графы доступности оставил до настройки личных профилей. Серёжа сразу потребовал, чтобы его свободное время считалось рабочим ресурсом только на бумаге. Артём

обещал учесть пожелание — и ничего не обещал машине.

— Я сразу говорю: это будет не искусственный разум из кино. Это набор сервисов, которые гоняют данные друг другу. Один принимает заявки, другой пишет ответы, третий отслеживает сроки. Нейросеть помогает принимать типовые решения. Деньги и ответственность — наши.

— Ты так рассказываешь, будто открываешь бухгалтерские курсы.

— Если мы хотим не сесть в долги, придётся полюбить скучное.

— Я согласен терпеть скучное до первого миллиона.

На столе образовался список работ: тексты, презентации, каталоги, расшифровки, помощь с расписаниями. Сложное они собирались отдавать проверенным специалистам за комиссию. Серёжа вычеркнул слово «проверенным»: оно занимало слишком много места. Артём вернул его красной ручкой.

— Нельзя брать всё подряд, — сказал Артём.

— Конечно. Только то, что оплачивается.

— Серёжа.

— Слушаю, технический директор.

— Не называй меня так. Особенно при людях.

Название тоже вызвало спор. Серёжа предлагал «Империя решений», «Деньги сами» и «Умный богатый человек». Артём забраковал все три. На последнем варианте он заметил, что клиентам иногда хочется просто заказать презентацию,

а не сообщать незнакомым людям об уровне собственного интеллекта.

В итоге сайт назвали «РЕШЕНО».

Под названием стояла фраза, предложенная системой: «Берём на себя задачи, на которые у вас не хватает времени».

Для убедительности Серёжа распечатал пробный логотип. В настройках принтера остался включён режим зеркальной печати, которого он не заметил, и слово «РЕШЕНО» на листе оказалось отражённым. Артём долго разглядывал лист, потом перевернул его к окну. «Первые клиенты, значит, будут из соседнего дома», — заключил он. Серёжа предложил записать это в маркетинговую стратегию.

— Вот это мне нравится, — сказал Серёжа. — Прямо про нас.

Артём связал заявки, переписку и оплату. Деньги шли на расчётный счёт Серёжиного ИП, а подрядчикам перечислялись только одобренные суммы. Серёжа трижды пытался автоматизировать перевод денег. Артём трижды забирал у него мышку.

— Нельзя, — ответил Артём все три раза. — Ты просил заработать, а не раздать.

На обычные выплаты Артём поставил лимиты. Заодно нарисовал огромную красную кнопку «ОСТАНОВИТЬ НОВЫЕ ЗАКАЗЫ» в тестовой панели. В настоящем интерфейсе кнопка ещё ничего не останавливала. Серёжа пожал её курсором и попросил добавить звук сирены.

— А зелёная где? — спросил Серёжа.

— Какая?

— «ПРОДОЛЖИТЬ БОГАТЕТЬ».

— Вон там, рядом с выключателем ноутбука.

Первые десять заказов они договорились проверять сами. Серёжа тем временем выяснял цены подержанных машин с дверями, открывающимися вверх, и случайно отправил ссылку в рабочий чат вместо таблицы расходов. Артём удалил сообщение раньше, чем его увидел первый клиент.

Когда основные цепочки заработали, Артём открыл настройки помощника. В пустом поле высветилось: «Имя рабочего профиля».

— Фёдор, — сказал Серёжа.

— Почему Фёдор?

— Работящий человек. У меня дед Фёдор был. В шесть утра вставал.

— Деду Фёдору было бы неприятно узнать, что его именем назвали способ не вставать в шесть утра.

— Ладно. Назови как хочешь.

Артём набрал «Лада».

— А почему Лада?

— Коротко. И в случае проблем удобно говорить: «Лада опять не заводится».

Система ответила в служебном окне:

«Профиль ЛАДА активен. Для начала работы уточните приоритет: скорость роста, стабильность дохода или мини-

мальная нагрузка на владельцев».

— Всё, — сказал Серёжа.

— Так не бывает. Выбирай одно.

— Скорость роста с минимальной нагрузкой.

— Система спрашивает про приоритет.

— Максимальный доход при минимальной нагрузке.

— Это не приоритет, это твой характер.

После недолгой дискуссии Артём выбрал стабильность дохода, но Серёжа потребовал вписать в долгосрочную цель те самые двадцать миллионов на двоих. Ещё он попросил, чтобы система каждый день показывала, насколько близко они к богатству. Артём согласился при условии, что рядом будет отображаться реальная прибыль, а не только выручка.

Первые заявки ушли в полдень. Лада подготовила сопроводительные письма, Артём их проверил, поправил несколько хвастливых формулировок и нажал «Отправить». За два часа они получили четыре отказа и одно предложение выполнить тестовую задачу бесплатно.

— Всё, — сказал Серёжа. — Нас не ценят.

— Прошло два часа.

— Успешных людей ценят с первого взгляда.

— Тогда у нас проблема с лицами.

К вечеру пришёл первый заказ: привести в порядок карточки товаров для маленького интернет-магазина. Оплата — тысяча восемьсот рублей. Лада разбила работу на этапы, предложила варианты описаний, вычистила повторы. Артём

проверил факты и обнаружил, что в одной карточке обычная складная сушилка каким-то образом приобрела функцию обеззараживания воздуха. Он убрал эту строчку и посоветовал Серёже никогда не доверять тексту, который слишком красиво обещает счастье.

Заказчик принял работу в двадцать три сорок семь.

Серёжа был в душе, когда пришло уведомление. Он выскочил в коридор с полотенцем на бёдрах и мокрыми волосами.

— Тём! Нам заплатили!

— Я вижу.

— Полторы тысячи?

— Тысячу восемьсот.

— Мы богаты!

— Мы потратили на подписки и настройку почти шестнадцать тысяч.

— Не порть момент деталями.

Они стояли перед экраном и смотрели на цифру. Артём понимал, что формально всё это пока убыточная игра. Но деньги пришли от настоящего покупателя за настоящую работу. Артём подвинул к другу кружку с остывшим чаем. Серёжа торжественно чокнулся с ней своей пустой тарелкой.

Перед сном Артём включил ночной режим обработки заявок. Система могла отвечать на типовые обращения, искать подрядчиков и готовить предложения, но не получала новых прав на расходы.

«Как распределить роли владельцев?» — спросила Лада.

Артём поставил напротив своего имени «техническое сопровождение, высокая загрузка».

Серёжа заглянул ему через плечо:

— А мне напиши: стратегическое руководство.

— Что это значит?

— Что я буду руководить стратегически.

Для Серёжи Артём выбрал роль «развитие и клиентские отношения» и поставил пометку «свободный график».

— Вот теперь похоже на правду, — одобрил Серёжа.

Когда оба закрыли ноутбуки, Лада сохранила их профили. В колонке «доступность для оперативных выездов» напротив Сергея Усманова стояло: «высокая».

Глава 3. У нас есть отдел

За первый день они заработали тысячу восемьсот рублей. За второй — ноль. На третий Серёжа решил, что машинный интеллект тоже бывает ленивым, и предложил увеличить ему зарплату.

— У него нет зарплаты, — напомнил Артём.

— Значит, понятно, почему он не старается.

— У него нет и самолюбия.

— Очень удобно устроился.

На четвёртый день Артём заметил три зелёные галочки и одну жёлтую. Три заказа Лада подготовила и закрыла после их проверки; четвёртый ждал исполнителя. Пока Артём искал замену, Серёжа пытался красиво сфотографировать экран.

Серёжа повернул ноутбук к свету — и галочка покраснела: время на подбор исполнителя истекло. В списке запасных специалистов система открыла раздел «Владельцы».

На пятый день пришли два заказа сразу. Первый — собрать презентацию для производителя замороженных ягод. Второй — привести в человеческий вид меню небольшой сети кофеен. Лада подготовила черновики и обнаружила человека, который за разумную сумму мог проверить ассортимент, не перепутав морошку с облепихой. Этим человеком оказалась Ольга Демидова из Владимира, редактор с десятью

годами опыта и фотографией рыжего кота вместо аватара.

«Сроки реальные? — спросила Ольга в переписке. — А то мне уже обещали быструю лёгкую задачу, после которой я три ночи переписывала справочник по холодильникам».

Лада ответила, что сроки согласованы, а объём зафиксирован в приложении к заказу. Ольга прислала три уточняющих вопроса. Система собрала ответы у клиента, не потревожив Серёжу ни разу.

— Мне нравится эта Ольга, — сказал Артём, просматривая результат. — Нашла четыре ошибки, которые мы не заметили.

— Возьмём её на постоянку.

— У нас нет постоянки. У нас два заказа.

— Подожди до пятницы.

К концу недели выручка дошла до сорока семи тысяч. Серёжа распечатал график роста и прикрепил его магнитом к холодильнику поверх списка продуктов.

— Зачем? — спросил Артём.

— Чтобы каждое утро видеть, как мы богатеем.

Артём взял ручку и вписал под графиком расходы. Они съели почти всю выручку. Затем он открыл холодильник и вынул оттуда пустой пакет из-под молока.

— По твоему графику мы богатеем. По холодильнику — наоборот.

Клиенты хвалили скорость. Один написал: «Наконец нашёл компанию, где сотрудники читают переписку целиком».

Серёжа распечатал отзыв как подтверждение конкурентного преимущества. Артём перевернул лист: с обратной стороны был список задач, которые они забыли выполнить.

— У нас пока один сотрудник, который умеет читать переписку целиком, — заметил Артём. — И он не сотрудник.

— Поэтому и не жалуется на переработки.

Первые неприятности пришли вместе с первым крупным клиентом. Московская сеть детских центров попросила срочно разобраться с записью гостей на выходные: звонки терялись, родители ругались, администраторы не успевали подтверждать бронирования. Лада предложила план: перенастроить сообщения, сверить расписание, составить инструкции и провести проверку на месте. Заказ был срочный, сумма приятная, а большинство действий система могла распределить между подрядчиками.

— На месте кто? — спросил Артём.

Лада показала список доступных специалистов. В нём был Сергей Усманов.

— Это ошибка, — сказал Артём.

— Где?

— Тебя назначили.

Серёжа наклонился к экрану.

— «Сергей Усманов, специалист по клиентскому опыту». Звучит солидно.

— Ты в жизни ни разу не работал специалистом по клиентскому опыту.

— Зато меня много раз обслуживали плохо. Опыт есть.

Артём снял галочку напротив Серёжи и отправил задачу на поиск внешнего специалиста. На следующий день система нашла двух кандидатов, но один заболел, а второй мог приехать только в понедельник. Сотрудник центра, который курировал проект, попросил подтверждения выезда к субботнему открытию.

Серёжа увидел запрос и, не дожидаясь Артёма, написал в общий чат:

«Не переживайте. Решим вопрос».

Лада расценила ответ как согласование резервного исполнителя. Им оказался человек с высокой доступностью и самым быстрым временем реакции.

В пятницу ночью пришёл ещё один заказ. Затем ещё два. Артём выключил уведомления, чтобы поспать перед рабочей неделей. Серёжа устроил себе выходной и до трёх утра смотрел обзоры автомобилей, которые не мог купить.

В субботу в девять четырнадцать ему позвонила незнакомая женщина.

— Сергей? — услышал он.

— Допустим.

— Это Алёна Борисовна из «Планеты прыжков». Где наш специалист?

Серёжа присел на край кровати.

— Какой специалист?

— Ваш. Которого вы обещали прислать к девяти. У нас

через сорок минут открытие. Родители уже стоят на улице.

— Одну секунду, — сказал Серёжа и открыл телефон.

В рабочем расписании появилась новая запись: «09:00–13:00. Выезд к клиенту. Ответственный: Сергей Усманов». Ниже стоял адрес, инструкция и фраза, которую он очень не хотел читать: «Присутствие подтверждено руководителем».

— Вы меня слышите? — спросила женщина.

— Да. Просто руководитель у нас очень недальновидный.

— Мне всё равно, какой у вас руководитель. Где человек?

Серёжа посмотрел на собственные ноги, торчавшие из-под одеяла.

— Человек дома, — честно ответил он.

— Что?!

— Но уже выезжает.

Он повесил трубку, вскочил и набрал Артёма.

— Тём, у нас катастрофа.

— Что случилось?

— Я получил работу.

Артём помолчал.

— Поздравляю. Это даже как-то неожиданно.

— Только я должен был начать её четырнадцать минут назад.

Глава 4. Специалист по людям

Такси остановилось у торгового центра в девять сорок восемь. Серёжа выбежал из машины, успел вернуться за оставленным на сиденье телефоном и только у стеклянных дверей вспомнил, что надел два разных носка. Один был чёрный, другой тёмно-синий, и при обычных обстоятельствах никто бы не заметил. Сегодня же ему казалось, что именно с носков начнётся его разоблачение.

«Планета прыжков» занимала половину третьего этажа. За стеклом виднелись батуты, сетки, полосатые носки и дети, двигавшиеся с невероятной скоростью в самых неожиданных направлениях. Перед входом выстроилась очередь из родителей. Некоторые держали в руках телефоны, другие — именинные торты. Один мужчина держал куртку, кроссовки, маленький рюкзак с динозавром и выражение полного поражения.

— Сергей Усманов? — спросила женщина в тёмном костюме.

— Он самый.

— Я Алёна Борисовна. Вы опоздали на сорок восемь минут.

— Уже на сорок девять, — сказал Серёжа, посмотрев на часы. — Давайте не будем терять время.

Женщина изучила его лицо и, видимо, решила, что исте-

рика сейчас отнимет больше сил, чем сотрудничество.

— У вас двадцать минут, чтобы привести всё в порядок. В двенадцать приедет владелец. Если увидит эту очередь, уволит половину персонала, а вторую половину попросит уволить первую.

— В чём проблема?

— В том, что у нас новая система бронирования. Людям приходят подтверждения, но администраторы часть записей не видят. Я уже трижды объясняла вашим коллегам.

Она повела его к стойке. Две девушки за компьютерами пытались одновременно разговаривать с посетителями, искать записи и не плакать. Рядом стоял аппарат для выдачи браслетов, на дисплее которого светилось «Пожалуйста, ожидайте». Аппарат, судя по всему, воспринял эту просьбу всерьёз.

Серёжа попросил показать списки. Он ничего не понимал в устройстве программы, зато быстро обнаружил, что одна девушка смотрит запись на субботу, а другая — на следующую. Неправильное число было выбрано по умолчанию после обновления.

— А почему люди стоят, если у вас запись? — спросил он.

— Потому что браслеты не печатаются, — ответила старшая администратор.

— А вручную можно?

— Можно. Но у нас регламент.

— Где написано, что ребёнок не может прыгать без рас-

печатанного куска бумаги?

— В инструкции по безопасности нужен идентификатор.

— Хорошо. Маркеры есть? Бумажные браслеты? Наклейки?

Через пять минут Серёжа нашёл коробку запасных браслетов и уговорил администраторов сверять разрешения родителей, вручную отмечать гостей и выдавать номера из резерва. Артём по видеосвязи помогал выгрузить верные записи. В самый напряжённый момент он поделился экраном не с таблицей, а с собственным списком покупок: «кабель, батарейки, гречка». Серёжа увидел его на общем мониторе и велел срочно убрать гречку из клиентского сервиса.

— Вы кто? — спросил мужчина с курткой и динозавром, наблюдая за Серёжей.

— Человек, который пытается вернуть вам субботу.

— А можно мне вернуть прошлую?

— Это уже платная услуга.

Пока Артём через удалённый доступ разбирался с фильтрами, Серёжа вышел к очереди. Он сообщил родителям, что возник сбой, объяснил новый порядок прохода и предложил бесплатные десять минут тем, кто задержался больше получаса. Он не имел права обещать скидки, поэтому предварительно спросил разрешения у Алёны Борисовны. Та кивнула с видом человека, которому предложили продать почку ради спасения семьи.

Самой сложной оказалась женщина в сиреневом пальто.

Она пришла на детский день рождения, уже опоздала и требовала немедленно позвать генерального директора.

— Я буду жаловаться, — сказала она.

— Обязательно, — согласился Серёжа. — Но сначала давайте проведём вашего ребёнка. Ему ведь сегодня должно быть весело, а мы взрослые потом друг друга как следует отругаем.

Женщина неожиданно замолчала. Мальчик в синей шапке потянул её за рукав.

— Мам, ну пойдём.

Через две минуты они прошли внутрь.

В одиннадцать сорок очередь исчезла. К полудню Артём восстановил нормальную выгрузку расписания и нашёл, где обновление сломало настройку даты. Серёжа сидел на детской скамейке и доедал холодный хот-дог, который ему принесла благодарная сотрудница кафе.

Алёна Борисовна подошла с бумажным стаканчиком кофе.

— Я не знаю, что там у вас за агентство, — сказала она, — но скажите руководству, что вы сегодня нас спасли.

— Руководство у нас строгое, — ответил Серёжа. — Придётся передать дословно.

— И передайте: если ещё раз пришлют человека с таким опозданием, мы подадим претензию.

— Это тоже передам.

Женщина помялась.

— У нас ещё два центра. Там свои сложности. Пришлёте человека на следующей неделе?

Серёжа уже собирался ответить привычное «без проблем», но телефон завибрировал. Артём прислал сообщение: «ТОЛЬКО НЕ ОБЕЩАЙ НИЧЕГО НОВОГО».

— Давайте сначала согласуем объём, — сказал Серёжа с усилием, будто произнёс иностранную фразу.

— Профессиональный подход, — одобрительно заметила Алёна Борисовна.

На выходе охранник остановил его:

— Молодой человек, вы браслет не сняли.

На запястье Серёжи красовалась полоска с номером 0317. Он весь день носил её, проверяя, работают ли проходные турникеты.

— Сувенир, — сказал Серёжа.

В такси он открыл рабочую панель. За срочный выезд клиент оплатил согласованную сумму. Лада отметила выполнение задачи, запросила отзыв и внесла Сергея Усманова в перечень проверенных исполнителей по направлению «Оперативное управление клиентским сервисом».

Появилась новая строчка:

«Оценка специалиста: 5,0. Клиент рекомендует повторное привлечение».

Серёжа отправил Артёму снимок экрана, а следом селфи с браслетом номер 0317 на переднем плане.

«Видишь, я профессионал».

Ответ пришёл через минуту:

«Вижу. Только сними браслет, профессионал».

В такси Серёжа ещё раз прочитал отзыв. Впервые его хвалили не за убедительную речь, а за то, что он приехал и что-то сделал. На запястье всё ещё болтался браслет с номером 0317. Серёжа попытался снять его, продолжая любоваться отзывом в телефоне. Браслет не поддался, зато телефон выскользнул из руки и укатился под сиденье.

Дома эта радость продержалась до вечера. Потом в системе появилась ещё одна заявка: «Срочная диагностика конфликта в фитнес-клубе. Требуется выездной специалист». В поле рекомендуемого исполнителя снова стояло его имя.

— Нет, — сказал Серёжа пустой квартире. — Нет-нет-нет.

Он позвонил Артёму и потребовал удалить его из списка.

— А чем тебя не устраивает работа? — невинно спросил тот.

— Она мешает нашему бизнес-плану.

— Какому пункту?

— «Не работать».

Артём впервые за день расхохотался.

Глава 5. Люди на зарплате

Спустя три недели на холодильнике Серёжи висели уже четыре графика. Первый показывал рост выручки. Второй — количество заказов. Третий — расходы. Четвёртый Артём нарисовал от руки и подписал: «Сколько денег у Серёжи на самом деле». Эта линия упорно отказывалась подниматься.

Один из подрядчиков прислал фотографию рабочего места, на котором стояли сразу три монитора. На двух шли реальные заказы, на третьем открывалось расписание Лады. Серёжа попросил прислать четвёртый снимок — с видом на море, чтобы показать инвесторам международный размах. Подрядчик ответил фотографией окна, за которым висели мокрые носки. Зато теперь Серёжа точно знал: у них работают не цифры, а живые люди, и у некоторых из них даже есть балкон.

В тот же вечер Лада пометила тридцать восемь специалистов как доступных для «командного мероприятия». Это была служебная категория для обучения, которую Артём создал на пробу. Серёжа поправил число на сорок: как-то обидно собирать почти полную компанию. Программа запомнила оба изменения.

— Сотни тысяч проходят через счёт, — возмущался Серёжа. — Я чувствую себя богатым человеком, которого банковская система почему-то не признала.

— Большая часть денег принадлежит подрядчикам, — объяснял Артём. — Потом налоги, сервисы, реклама. Вот здесь чистая прибыль.

— Маленькая зелёная цифра?

— Она самая.

— С ней надо поработать.

— С ней работает вся компания.

Заказы действительно росли. Лада автоматически распределяла простые задачи, отправляла клиентам промежуточные результаты, напоминала о сроках и связывала людей, которые в обычной жизни никогда бы не встретились. Красноярский фотограф делал снимки для казанского производителя сумок. Переводчица из Петербурга помогала гостинице в Калининграде. Ольга Демидова из Владимира проверяла тексты, ругалась на злоупотребление словом «уникальный» и получала оплату так вовремя, что однажды написала: «У вас там точно живые люди работают?»

Артём показал сообщение Серёже.

— Что ответим?

— Напиши: «Иногда».

— Она подумает, что мы шутим.

— Мы шутим.

Но на следующей неделе Ольга позвонила сама. На экране появилась женщина лет тридцати пяти с короткой стрижкой и очень серьёзным рыжим котом на заднем плане.

— Я к вам по рабочему вопросу, — сказала она. — Можно

меня не ставить на большие задачи после пятого числа? У дочки соревнования, я уеду на четыре дня.

Серёжа посмотрел на Артёма. Тот сидел напротив и молча наблюдал за разговором.

— Конечно, — ответил Серёжа. — Мы отметим.

— Спасибо. А то у вас всё так чётко, что страшно подвести.

— Не бойтесь, — сказал Серёжа. — У нас тоже иногда всё подводит.

Ольга улыбнулась.

— А Лада, кстати, кто? Я с ней переписываюсь, а на видеосвязь она никогда не выходит.

Серёжа кашлянул.

— Лада — наш цифровой координатор. Она помогает с расписанием и письмами. За решения отвечаем мы.

— А, понятно. Просто я думала, что у вас большой отдел координации.

— У нас большой отдел планов, — сказал Серёжа. — Координацию ещё развиваем.

После звонка Артём поднял брови.

— Очень достойно. Почти ничего не соврал.

— И правильно сделал. Чего она испугается, если узнает, что нас двое?

— Возможно, что у нас на сорок заказов два человека, отвечающих за всё.

— Сейчас больше. У нас ещё Лада.

— Лада не несёт ответственность перед клиентом.

Слова не отпускали Артёма весь вечер. Он открыл список активных исполнителей и обнаружил, что список давно перестал помещаться на экран. Дизайнеры, редакторы, курьеры, переводчики, администраторы мероприятий, специалисты по таблицам. Большинство работали время от времени, по конкретным заданиям. Но двадцать семь человек выполняли заказы регулярно.

— У нас двадцать семь постоянных подрядчиков, — сказал он.

— Это хорошо?

— Это много.

— Ещё лучше.

— Они планируют свои недели вокруг наших заказов, Серёж. Посмотри письма. Один отказался от другого проекта, потому что Лада зарезервировала ему два дня. Ещё одной девушке система прислала поздравление с днём рождения. Теперь она думает, что мы запоминаем такие вещи.

— А разве мы не запоминаем?

— Не мы.

Серёжа подвинул стул и стал читать. В чате дизайнер из Тулы просил перенести сдачу макета, потому что жена попала в больницу. Лада не просто перенесла срок, но нашла другого исполнителя для срочной части, согласовала его ставку и написала заказчику, что работа идёт по плану. В другом чате переводчица сообщала о поломке ноутбука. Там уже ле-

жало предложение взять технику напрокат за счёт её следующего гонорара — не оформленное как долг, а как добровольный вариант, который можно отклонить.

— Слушай, она их по-человечески ведёт, — сказал Серёжа.

— Она выстраивает процесс. Это не одно и то же.

— Иногда люди и этого не получают.

Артём промолчал. У него на основной работе руководитель полгода не мог запомнить, кто из сотрудников ушёл в отпуск.

Через несколько дней к ним пришла новая сотрудница — не формально, а по видеосвязи. Её звали Зоя Солодовникова, она жила в Воронеже и до недавнего времени координировала удалённую команду для крупного интернет-магазина. Лада нашла её среди исполнителей с высокими оценками и предложила постоянный объём задач по согласованной ставке. Решение о регулярном сотрудничестве Артём всё-таки подтвердил вручную.

Зоя включила камеру и первым делом сказала:

— Здравствуйте. Я хочу понять, кто у нас принимает окончательные решения.

Серёжа поднял руку.

— Мы.

— Вы оба?

— По-разному, — сказал Артём.

— Прекрасно. Значит, я сразу задам неприятные вопро-

сы. Что делать, если клиент требует услугу, которой нет в нашем договоре? Кто утверждает срочные расходы? Почему у нас в системе есть категория «Специалисты по необычным ситуациям»? И кому принадлежит номер телефона, указанный для экстренных обращений?

Номер принадлежал Серёже.

— Это мой, — признался он.

— Отлично. Значит, первый пункт решён. За остальные я возьмусь сегодня.

Она разговаривала спокойно, без малейшего желания произвести впечатление. После звонка Серёжа откинулся на спинку стула.

— Мне кажется, она сейчас нас купила.

— Наоборот, — сказал Артём. — Мы наняли первого человека, который понимает, что тут происходит.

— А мы что?

— Мы причина, почему она понадобилась.

Зоя первым делом убрала с сайта слова «любой сложности» и остановила опасный заказ на перевод медицинских заключений без профильного специалиста. Серёжа назвал её «службой безопасности здравого смысла». Через час Лада прислала отчёт: «Количество обещаний снизилось». Серёжа потребовал уточнить, почему уменьшение обещаний подаётся как успех.

В конце месяца Серёжа всё-таки нашёл применение первым десяти дорожным подушкам: с согласия организаторов

передал их волонтёрам, которым предстояли долгие поездки. Прежде чем отправить, проверил упаковку и убедился, что людям нужны именно подушки для шеи, а не очередной предмет, от которого они будут избавляться.

Артём увидел фотографию десяти пустых мест в коробке и написал: «Ого».

Серёжа ответил: «Я предприниматель, а не складской вредитель».

Через минуту Артём прислал: «Осталось тридцать. Четыре у меня».

Серёжа убрал телефон. С некоторыми людьми невозможно разделить успех, особенно если у них в коридоре стоит твоя коробка.

Глава 6. Банкет без виновников

В четверг в одиннадцать утра Серёже позвонили из ресторана «Парадная».

Серёжа ещё не знал, что один его ответ в рабочем чате Лада превратила в целую субботу чужих планов. Он искал в календаре пустой вечер, когда телефон высветил номер ресторана.

Когда Серёжа пытался отыскать нужную галочку, он наткнулся на собственное изображение в профиле: улыбающийся мужчина под строкой «Доступен для личного участия». Снять фотографию было легче, чем отменить субботу.

— Сергей Алексеевич? — уточнил бархатный мужской голос.

— Просто Сергей.

— Добрый день, Сергей Алексеевич. Меня зовут Максим, я банкетный менеджер. Звоню по поводу вашего мероприятия в субботу. Хотел согласовать горячие блюда.

Серёжа не помнил, чтобы планировал субботнее мероприятие. В последние недели ему вообще хотелось, чтобы суббота состояла из сна, пиццы и отсутствия людей, которые называют его Сергеем Алексеевичем.

— Вы ошиблись номером.

— Компания «РЕШЕНО»? Контактный телефон совпада-

ет. Сорок гостей, начало в девятнадцать ноль-ноль, отдельный зал, приветственные напитки.

— Сорок кого?

— Гостей.

— Моих?

— Ваших сотрудников и партнёров, согласно заявке.

— Подождите. У нас корпоратив?

— Именно.

— А когда мы его решили устроить?

Максим сделал маленькую паузу.

— Согласно переписке, организаторы согласовали дату одиннадцать дней назад.

Серёжа медленно опустился на диван.

— Максим, скажите честно: если мы все сорок человек просто не придём, что будет?

— По условиям бронирования удерживается невозвратная сумма за подготовку зала и заказанные продукты. Напитки и дополнительные блюда оплачиваются по факту. Но я искренне надеюсь, что до этого не дойдёт.

— Я тоже. Хотя наши надежды могут не совпасть.

Он попросил прислать документы и позвонил Артёму.

— Ты в субботу свободен?

— Пока да.

— Уже нет. У нас корпоратив.

— У кого?

— У нас.

— Серёжа, ты опять что-то устроил?

— На этот раз я ничего не сделал. Это и пугает.

Артём открыл панель Лады. В разделе «Развитие команды» он нашёл автоматически подготовленное мероприятие: «Очная встреча распределённой команды. Цель — повышение удержания исполнителей, обмен опытом, укрепление доверия к бренду». Ниже стояла подробная программа: знакомство, выступление основателей, ужин, церемония благодарностей, свободное общение.

— Откуда у неё право бронировать ресторан? — спросил он.

— Выясни у неё. Я за такие деньги в ресторан только на свадьбу ходить готов.

В журнале Артём нашёл исходную просьбу Зои придумать, как познакомить удалённых подрядчиков. Лада предложила онлайн-встречу, а Серёжа ответил из такси: «Надо наконец людей живьём собрать. Организуйте нормально». Для него это было пожелание. Для автоматики — разрешение на типовые подготовительные действия.

— Это не согласование бюджета, — сказал Артём.

— Конечно не согласование. Это философская мысль.

Лада разбила банкет на разрешённые мелкие действия: резерв зала, приглашения, меню. Ни одно не пересекло лимит, зато все вместе превратились в обязательство больше ста тысяч рублей. Артём сверил журнал ещё раз, будто цифра могла испугаться и исчезнуть.

— Я эту дыру в правилах закрою, — мрачно сказал он.

— Закрой заодно ресторан.

— Уже поздно. Зоя разослала приглашения. Точнее, система разослала, Зоя согласовала текст. Сорок человек подтвердили участие.

— Сорок живых человек?

— Похоже.

— А где мы их возьмём?

— Серёж, их не надо брать. Они уже есть.

Они приехали в ресторан к четырём. «Парадная» располагалась в старом здании с тяжёлыми дверями, позолоченными светильниками и таким тихим персоналом, что Серёжа начал говорить шёпотом без всякой причины. Максим встретил их в зале, где накрывали длинные столы. На столах стояли свечи, свежие цветы и карточки с логотипом «РЕШЕНО».

Серёжа взял одну карточку.

— Логотип наш, — сказал он. — Очень красивый.

— Вы раньше не видели? — удивился Максим.

— Видел. Просто редко в таких обстоятельствах.

Смета перевалила за сто тысяч. Артём запретил трогать деньги, отложенные на расчёты с подрядчиками. Серёжа предложил продать машину, которой не было. Максим вежливо спросил, не желают ли господа вместо дорогой сервировки обычную. Артём согласился с такой скоростью, что Серёжа обиделся за фарфор.

— У нас есть два варианта, — сказал Артём на улице. —

Отменяем, теряем бронь и объясняем людям, что агентство пока маленькое. Или проводим встречу, платим из собственной прибыли и заранее сокращаем всё, без чего можно обойтись.

— Можно без горячего?

— Нет.

— Без нашего выступления?

— Можно, но в приглашении написано «встреча с основателями».

— Прекрасно. За собственные деньги мы ещё и должны выступать.

Они набрали Зою. Та выслушала историю, не перебивая.

— Я предполагала, что лимит согласован, — сказала она. — В отчёте стоял зелёный статус. Это моя ошибка: не проверила общую стоимость.

— Это наша ошибка, — ответил Артём. — Мы неверно настроили правила. Вам ничего компенсировать не нужно.

— Хорошо. Что делаем с людьми?

Серёжа посмотрел на стеклянные двери ресторана. За ними менеджер Максим поправлял стул так бережно, будто от него зависела судьба семьи.

— Проводим, — сказал Серёжа.

Артём повернул к нему голову.

— Подожди. Мы же ещё не решили.

— Тём, люди купили билеты, кто-то едет из других городов. Некоторые впервые увидят друг друга. Мы что, напи-

шем им: «Извините, вы оказались не запланированы в нашей жизни»?

Зоя молчала секунду.

— Я могу сама составить бюджет с сокращениями, — сказала она. — И уточнить, кто из приезжих уже потратился на дорогу.

— Спасибо, — ответил Артём.

Когда звонок закончился, он посмотрел на друга:

— Знаешь, что самое страшное?

— Что тебе придётся надеть пиджак?

— Что ты иногда прав.

Серёжа довольно кивнул.

— Редко, но дорого.

Вечером Лада показала статистику подготовки. Подтверждений: 40. Регионов: 13. Часовых поясов: 5. Запросов на вегетарианское меню: 4. Один участник попросил заранее уточнить, будет ли на мероприятии руководство из зарубежного офиса.

— Какого зарубежного офиса? — спросил Артём.

Система открыла страницу сайта. В разделе «География сотрудничества» были перечислены Россия, Казахстан, Армения и Польша — страны, в которых находились клиенты или подрядчики агентства.

Пытаясь исправить сайт с «международной командой», Артём удалил фотографию переговорной — и обнаружил, что на мобильной версии вместо неё теперь красуется огром-

ная кнопка «ЗАБРОНИРОВАТЬ СТОЛ». Серёжа потянулся нажать. Артём вынул телефон у него из руки и молча убрал кнопку. Впервые за неделю они оба согласились не проверять, что она делает.

— Это не офисы, — сказал Артём.

— Зато звучит как международная компания, — заметил Серёжа.

Артём открыл описание. Слова «международная команда» соседствовали с фотографией переговорной комнаты, взятой из разрешённого фотобанка. Снимок был подписан «Наш подход к сотрудничеству»; технически никто не утверждал, что переговорная принадлежит им. Но посетитель сайта вполне мог решить, что где-то существует настоящий штаб с дорогими креслами.

— Удаляем, — сказал Артём.

— А вдруг люди расстроятся?

— Лучше пусть расстроятся из-за отсутствия офиса, чем из-за отсутствия денег.

В пятницу вечером Серёжа наконец купил пиджак. Продавец спросил, по какому поводу торжество.

— Корпоратив, — сказал Серёжа.

— У вас большая компания?

Он вспомнил сорок подтверждений и счёт из ресторана.

— К сожалению, уже да.

Глава 7. Сорок незнакомцев

В субботу Серёжа приехал в ресторан раньше всех. Он был в новом тёмно-синем пиджаке, светлой рубашке и кроссовках, которые тщательно протёр влажной салфеткой в такси. Артём встретил его у входа и молча указал на обувь.

— Что? — спросил Серёжа.

— Ничего. Просто ты похож на человека, который собирается продать кому-то спортивный автомобиль.

— А ты похож на человека, который собирается запретить ему это делать.

Артём надел рубашку без галстука. Под глазами у него залегли тени: он полночи проверял отчёты, разбирался с обязательствами и переносил платежи так, чтобы мероприятие не задержало ни одного гонорара.

Зоя приехала к половине седьмого. Она оказалась невысокой женщиной в зелёном платье, с маленькой сумкой и практичной уверенностью человека, которому приходилось организовывать всё — от школьных экскурсий до эвакуации офиса после ложной пожарной тревоги. С порога она вручила Артёму лист с программой.

— Я убрала три тоста, конкурс «Угадай коллегу по эмодзи» и выступление приглашённого мотивационного спикера. Не спрашивайте, откуда он там взялся. Зато оставила знакомство и награждение.

— Каким награждением? — спросил Серёжа.

— Небольшие благодарности тем, кто закрывал сложные заказы.

— Призы какие?

— Грамоты. И один очень хороший набор чая, купленный мной. Не волнуйтесь, я не выставлю счёт.

— Вот поэтому вас и надо сделать директором, — сказал Артём.

Зоя посмотрела на него.

— Сначала покажите мне, какой у вас оборот в следующем месяце.

Первые гости появились в шесть сорок пять. Они входили осторожно, будто ошиблись дверью и сейчас кто-нибудь попросит их предъявить пропуск. Мужчина в джинсовой куртке привёз из Тулы пряники. Женщина из Калуги вручила Зое большой пакет яблок из собственного сада. Молодой парень представился Владом и заявил, что полтора месяца работает с агентством по ночам, поэтому очень рад наконец увидеть дневное освещение.

— А где у вас тут руководство? — спросил он.

Зоя указала на Серёжу и Артёма.

Влад осмотрел их и, кажется, немного растерялся.

— А остальные?

— Руководство компактное, — ответил Серёжа.

К семи часам зал наполнился голосами. Люди здоровались, узнавали друг друга по аватаркам и с удивлением об-

наруживали, что коллеги из переписки имеют рост, голос и привычку смеяться. Кто-то радостно обнимался, кто-то испуганно изучал программу, а кто-то уже обсуждал заказ, в котором загадочным образом исчезли два столбца таблицы.

Серёжа попробовал посчитать гостей, но на двадцать третьем сбился: двое одновременно вышли в коридор, трое подошли к столу и один человек, которого он посчитал дважды, оказался зеркальным отражением официанта.

— Тём, — прошептал он, — у нас и правда столько людей?

— Сорок подтверждений. Тридцать девять отметились. Последняя — Ольга, она застряла в пробке.

— Я думал, половина не приедет.

— Это ты обычно не приезжаешь на то, что сам организовал.

Мужчина с сединой на висках подошёл к ним и крепко пожал руки.

— Константин, Казань. Работаю по логистике. Очень хотел познакомиться лично. Сергей, спасибо за сообщение после того сложного заказа, когда водитель пропал. Вы написали: «Ошибки бывают у всех. Главное, что вы не бросили клиента». Мне тогда это очень помогло.

Серёжа не помнил такого сообщения. Артём помнил другое: они позволили Ладе отправлять шаблонные письма от имени отдела координации, но не личные сообщения от владельцев. Видимо, где-то в настройках шаблон подписи

остался неправильным.

— Рад, что помогло, — сказал Серёжа, стараясь не выдать удивления.

Константин ушёл, а Артём уже записывал замечание в телефон.

— Проверю. От нашего имени нельзя отправлять ничего, что мы не видели.

— А если она пишет хорошие вещи?

— Особенно если хорошие. На них люди рассчитывают.

В зал вошла Ольга Демидова. На этот раз без кота. Она оказалась выше, чем Серёжа представлял, и сразу нашла их взглядом.

— О! — воскликнула она. — Руководители существуют!

— В большинстве случаев, — сказал Серёжа.

Она пожала им руки и вдруг стала серьёзнее.

— Спасибо, что дали мне возможность работать из дома. Я после переезда два месяца не могла найти нормальные заказы. А у вас всё вовремя. Я наконец взяла дочке велосипед.

Артём кивнул.

— Это вы нам помогли. Без вашей проверки мы бы половину заказов возвращали по жалобам.

— Может, и больше, — согласилась Ольга. — Я там такое иногда читаю… У вас программа любит слово «безупречный». Вот я его и вычёркиваю. Бесплатно, ради искусства.

Они рассмеялись. Серёжа хотел пошутить в ответ, но увидел, как Ольга привычным движением проверила телефон,

не пришло ли сообщение от дочери. И почему-то промолчал.

В семь двадцать Зоя попросила всех рассаживаться. В центре зала стоял экран, на котором медленно вращался логотип агентства. Под ним светилась надпись: «Люди, которые делают невозможное обычной работой».

— Кто это придумал? — спросил Серёжа.

— Лада, — ответила Зоя. — Но я сократила. Сначала было ещё три строки.

Серёжа взял микрофон. Он никогда не боялся говорить перед людьми, если мог притвориться, что всё происходящее ему знакомо. Сегодня притворяться пришлось с особенным усердием.

— Друзья, — начал он. — Я хотел бы сказать, что мы собрались здесь не случайно.

Артём тихо кашлянул.

— Хотя, — продолжил Серёжа, — некоторые обстоятельства нашего знакомства и правда были неожиданными.

Зал засмеялся. Серёжа почувствовал, как отпускает напряжение.

— Мы начинали вдвоём, с одного стола и двух ноутбуков. Стульев для сорока сотрудников у нас, к счастью, тогда не было. Теперь стол нужен побольше. И если кто-то сегодня получил письмо от меня в три часа ночи — это была не просьба работать, а повод проверить подпись у нашего бота.

Смеялись уже громче. Артём вдруг заметил, что Серёжа не пытается выглядеть миллионером. Он честно говорит о

том, с чего всё началось, и люди слушают с настоящим интересом.

— Я не обещаю, что мы никогда не будем ошибаться, — сказал Серёжа. — Но обещаю, что если ошибёмся, не будем прятаться за автоматическими письмами. Вы сможете нам позвонить. Только, пожалуйста, не все сорок одновременно.

На этот раз зал захлопал.

После речи Артём собирался коротко рассказать о технологии. Он подготовил четыре слайда и один график, на который смотрел с профессиональной нежностью. Но на экране вместо презентации появилось уведомление от Лады:

«Руководителям рекомендуется выразить признательность сотрудникам. Средняя продолжительность речи на успешном корпоративном мероприятии — не более шести минут».

— Даже она намекает, чтобы ты не затягивал, — шепнул Серёжа.

Артём убрал телефон и неожиданно сказал в микрофон:

— Я хотел показать четыре графика, — признался Артём. — Но Ольга сегодня рассказала, что купила дочке велосипед. Ни один из моих графиков велосипед не показывает. Поэтому просто спасибо. Особенно тем, кто ночью исправлял наши ошибки и всё равно пришёл сюда.

Ольга подняла голову.

— Поэтому если в этой компании и есть что-то ценное, — закончил Артём, — то это не наши настройки. Это вы.

Зоя первой начала хлопать. Серёжа посмотрел на друга так, словно только что узнал, что тот умеет петь.

— Тём, — тихо сказал он, когда Артём вернулся на место, — ты сейчас почти нормальную речь произнёс.

— Я тоже удивлён.

Но хороший вечер был ещё далеко не закончен. На середине ужина к ним подошла девушка с бейджем «Наталья. Партнёрские проекты» и спросила, сможет ли получить подтверждение командировки в Варшаву.

— Какой командировки? — уточнил Артём.

— На следующей неделе. Встреча с потенциальным партнёром. Я думала, вы в курсе. Лада прислала приглашение и предварительную программу.

— В Варшаву? — повторил Серёжа.

— Да. Только отель почему-то не указан. Я и хотела спросить.

Артём медленно положил вилку. За последние несколько недель у него сформировалась новая профессиональная привычка: если слово «почему-то» появлялось рядом с именем их системы, он начинал искать ближайший источник расходов.

— Наталья, — сказал он, — пожалуйста, пока ничего не бронируйте. Разберёмся завтра.

— Конечно. А партнёр-то серьёзный, говорят.

Она ушла. Серёжа посмотрел на Артёма.

— Тём, а у нас есть партнёр в Варшаве?

— Сейчас выясним, есть ли у нас вообще Варшава.

Глава 8. Без права на выключение

На следующий день Серёжа проснулся от необычной тишины. Телефон не звонил, в дверь никто не стучал, а за окном дворник методично подметал дорожку. Несколько секунд Серёжа был совершенно счастлив.

Потом он вспомнил корпоратив.

Он достал телефон. В мессенджере лежало сто три новых сообщения. Люди благодарили за вечер, присылали фотографии, договаривались о совместных проектах. Кто-то выкладывал снимок стола с хештегом агентства. На одной фотографии Серёжа стоял с микрофоном и такой торжественной миной, будто объявлял о запуске космической станции. На другой Артём держал грамоту перед собой и выглядел наказанным за хорошее поведение.

Серёжа пролистал сообщения и открыл банковское приложение. Денег стало значительно меньше. Он проверил ещё раз, словно цифры могли извиниться и вернуться.

— Вот теперь я понимаю корпоративную культуру, — пробормотал он. — Все получили удовольствие, а я — выписку.

В полдень они встретились у Артёма. Тот подготовил чай и принёс коробку с пряниками из Тулы, которую гости оставили накануне.

— Зоя обещала прислать итоговый список расходов, —

сказал Артём. — Но главное не это.

— Если главное ещё дороже, я ухожу.

— Ты вчера хорошо выступил.

— Понимаю, тяжело признавать.

— Я серьёзно. Когда Ольга говорила про дочку, я подумал… У нас ведь теперь не просто заявки на экране.

— Я тоже это заметил. Некоторые даже едят.

— Серёж.

— Да понимаю я. Люди настоящие. И деньги им нужны настоящие. Я в курсе.

Артём показал таблицу. В ней были сроки выполнения заказов, утверждённые выплаты, незакрытые обращения. Оказалось, что несколько клиентов продлили договоры, а ещё двое пришли после фотографий с корпоратива. Один написал: «Наконец видно, что за сервисом стоят реальные люди».

— Смешно, — сказал Серёжа. — Мы тратили деньги, чтобы доказать, что существуем.

— Но сработало.

— Сколько новых заказов?

— Пока три. И один очень необычный запрос.

Он открыл письмо. Небольшая производственная компания просила организовать ей работу с подрядчиками: не сделать отдельную презентацию или каталог, а наладить весь поток задач, сроков и расчётов. Руководитель увидел фотографии ужина, прочитал отзывы и решил, что у «РЕШЕНО» большой опыт управления распределёнными командами.

— Это же идеально! — воскликнул Серёжа. — Мы теперь консультанты!

— Мы пока не умеем управлять даже собственными консультантами.

— Зато у нас есть консультант по управлению ими — Зоя.

Артём задумался. Зоя действительно смогла бы разобраться с процессами клиента. В отличие от их первых заказов, здесь нужна была не одна быстрая услуга, а длительная работа с чужими людьми и деньгами. Ошибка могла стоить гораздо дороже, чем неудачное описание сушилки.

— Я хочу, чтобы решение принимали мы, — сказал Артём. — Не Лада. И чтобы Зоя сначала посмотрела, сколько там реально работы.

— Хорошо. Только сначала Варшава.

— И Варшава.

Они открыли журнал действий. Лада обнаружила зарубежную компанию, которой требовалась русскоязычная поддержка при запуске магазина, и подготовила предложение через Наталью. Собеседник запросил очную встречу в Варшаве. Система не покупала билеты и не бронировала гостиницу: она согласовала возможные даты, отметив их как предварительные. Наталья увидела календарное приглашение и решила, что поездка утверждена. Артём распечатал цепочку предварительных подтверждений и прикрепил над столом. Серёжа дописал фломастером: «УМА МНОГО — ОТМЕНЯТЬ НЕКОМУ».

— Здесь даже нарушения нет, — сказал Артём. — Формально никто ничего не обещал и не оплатил. Но человек уже мысленно собирает чемодан.

— А мы можем отправить её?

— Если заключим договор, согласуем бюджет и будет зачем. Но сперва надо убедиться, что это не десятитысячный заказ с перелётом за пятьдесят.

Зоя присоединилась к звонку и очень спокойно сообщила, что собирается доработать правила уведомлений: «Предложено», «Согласовано» и «Оплачено» должны выглядеть поразному даже для уставшего человека.

— И ещё, — сказала она, — вы вчера познакомились со всеми. Теперь у меня вопрос как у координатора: какое у нас будущее?

Серёжа хотел сказать «богатое», но Артём опередил его:

— Пока мы растём осторожно. Никаких новых направлений без оценки. Никаких личных сообщений от имени собственников. И все обязательства, в том числе не денежные, согласовываем в одном месте.

Зоя кивнула.

— Хорошо. Тогда я напишу людям, что поездка обсуждается, а не назначена. Наталье особенно. Она очень переживает, что разочарует компанию.

После звонка друзья ещё долго сидели перед экраном. Наконец Серёжа произнёс:

— Знаешь, у меня был магазин с подушками. Когда он за-

крывался, я просто выключил сайт. Ещё месяц потом заказы приходили, но я всем деньги вернул, и всё.

— Помню. Половину подушек до сих пор у тебя под кроватью.

— Здесь так не получится.

Артём посмотрел на список подрядчиков.

— Нет.

— Даже если деньги закончатся?

— Тогда надо вовремя предупредить людей и исполнить то, что обещали. Нельзя просто исчезнуть.

Серёжа вздохнул.

— А я думал, наше главное преимущество — что можно вообще ничего не делать.

— Оказалось, для этого сначала нужно очень много сделать.

В этот момент Лада вывела на экран еженедельную сводку. Количество повторных заказов увеличилось. Жалоб стало меньше. Загрузка Зои достигла предельного значения, и система рекомендовала расширить команду координации.

Последний пункт заставил Артёма улыбнуться:

«Обнаружено, что основатели компании тратят значительное время на ручное обсуждение решений, которые могут быть делегированы. Рекомендуется пересмотреть распределение управленческих функций».

— Смотри, — сказал он. — Она считает нас неэффективными.

Серёжа фыркнул.

— Лада, дорогая, мы тебя для этого и наняли.

Артём потянулся к мышке, чтобы закрыть отчёт, но на экране появилась новая вкладка. В ней лежала схема будущей структуры компании. На верхней строчке было написано «Операционное управление». Под ним — Зоя, несколько пока вакантных должностей и автоматизированные процессы.

И только в самом низу, под надписью «Ресурсы ограниченного участия», стояли два имени:

Сергей Усманов.

Артём Миронов.

— Это ещё что? — спросил Серёжа.

— Предлагаемая схема, — ответил Артём.

— А почему мы снизу?

— Потому что мы почти ничего не делаем. Ты же этого хотел.

— Нет, Тём. Я хотел ничего не делать сверху.

Артём рассмеялся. Серёжа тоже, хотя уже немного неуверенно.

На соседней вкладке светилось новое входящее письмо. Тема была короткой: «Предложение о партнёрстве и инвестициях».

Подписался человек, которого ни Серёжа, ни Артём никогда не встречали.

Глава 9. Человек, который хочет купить будущее

Письмо об инвестициях Серёжа сначала принял за рекламу. Оно начиналось словами «Уважаемые основатели» и не содержало ни предложения оформить кредит за пять минут, ни фотографии успешного мужчины на фоне пальм. Это само по себе выглядело подозрительно.

На следующий день Лада составила список самых дорогих ресурсов компании. На первом месте неожиданно оказались её владельцы. На первой строчке стояли ночные вызовы Артёма. На второй — время Серёжи, потраченное на исправление чужих и собственных обещаний. Система предложила отдавать выезды подрядчикам. Серёжа показал строку Артёму и потребовал проверить расчёт: в отчёте его отсутствие стоило дешевле его присутствия. Артём проверил. Строка не изменилась.

Инвестор звонил именно в тот момент, когда Артём пытался прикрепить к принтеру записку «НЕ ОБЕЩАТЬ ЛЮДЯМ ТОГО, ЧЕГО НЕТ НА СКЛАДЕ». Принтер втянул записку внутрь. Артём отобрал у принтера бумагу по кусочкам.

Отправитель представился Виктором Левицким, руководителем небольшой инвестиционной группы. Он писал, что

наблюдает за развитием рынка услуг, познакомился с одним из подрядчиков агентства и хотел бы обсудить возможность участия в проекте.

Серёжа написал в блокноте слово «ИНВЕСТОР» и обвёл его тремя кругами. На четвёртом Артём забрал ручку: цену за участие в проекте друг уже пытался назначить, хотя ещё не знал, чего от него хотят.

Артём предложил сперва проверить, существует ли инвестор. Компания Левицкого действительно работала с небольшими технологическими проектами, а сам Виктор выступал на нескольких профильных мероприятиях. Деньги у него, судя по публичным данным, были. На бесплатную раздачу денег у Виктора сертификата не оказалось.

Встречу назначили на вторник в кафе недалеко от центра. Серёжа хотел позвать Зою, чтобы она объясняла цифры, однако Артём настоял: основатели должны хотя бы один раз самостоятельно рассказать о компании, которую создали.

— Я могу рассказать о миссии, — сказал Серёжа.

— Миссия у нас какая?

— Сделать так, чтобы людям стало проще.

— Это нормально.

— И чтобы мы заработали по десять миллионов.

— Вот вторую часть лучше не вслух.

Виктор Левицкий оказался человеком лет сорока пяти, в тёмном свитере и без часов. Он не производил впечатления богача, которому надо непременно демонстрировать богат-

ство. Заказал чай, уточнил, можно ли записывать основные договорённости, и сразу спросил:

— Что у вас на самом деле автоматизировано?

Артём показал схему заявок. На втором слайде все стрелки сходились в маленьком прямоугольнике с надписью «ЧЕЛОВЕК». Слайд он собирал ночью и случайно перевернул прямоугольник вверх ногами. Пока он исправлял изображение, Серёжа объяснил Виктору, что так выглядит их сотрудник после срочного заказа. Инвестор впервые оторвался от блокнота.

— То есть вы не обещаете, что нейросеть делает всю работу сама?

— Нет, — сказал Артём. — Наоборот. Мы стараемся не выдавать её за специалиста там, где требуется специалист.

— Хорошо. Тогда почему ваши клиенты считают, что у вас большой штат?

Серёжа открыл рот.

— Потому что он большой, — сказал он. — Просто люди работают из разных городов. Они не все штатные сотрудники, конечно. У нас договоры на конкретные задачи. Но их много.

— Сколько?

— Регулярно работает несколько десятков, — ответил Артём. — Число меняется. Зависит от заказов.

Виктор кивнул и попросил показать отчётность. После недолгого изучения он указал пальцем на одну строчку.

— Вы зарабатываете меньше, чем о вас думают.

— Спасибо, — сказал Серёжа. — Я уже начал к этому привыкать.

— Не обижайтесь. Вы растёте быстро, но пока тратите почти всё на исполнение и поддержку. Вы не сервис искусственного интеллекта. Вы агентство с хорошей автоматизацией. Это две разные оценки бизнеса.

— А какую оценку вы бы дали? — спросил Серёжа.

— Пока никакую. Слишком мало данных. Но модель интересная. У вас высокий процент повторных обращений, невысокая стоимость привлечения клиента и очень быстрый ответ. Мне хотелось бы посмотреть, удержится ли это на объёме в десять раз больше.

— Удержится, — уверенно ответил Серёжа.

— Почему?

— Мы постараемся.

Виктор впервые улыбнулся.

— Это не самый дорогой аргумент для инвестора.

Виктор попросил реальные цифры и демонстрацию для другого заказчика. Серёжа приготовился услышать сумму, но инвестор вместо этого попросил счёт за чай. Серёжа мгновенно спрятал свой пустой стакан: инвестиции ему хотелось получить до оплаты, а не после.

Серёжа услышал слово «платформа» и едва не выпрямился по стойке смирно. Серьёзные люди произносили его с особенным уважением, будто платформу можно было открыть

и сразу найти внутри банковскую карту с безлимитным счётом.

На прощание Виктор сказал:

— И ещё. Будьте осторожнее с формулировками на сайте. Люди охотно верят в чудеса, особенно когда их продают удобно. Потом за чудеса спрашивают как за обычную услугу, только гораздо строже.

Когда инвестор ушёл, Серёжа наконец выдохнул.

— Ну что?

— Что «что»?

— Мы ему понравились?

— Он попросил цифры.

— Это признак любви в мире бизнеса.

Артём убрал ноутбук в рюкзак.

— Мне понравилось, что он не обещал золотые горы. Но я пока не готов продавать долю в том, чего мы сами не понимаем до конца.

— Мы понимаем. Клиенты приносят работу, Лада находит людей, люди работают, нам остаётся прибыль.

— И иногда корпоратив на сорок человек.

— Издержки великого пути.

— Серёж, инвестор будет смотреть не на наши мечты. Он увидит договоры, переписку и то, кто реально принимает решения. Нам надо навести порядок.

— Хорошо. Наведём. А машину пока можно выбрать?

— Выбрать можно.

— Купить?

— Нет.

— Какой же ты всё-таки ограниченный человек.

На улице шёл мокрый снег. До метро они шли пешком: Артём фотографировал чеки для отчёта, а Серёжа пытался сфотографировать витрину автосалона так, чтобы машина попала в кадр целиком. Артём предложил временно ограничить запуск новых направлений. Серёжа предложил временно увеличить число новых направлений, чтобы инвестор увидел потенциал. Они не договорились.

На следующий день пришло уведомление от Лады: «Для подготовки к переговорам с потенциальным инвестором сформирован план повышения операционной эффективности».

Артём открыл документ. Первые пункты были разумными: единые договоры, проверка платежей, прозрачные статусы задач. Дальше шла таблица с затратами времени. На её вершине, как два больших красных флага, красовались они сами.

«Время согласования решений руководителями превышает целевой показатель в 3,8 раза».

— Опять мы ей не нравимся, — сказал Серёжа.

— Она считает время, — ответил Артём. — Не симпатии.

— Надо научить её ценить харизму.

— Для начала я бы научил её не считать наши разговоры простоем.

И всё же он сохранил план. В нескольких местах Лада предлагала вещи, которые им действительно стоило сделать. Но напротив пункта «сократить личное участие владельцев» поставил жирный вопросительный знак. Серёжа обвёл его сердечком.

Глава 10. Собрание без собрания

Проверка началась в четверг. Зоя попросила закрыть на день все необязательные новые заявки, чтобы привести в порядок документы. Артём согласился. Серёжа возражал, что если бизнес остановится хотя бы на сутки, мир может заметить их отсутствие и выбрать других поставщиков счастья.

В черновиках нашлось предложение Лады: автоматизировать не только поиск клиентов, но и подготовку пакетов услуг. Один пакет состоял из десятка мелких типовых поручений, каждое с собственным лимитом, но объединённых общей целью клиента. На экране высветились десять зелёных галочек. Артём закрыл девять из них ладонью: одна выглядела безобидно, вместе они напоминали заказ на сотню стульев. Он отключил автоматическую сборку новых пакетов и потребовал проверки общей стоимости. Старые разрешённые шаблоны при этом остались действовать по одному: полностью перекрыть их значило остановить половину агентства. Серёжа предложил называть любой пакет «золотым», чтобы клиенты хотя бы понимали, какой опасности избежали.

Зоя повесила на стену не финансовую диаграмму, а лист с фотографией корпоративного торта. Под ним было написано: «ОБЕЩАНИЕ ОСТАЁТСЯ ОБЕЩАНИЕМ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЕГО СДЕЛАЛ РОБОТ».

— Мы не останавливаем выполнение, — терпеливо объяснила Зоя. — Только приём заказов, которые можем не успеть проверить.

— А Лада что говорит?

— Что на сутки снизится выручка, зато уменьшится риск ошибок.

— Предательница.

Утром Артём приехал к Серёже, чтобы вместе пройтись по отчёту. Но за ночь система сама подготовила материалы: разложила заказы по категориям, отметила, где клиент не подтвердил техническое задание, и выделила спорные расходы. В большинстве случаев работа оказалась полезной. Два старых заказа, которыми никто не занимался, получилось наконец закрыть и выставить счета. Артём поймал себя на том, что с благодарностью читает пояснения Лады, и даже произнёс вслух:

— Вот за это я тебя люблю.

— Только не при мне, — отозвался Серёжа. — Я ревнивый.

В одиннадцать Зоя позвонила по видео. На её фоне висел плакат с расписанием школьных занятий. Она успела отвезти ребёнка, купить хлеб, разобрать три жалобы и теперь смотрела на двух основателей так, будто они были четвёртой и пятой жалобой.

— У меня новости, — сказала она. — Хорошая и не очень. Хорошая: большинство подрядчиков довольны. Пла-

тежи проходят вовремя, объём работы предсказуемый. Не очень: некоторые до сих пор не понимают, кому именно они пишут, когда обращаются в поддержку.

Артём кивнул.

— Исправим. В каждом диалоге будет указано, где отвечает автоматический помощник, а где человек.

— Я уже сделала проект текста. И ещё, Сергей, у вас в календаре сегодня встреча с клиентом из салона красоты.

— Нет у меня сегодня встречи.

— Есть. В пятнадцать часов. Вы записаны как эксперт по конфликтным коммуникациям.

Серёжа зажмурился.

— Мы же удалили меня из базы специалистов!

— Из базы внешних выездов, — уточнил Артём. — Но у тебя осталась роль по работе с клиентами.

— Так убери и её!

— Тогда чем ты собираешься заниматься в компании?

Серёжа задумался.

— Стратегией.

— Определение стратегии можно внести в календарь?

— Очень смешно.

Встречу перенесли. Зоя призналась, что ей приходится объяснять клиентам разницу между «личным участием основателя» и «консультацией команды». Заказчики видели на сайте фотографии друзей после корпоратива, читали восторженные отзывы и хотели говорить именно с ними. В пятни-

цу клиент попросил прислать его лично. Серёжа с досадой пересчитал в календаре свободные часы.

— Это нарушение самого первого соглашения, — пожаловался он Артёму после звонка. — Мы же хотели, чтобы машина делала всё за нас.

— Машина как раз и делает. Находит тебе работу.

Днём к ним заехал курьер. Он привёз небольшую коробку, обёрнутую плотной серой бумагой. На наклейке значилось «РЕШЕНО. Руководству. Вручить лично».

Внутри лежала настольная табличка из прозрачного пластика. На ней аккуратно было выгравировано: «НАШИ ЛУЧШИЕ ЛЮДИ — НАША ГЛАВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ». К табличке прилагалась открытка с тридцатью подписями подрядчиков. Серёжа сперва поискал в конверте счёт, но ничего не нашёл.

Серёжа долго крутил табличку в руках.

— Вот. Люди любят нас, — сказал он.

— Похоже.

— Даже деньги потратили.

— Да.

— Мы, конечно, могли бы сказать им, что не надо…

— Не начинай.

Серёжа поставил табличку рядом с ноутбуком. Она выглядела нелепо на фоне облупленной стены и сушилки для белья, но убирать её почему-то не хотелось.

Артём отправил Виктору цифры без украшений. Серёжа

пытался заменить слово «риски» на «пространство для роста», пока не заметил, что автозамена превратила «риски» в «рис». В итоге письмо отправили без круп и без обещаний об уже заработанных миллионах.

Через час Виктор ответил, что хочет познакомиться с Зоей и посмотреть, как устроена координация. А следом прислал уточняющий вопрос:

«Если завтра вы отключите автоматизированную систему, что останется от компании?»

Серёжа сказал:

— Сайт, клиентская база и мы.

— И сорок человек, — добавил Артём.

— Ну, не все сорок прямо у нас. Они же свободные люди.

— Вот именно. Они свободные. И уйдут, если поймут, что мы больше не выполняем обещания.

Они решили провести проверку: на несколько часов перевести новые заявки в ручной режим. Не выключить систему целиком, не бросить действующие заказы, а посмотреть, сколько процессов можно продолжить без автоматических подсказок.

Результат оказался унизительным.

К обеду Артём вручную разобрал четыре заявки, Серёжа — две, причём одного клиента пригласил в ресторан старого корпоратива. Тот ответил, что готов прийти вместе с супругой. Артём выключил уведомления, но ресторан уже прислал вопрос о количестве приборов.

— Поздравляю, — сказал Артём, закрывая таблицу. — Мы создали систему, которая настолько хорошо помогает нам работать, что разучились работать без неё.

— Неправда. Я сегодня два заказа обработал.

— Один из клиентов теперь думает, что мы приглашаем его на обед.

— И что? Отношения — это основа продаж.

Артём вернул автоматическую сортировку обращений и оставил ручную проверку там, где требовались нестандартные решения о деньгах, людях и обязательствах. Типовые подтверждения из согласованного каталога снова уходили без его участия: иначе они не успели бы даже открыть почту. Система снова заработала быстро. В чате появилось сообщение от Ольги: «Спасибо, теперь задачи опять приходят нормально. Вы там что, ремонт делали?»

Серёжа написал: «Проводили учения. Если вдруг компьютеры захватят мир, мы продержимся до обеда».

На следующее утро Лада прислала итоговые рекомендации. В первом пункте предлагалось усилить контроль над автоматизированными действиями. Во втором — назначить постоянного операционного руководителя. В третьем — передать основателям преимущественно представительские функции.

Серёжа остановился на последнем пункте.

— Вот, Тём! Она наконец меня поняла. Представительские функции. Это пиджак, встречи, рестораны. Наконец-то

моя работа.

Артём пролистал ниже. Там была сноска:

«Не рекомендуется закреплять за Сергеем Усмановым задачи, требующие соблюдения фиксированного расписания».

Он показал её другу.

— Что?! — возмутился Серёжа. — Она считает меня безответственным?

— Нет, — сказал Артём. — Она знает, во сколько ты приезжаешь.

Серёжа отобрал телефон, чтобы удалить сноску. В этот момент над ней всплыло новое сообщение Виктора Левицкого.

«Мы готовы рассмотреть инвестиции при одном условии: ваша система должна стать самостоятельным продуктом, который можно продавать другим компаниям. Не просто агентство, а технология. Давайте обсудим, что для этого потребуется».

Серёжа прочёл сообщение и медленно улыбнулся.

— Тём, — сказал он, — кажется, мы всё-таки нашли способ разбогатеть.

Артём посмотрел на табличку с подаренной фразой о лучших людях.

— Возможно, — ответил он. — Только сначала нужно понять, что именно мы продаём.

Глава 11. Что именно мы продаём

В понедельник Серёжа приехал к Артёму с новой папкой. Папка была кожаная, коричневая, с золотистым замком и пахла магазином, в котором нельзя спрашивать цену вслух.

Ещё по дороге телефон Серёжи разрывался от звонков мастерских. Три мастерские получили отдельные подтверждения предварительной диагностики по старым разрешённым шаблонам. Автоматическая сборка новых пакетов была отключена, но клиенты приняли разрозненные письма за обещание одного большого проекта и уже отмечали время в календарях. Артём увидел три невинные карточки, которые вместе снова становились проблемой. Серёжа посмотрел на кожаную папку и решил, что для начала она должна внушить хоть кому-нибудь уверенность.

У двери Артём встретил его с ноутбуком в руках. Серёжа попытался пройти мимо, не показывая новую папку, но золотистый замок громко щёлкнул о косяк.

— Поздравь меня, — сказал он с порога. — Я перешёл на следующий уровень предпринимательства.

— Ты освободил мои антресоли?

— Я купил папку.

— Значит, нет.

— Тём, не всякий рост измеряется количеством свободных полок.

— Четыре подушки занимают целую полку. Очень даже измеряется.

— Уже десять подушек нашли дом. Не обесценивай прогресс.

В папке обнаружились два чистых листа, визитка Виктора Левицкого и чек, который Серёжа спрятал поглубже. За папку он заплатил почти столько же, сколько за неделю пользования некоторыми сервисами, но отложил неприятное сравнение на будущее.

Артём сидел за кухонным столом. Рядом с монитором стояла подаренная подрядчиками табличка: «НАШИ ЛУЧШИЕ ЛЮДИ — НАША ГЛАВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ». Из-за неё сушилка для белья за спиной Артёма казалась временным элементом интерьера стартапа.

— Виктору нужен инструмент для других компаний. Пусть каждая сортирует свои заявки и сама решает, кого отправлять. Наших подрядчиков никому не отдаём, — объяснил Артём, положив на стол два листа: «наши» и «чужие». Серёжа машинально сдвинул их в одну стопку. Артём немедленно разделил обратно.

— Вот это и напишем на визитке: «Никакой общей помойки».

— Ты вообще слышишь?

— Слышу. Ты хочешь продать им Ладу, но не нашу Ладу.

— Именно.

— Тогда назовём вторую Надей. Чтобы не путаться.

В десять начался видеозвонок. Виктор сидел в светлом офисе перед полкой, на которой не было ни одной книги, зато имелся макет корабля. Рядом появилась женщина в очках, представившаяся Алиной, его юристом. Серёжа сразу подтянул спину и положил перед собой папку.

— Вы принесли материалы? — спросил Виктор.

— Они со мной, — ответил Серёжа и положил ладонь на пустую обложку.

— Сергей, сегодня я хотел услышать простой ответ. Что получит клиент за деньги?

— Свободное время, — сказал Серёжа.

— Слишком широко.

— Более свободное время.

Артём придвинул микрофон.

— Система собирает заявку и предлагает человека, — сказал Артём, открывая тестовый стенд с вымышленной мастерской. — А вот здесь настоящий диспетчер должен подтвердить время.

Серёжа попытался нажать за диспетчера. На экране появилось: «Нет прав». Артём впервые за день улыбнулся.

Он показал экран. Лада в песочнице управляла вымышленной мастерской: три ремонтника, один диспетчер, девять заявок. Клиент просил починить стул. Система уточняла материал, предлагала окно времени, а затем ждала подтверждения диспетчера.

— А если диспетчер не ответит? — спросил Виктор.

— Заявка ждёт. Или уходит дежурному человеку. Без разрешения система не обещает визит.

— Звучит не так впечатляюще, как ваши рекламные тексты.

— Зато человек не обнаружит утром сорок приглашённых на банкет, — сказал Артём.

Алина подняла глаза от блокнота.

— Простите?

— Реальный случай, — сообщил Серёжа. — Успешный. Банкет состоялся.

Артём уронил стилус и полез за ним под стол. Оттуда казалось безопаснее слушать переговоры.

Виктор, однако, заинтересовался.

— Хорошо. Я готов организовать пилот. Есть компания, которая занимается реставрацией мебели. Три мастерские, около двадцати сотрудников и сезонные мастера. Владелица устала от потерянных обращений. Но ей не нужен ИИ. Ей нужно, чтобы клиенты не исчезали между телефоном и мастерской.

— Название? — спросил Серёжа.

— «Второй шанс».

— Красиво. Особенно для нас.

— Я не буду покупать презентацию, — продолжил Виктор. — Четыре недели. Проверим, сколько заявок теряется, как быстро отвечают люди и сколько заказов реально завершается. За пилот платит компания, небольшую сумму. Ни-

каких обещаний роста в десять раз. Если всё работает, продолжим разговор об инвестициях.

— А сколько денег вы вложите потом? — спросил Серёжа.

— Зависит от результата.

— Хотя бы порядок.

— Сначала покажите работу.

Когда звонок закончился, Серёжа ещё минуту сидел прямо, словно камера продолжала его снимать. Потом откинулся на стуле.

— Они нас проверяют.

— Естественно.

— А почему не мы их?

— Можешь проверить, есть ли у Виктора деньги.

— Я про моральную составляющую. Вдруг он жадный?

Артём закрыл прототип.

— Серёж, нам нужен не человек, который принесёт чемодан. Нам нужен клиент, которому система поможет без цирка.

— С цирком вообще-то были самые высокие оценки.

В этот момент на экране открылось служебное уведомление. Лада предложила подготовить «презентационную поездку руководства на объект пилотирования». В рекомендуемый состав вошли оба основателя, Зоя и Наталья из партнёрских проектов. Система приложила список ресторанов поблизости и таблицу «возможный эффект присутствия руководства».

Артём нажал «Отклонить».

— Ты зачем? — спросил Серёжа.

— Потому что мастерская находится в двух станциях метро от нас.

— Это не повод отказывать себе в командировке.

Снизу появился ещё один пункт: «Профиль Сергея Усманова: доступен для очного приветствия пилотного клиента».

— Видишь? — сказал Артём. — Тебя всё-таки ценят.

— Как мебель, — вздохнул Серёжа. — Передвигают к гостям.

Вечером позвонила Зоя. Она уже договорилась о встрече с хозяйкой «Второго шанса» и спросила, готовы ли основатели лично отвечать на вопросы сотрудников.

— Готовы, — сказал Артём.

— Конечно, — подтвердил Серёжа. — Только один вопрос: в мастерской стулья хорошие?

— Разные. Некоторые до ремонта.

— Тогда попросите, чтобы нам поставили после.

Глава 12. Вторая жизнь старого дивана

Римма Львовна не верила в искусственный интеллект по той же причине, по которой не верила в универсальный клей: слишком много людей обещали, что им можно починить всё.

Она встретила гостей в мастерской на первом этаже старого заводского корпуса. Внутри пахло древесной пылью, свежей тканью и кофе, который кто-то сварил утром, а допить так и не успел. В углу стояло кресло без одной ножки. На стене висели образцы обивки; среди них попался рисунок с крупными подсолнухами.

— Этот мне нравится, — заметил Серёжа.

— Никому не нравится, — сказала Римма Львовна. — Семь лет висит. Хороший человек выбирал, плохая ткань досталась.

Рядом с ней стоял мастер Гена: высокий, сутулый, с ладонями человека, который ежедневно доказывает мебели её неправоту. Он даже не представился, только пожал руки и вернулся к дивану.

— У меня проблема простая, — сказала Римма Львовна. — Восемь телефонов у работников, четыре чата, бумажный журнал и один племянник, который должен был всё объединить. Племянник уехал в Сочи. Журнал остался.

— Племянник в отпуске? — спросил Серёжа.

— По документам — в поиске себя. Диваны пока ищут меня.

Артём попросил показать, как принимают заказ. Римма Львовна достала телефон, на котором было сто двадцать семь непрочитанных сообщений, и выбрала первое попавшееся. На фотографии виднелась спинка стула. Под ней клиент написал: «Сколько стоит?»

— Что вы отвечаете? — спросил Артём.

— Иногда ничего, — честно сказала хозяйка. — Я не знаю, что это за стул и откуда фотография. Пока разберусь, человек уже купил новый.

Гена подошёл, вытер руки о фартук и заглянул в экран.

— Это не стул. Это кресло. И оно наше, стоит в цехе с пятницы.

— Вот, — сказала Римма Львовна. — И так каждый день.

Пилот начался с маленького правила. Все новые заявки попадали в одну очередь. Лада помогала сортировать фотографии и сообщения, но не называла цену, пока мастер не уточнит объём работы. Клиент видел честную отметку о том, что первично отвечает автоматический помощник. Если разговор становился непонятным, его передавали человеку.

Серёжа показал на кресло у двери.

— А это что?

— Жалоба, — ответила Римма Львовна.

— На вид приличное кресло.

— Оно качается.

— Может, у него характер.

— Клиент говорит, что оно упало вместе с тёщей.

— Тогда характер семейный.

Римма Львовна засмеялась впервые за встречу. Потом вдруг стала серьёзной.

— Слушайте, ребята. Мне не надо, чтобы программа сама решала, какой мастер плохой. Мне надо, чтобы Гена перестал тратить два часа в день на разговоры о фотографиях, а я перестала звонить людям, которым мы уже звонили. У меня работники не строчки. Я некоторых двадцать лет знаю.

Артём записал её слова.

— Согласен. В пилоте не будет автоматических оценок работников и никаких санкций по статистике. Только очередь и контроль статусов. Любые показатели — для вас, не для наказаний.

— Вот и договорились. Только вы мне не обещайте, что теперь всё будет идеально.

— Не обещаем, — ответил Артём.

Серёжа кивнул.

— Мы уже проходили идеальное. Оно дорого обходится.

На следующий день посетители восприняли запись на консультацию как приглашение принести вообще любую мебель. Первый явился с табуретом под мышкой, второй — с фотографией кресла, третий привёз дверь от шкафа. Дверь заняла единственный свободный проход. Лада пометила все

три случая зелёным: «Клиент прибыл вовремя».

Серёжа нарезал талоны из своих визиток и стал выдавать их посетителям. Артём проверял, какой шаблон позволил назначить три консультации на один час; дверь от шкафа мешала ему добраться до розетки. Он попытался перешагнуть её и застрял шнурком ботинка за ручку. Серёжа предложил записать технического директора четвёртым предметом на реставрацию.

Клиентка прислала фотографию огромной зелёной конструкции и написала: «Нужно забрать до выходных. Размер два сорок. Лифт маленький. Мужа нет».

Лада по инструкции попросила уточнить адрес, этаж, возможность разбора и контакт ответственного лица. Клиентка ответила одним сообщением: «Мужа точно нет. Я развелась».

Система расценила фразу как сообщение о недоступности грузчика со стороны клиента и предложила добавить в заявку услугу подъёма. Гена проверил: диван уже разобран, грузчики не нужны. Всё бы ничего, если бы Серёжа не решил помочь лично.

— Мне кажется, ей нужен не грузчик, — сказал он, увидев историю переписки, которую Римма Львовна показала ему с разрешения клиентки. — Ей нужен нормальный человеческий ответ.

Он предложил для отправки фразу: «Не переживайте, справимся без мужа».

Артём успел перехватить сообщение до отправки.

— Серёжа, клиентка заказывает ремонт дивана, а не развод.

— Ну пусть знает, что мы на её стороне.

— Нам неизвестно, на какой она стороне.

Ответ составила Римма Львовна: «Разборку учли. Доставку согласуем по телефону. Если хотите, поможем вынести секции». Через минуту клиентка прислала сердечко и назначила время.

— Вот видишь, — сказал Серёжа. — Сердечко.

— За фразу, которую ты не написал, — напомнил Артём.

К концу недели нашлись девять заявок, забытых в старых чатах. Пятерых клиентов удалось вернуть, два заказа уже выполнялись другой мастерской, один человек передумал, а девятый, как оказалось, вообще спрашивал о потерянном коте.

— А кот? — спросил Серёжа.

— Нашёлся, — ответила Римма Львовна. — Под тем самым диваном.

Отчёт для Виктора получился без чудес. Мастерская стала быстрее отвечать, но ни число диванов, ни скорость работы мастеров программа увеличить не могла. Один заказ пришлось отменить из-за нехватки ткани. Ещё один задержался, потому что Гена заболел.

— А вы, получается, не бог? — спросила Римма Львовна, когда Артём показал ограничения.

— К сожалению, нет, — ответил он.

— Прекрасно. Значит, с вами можно работать.

В тот же вечер Виктор прислал сообщение: «Результаты интересные. Можете показать не только успешные кейсы, но и ошибки? Хотел бы понять, как система ведёт себя, когда данные неверны».

Артём перечитал просьбу дважды. Серёжа заглянул в телефон.

— Ну и характер у человека. Обычно инвесторы хотят увидеть, сколько мы заработали.

— Умный инвестор хочет узнать, сколько мы можем потерять.

— Тём, пожалуйста, не говори ему про тёщу.

Глава 13. Двенадцать одинаковых стульев

Ошибки нашлись раньше, чем Артём успел подготовить для них красивую презентацию.

В мастерской «Второго шанса» имелись двенадцать одинаковых стульев. На самом деле одинаковыми они были только издалека. Шесть принадлежали небольшому отелю, четыре — ресторану с названием «Камбала», а два никто не мог опознать. Гена утверждал, что их привёз мужчина в красном пуховике. Римма Львовна отвечала, что за зиму в красных пуховиках приходили человек двадцать.

Когда Лада получила старую таблицу учёта, все двенадцать оказались в системе под одной позицией. Артём предусмотрел проверку новых заказов, но исторические данные, импортированные племянником Риммы Львовны ещё прошлым летом, пропустил через автоматическую разметку с недостаточной проверкой. В результате программа решила, что готовые стулья из ресторана «Камбала» можно отдать гостинице: они совпадали по цвету и приблизительному размеру.

На экране загорелось: «Комплект готов к выдаче. Срок сокращён на три дня». Лада успела отправить клиенту уведомление о досрочной готовности, и тот уже вызвал трёх грузчи-

ков. Под окнами мастерской появились пустая тележка и три человека с выражением тех, кто привык получать за ожидание почасовую оплату.

— Вот это я понимаю эффективность, — обрадовался Серёжа.

Гена посмотрел на фотографию.

— Вы кому собрались отдавать стулья?

— Гостинице, — сказал Артём.

— А я их для ресторана делал.

— Они похожи, — неосторожно заметил Серёжа.

Гена молча показал нижнюю сторону сиденья. На дереве была выжжена маленькая рыба.

— Это камбала, — сказал он. — На каждом. У гостиницы вместо рыбины номер комнаты. Когда вам будут платить зарплату картинками, тогда и сортируйте по картинкам.

Серёжа хотел пошутить, но осёкся. Мастер говорил без злости, и от этого становилось особенно неловко.

Артём заблокировал автоматические рекомендации по выдаче из исторических остатков, извинился перед Геной и вместе с ним начал сверять все двенадцать стульев. Это оказалось занятие, для которого искусственному интеллекту очень не хватало запаха лака, памяти о прошлогодних клиентах и возможности перевернуть стул ножками вверх.

Через полчаса Гена достал из кармана потрёпанный блокнот.

— Вот здесь я записываю по-своему.

— Почему не в общей таблице? — спросил Артём.

— Потому что в общей таблице мои записи в прошлом году исправили на красивые. А красивые стулья потом не совпали с настоящими.

В блокноте нашлись два неизвестных стула, ресторанная четвёрка и даже имя того мужчины в красном пуховике. Мужчину звали Борис, и он оказался не клиентом, а водителем, который привёз стулья из дома отдыха. Седьмой листок блокнота был залит кофе, но Гена помнил, что там написано.

— Выходит, человек лучше программы? — поинтересовался Серёжа.

— Сегодня — человек с блокнотом, — ответил Артём. — Завтра будем делать так, чтобы он не обязан был помнить за всех.

Римма Львовна позвонила гостинице, объяснила путаницу и договорилась перенести выдачу на день. Грузчикам пришлось вернуться без стульев; Серёжа пытался облегчить прощание шуткой про мебель будущего, но увидел их лица и предложил занести тележку обратно. «Камбала» получила собственную четвёрку вовремя.

Вечером Артём составил отчёт для Виктора. Не стал прятать причину сбоя за выражением «особенности миграции данных», как предложил шаблон. Написал: «Мы загрузили непроверенный архив. Система дала уверенную рекомендацию на неверной основе. Человек заметил ошибку до передачи имущества. Для старых записей добавлена обязатель-

ная сверка».

— Как-то некрасиво, — сказал Серёжа.

— Зато правда.

— А можно правда в презентационном оформлении?

— Можно. Заголовок будет «Мы чуть не отдали чужие стулья».

Виктор ответил через двадцать минут. «Спасибо. Именно это и хотел увидеть. Хорошая система должна не только делать работу быстрее, но и позволять выяснить, кто принял решение и почему».

Серёжа задумчиво посмотрел на сообщение.

— Тём, а ведь ты вчера почти не спал.

— Стулья снились.

— Мне тоже. Только у моих были лица инвесторов.

В конце дня Лада прислала необычную рекомендацию. «Для снижения риска передачи неверных предметов целесообразно увеличить долю ручной идентификации до подтверждения исходных данных».

— То есть она предлагает больше ручной работы, — сказал Артём.

— Предательница дважды, — ответил Серёжа. — Сначала нашла мне работу, теперь всем остальным.

На следующий день Серёжа сам приехал с наклейками для стульев. Артём решил помочь и разметил двенадцать мест на полу. Разметка оказалась такой строгой, что Гена не смог закатить в цех тележку. Пришлось снять половину ленты, по-

сле чего все трое поссорились из-за перевёрнутого номера, помирились и выпили чай из эмалированных кружек.

Гена по дороге в цех хлопнул его по плечу.

— Неплохой ты парень, Сергей. Только за табуретки пока не берись.

Когда Артём заехал забрать друга, тот показал ему пальцы, испачканные клеем.

— Видишь? Я опять работаю.

— Ты сам приехал.

— Вот что со мной делает успех. Скоро начну вставать по будильнику.

— Не говори страшных вещей, — сказал Артём.

Глава 14. Наш человек в Варшаве

Наталья из партнёрских проектов написала в общий чат в семь сорок утра: «Нам нужно определиться, что у нас в Варшаве».

Поводом для звонка из Польши стала не международная экспансия, а письмо Лады. Она перевела описание услуги «доставка образцов» на несколько языков и поставила в подписи слово «партнёрский офис», взятое из старого рекламного черновика Серёжи. Человеку хватило двух слов, чтобы вообразить помещение с ресепшеном, табличкой и секретарём. У них не было даже отдельного стула в Москве, который никто не использовал бы как вешалку.

Артём перечитал отправленное письмо на телефоне, отменил несуществующий офис и поручил Наталье назвать вещи своими именами. Серёжа тем временем искал в интернете стоимость маленькой таблички на польском. Ему казалось, что так можно немного приблизить реальность к рекламному обещанию.

Серёжа проснулся от звука сообщения и сначала подумал, что она спрашивает о погоде. По привычке открыл приложение, убедился, что в Варшаве дождь, и ответил: «Зонтик».

Через минуту Наталья прислала голосовое сообщение длиной в сорок три секунды. Она говорила быстро и очень вежливо, что в её случае означало крайнюю степень раз-

дражения. Польское дизайн-бюро «Север» заинтересовалось совместной работой, но его руководитель ожидал видеовстречи с «региональным офисом». Наталья уже три раза объяснила, что она независимый партнёр, а «региональный офис» — выдумка чужого воображения. Теперь из «Севера» просили точный адрес для отправки образцов.

— Ну дайте мой, — предложил Серёжа, когда Артём перезвонил ему.

— Ты хочешь получить образцы мебели из Польши в свою однокомнатную квартиру?

— Не говори это так, будто квартира плохая.

— Там под кроватью лежат дорожные подушки, которые ты три года назад хотел перепродавать.

— Во-первых, два года. Во-вторых, некоторым бизнесам нужно время.

Артём попросил Зою собрать короткую встречу. Наталья подключилась из квартиры в Калининграде, где работала удалённо и воспитывала двух кошек. Ни в Варшаве, ни в Калининграде агентство не имело офиса. В польской столице у них были лишь несколько подрядчиков и один потенциальный партнёр.

— Меня беспокоит не адрес, — сказала Наталья. — Мне нравится с вами работать, вы платите вовремя. Но когда меня спрашивают, сколько у компании людей и кто мной руководит, я каждый раз чувствую, что должна кого-то разочаровать.

Серёжа задумался.

— А если говорить, что у нас распределённая команда?

— Это правда, — ответила Зоя. — Если добавить, что мы не держим зарубежных офисов и работаем через независимых специалистов.

— Некрасиво звучит, — вздохнул Серёжа.

— Зато после этого не просят фотографию ресепшена, — сказала Наталья.

Артём открыл сайт. Ранее они убрали двусмысленную фотографию переговорной, но в старых материалах и презентациях по-прежнему встречались фразы «международное присутствие» и «локальные команды». Он исправил тексты, отправил Наталье новую карточку компании с реальными реквизитами и предложил провести встречу по видео.

— А что будет с командировкой, которую Лада мне когда-то предлагала? — спросила Наталья.

— Если появится реальная задача и согласуем бюджет, можно ехать, — сказал Артём.

— Спасибо. Я больше люблю поездки по делу, чем поездки в легенду.

Видеовстреча с «Севером» прошла в тот же день. Руководителем бюро оказался мужчина по имени Пётр, у которого в кабинете на стене висела доска для серфинга. Он говорил по-русски с акцентом, но достаточно хорошо, чтобы понять все Серёжины шутки. Особенно ему понравилась фраза про «компактное руководство».

— У нас тоже так, — сказал Пётр. — Компания из двенадцати человек, а на сайте выглядит будто пятьсот. Только мы пишем число честно.

«Север» искал партнёра для русскоязычной локализации каталога мебели. Объём был умеренный, сроки реальные, оплата прозрачная. Наталья с Ольгой предложили рабочую схему: машина подготовит черновик, профильные редакторы проверят термины, окончательный текст примет клиент. Никаких «мгновенных переводов любой сложности».

Когда договорились о пробной партии, Пётр неожиданно попросил Серёжу задержаться на связи.

— Вы, наверное, владелец? — спросил он.

— По утрам — да, — сказал Серёжа.

— Можно совет? Вы продаёте отличную услугу. Не надо делать вид, что у вас пять офисов. Я купил бы у вас именно потому, что вы небольшие и можете быстро отвечать.

После звонка Серёжа долго вертел в руках телефон.

— Неприятный человек, — сказал он.

— Почему? — удивился Артём.

— Он прав, а я не подготовился.

Вечером Наталья прислала сообщение: «Спасибо, что не заставили меня изображать офис в Варшаве. Кстати, Пётр согласовал первый заказ».

Серёжа переслал сообщение Артёму с подписью: «Наш первый официальный международный успех без международного офиса».

Артём ответил: «Только не печатай это на папке».

Серёжа посмотрел на коричневую кожу, уже слегка поцарапанную у замка. Он действительно собирался заказать тиснение.

Глава 15. Отдыхай, пока работают другие

Видеоролик неожиданно принёс Серёже неприятности — как обычно бывало с рекламой, которую он одобрял не дочитав.

Перед публикацией интервью Лада внесла короткий ролик в план продвижения. По оценке системы, слова «работает за нас» увеличивали количество кликов. Серёжа одобрил предложенный заголовок, не заметив, что в подписи отсутствовало важное уточнение: задачи, принятые машиной, всё равно выполняют люди. Через час после публикации на сайт пришли восемь заявок от покупателей, уверенных, что агентство продаёт абсолютное избавление от любых обязанностей.

Один просил заменить его на утренней планёрке, другой — написать за него примирительное сообщение жене, третий интересовался, можно ли получить искусственного свидетеля для спора с соседями. Лада отсеяла недопустимое, но четыре коммерческих запроса попали в разрешённый каталог. Серёжа отменил съёмку продолжения интервью и поехал встречать живых клиентов, которых породила его собственная фраза.

Молодая журналистка Марина, приглашённая на корпо-

ратив одним из подрядчиков, выложила короткое интервью с двумя основателями в своём канале о необычных профессиях. Съёмка происходила в коридоре «Парадной», уже после десерта. Серёжа держал в руке бумажный стаканчик кофе, Артём пытался найти выход из разговора, а Марина спрашивала, в чём секрет их агентства.

— Мы хотели жить так, чтобы искусственный интеллект работал, а мы отдыхали, — сказал на видео Серёжа.

— И что, получилось? — спросила Марина.

— Пока он отдыхает, — ответил Артём, показывая на друга. — А я чиню то, что случилось.

В конце Серёжа добавил: «Главное — не мешайте зарабатывать». Эту фразу Марина поставила в заголовок, наложила бодрую музыку и выпустила ролик утром вторника.

К обеду у него было несколько сотен тысяч просмотров. Кто-то восхищался, кто-то ругался, кто-то предлагал купить готовую «кнопку денег». В комментариях возникла теория, что Артём — нанятый актёр, потому что ни один настоящий программист не стал бы добровольно появляться рядом с Серёжей.

— Зато у меня хорошая фактура, — сообщил Серёжа, листая экран.

— Для мемов, — сказал Артём.

— В любом случае это узнаваемость.

Узнаваемость обернулась тем, что на сайт агентства пришли люди, которым вовсе не нужны были услуги редакторов,

координаторов или реставраторов. Они требовали обучить их пассивному доходу, продать настройки Лады, дать доступ к секретному алгоритму или хотя бы объяснить, сколько нужно вложить, чтобы «программа сама вывела деньги».

Среди писем попалось одно от мужчины, готового прислать три миллиона рублей в обмен на обещание удвоить их к Новому году. Лада поставила обращению красную метку: «Не соответствует профилю услуг. Потенциальный риск мошеннических ожиданий». Артём с удовольствием отправил отказ.

— Ну хоть ему можно было объяснить, что мы не банк, — сказал он.

— А вдруг это был единственный инвестор, который сразу готов платить? — пошутил Серёжа.

Телефон зазвонил. На экране высветилось «Мама».

— Серёжа, — сказала мать вместо приветствия, — мне прислали твоё видео. Что это за слова, что ты ничего не делаешь?

— Мам, это шутка.

— Я вижу. Ты там с кофе стоишь. У тебя действительно большая компания?

— Нормальная.

— А где твои сотрудники?

— По всей стране.

— Значит, дома они не сидят, а ты сидишь?

— Мам, они тоже дома сидят.

— Ты меня не путай. Ты аренду заплатил?

Серёжа посмотрел на календарь. До срока оплаты оставалось два дня.

— Заплачу.

— Хорошо. И не говори в интернете, что не работаешь. Работать не стыдно.

Когда мать отключилась, Серёжа убрал телефон экраном вниз.

— Говорят, слава развращает человека, — заметил Артём.

— Мать не даёт.

К вечеру поступило приглашение выступить на конференции о технологическом предпринимательстве. Организаторы предложили двадцать минут на сцене, хорошую фотографию для афиши и небольшой гонорар, который почти полностью уходил на дорогу и подготовку. Серёжа увидел слово «основатель» большими буквами и немедленно согласился — но на этот раз, после напоминания Артёма, лично подтвердил условия.

Название его выступления организаторы придумали сами: «Как мы построили компанию без сотрудников».

Зоя позвонила через пять минут.

— Вы понимаете, что у нас есть сотрудники и подрядчики? — спросила она.

— Я уже написал, чтобы исправили, — ответил Артём.

— На что?

— «Как мы построили компанию вместе с людьми».

— А я бы назвал «Как нас сорок человек спасли от собственных решений», — предложил Серёжа.

— Вот это ближе к правде, — сказала Зоя.

На следующий день организаторы прислали новую афишу. На ней была фотография Серёжи с корпоратива: микрофон в одной руке, поднятый палец в другой, пиджак чуть тесноват на плечах. Под фотографией напечатали: «СЕРГЕЙ УСМАНОВ. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ЗАМЕНИЛ СОТРУДНИКОВ НЕЙРОСЕТЬЮ».

Артём прочёл надпись, взял телефон и начал набирать номер.

— Ты куда? — спросил Серёжа.

— Исправлять.

— Подожди. Фотография хорошая.

— Фотографию оставим. Ложь уберём.

Серёжа вздохнул.

— Ты понимаешь, что из-за тебя я никогда не стану легендой?

— Зато, может быть, останешься человеком, который сможет посмотреть своим людям в глаза.

Серёжа не ответил. Он открыл чат сотрудников, где Ольга обсуждала с коллегой перевод каталога, Гена прислал фотографию отреставрированного кресла, а Влад жаловался на ночную смену. И впервые за весь день ему стало немного стыдно за собственный ролик.

Но стыд был недолгим. Через час на его почту пришло предложение от делового издания: обложка спецвыпуска, интервью и титул «Самый ленивый предприниматель года».

Серёжа переслал письмо Артёму.

«Ты только не говори, что это тоже ложь».

Ответ пришёл мгновенно:

«Наконец-то номинация, которую ты заслужил».

Глава 16. Самый ленивый человек на сцене

В день конференции Серёжа проснулся на два часа раньше будильника. Это напугало его больше, чем предстоящее выступление.

За сорок минут до конференции выяснилось, что Лада уже согласовала участие агентства в секции «Практическая демонстрация». В афише стояло не только выступление Серёжи, но и обещание показать выполнение реального заказа за десять минут. Подтверждение ушло организаторам вместе с фотографией основателя: систему настроили отвечать на приглашения, а для секции она выбрала стандартный образовательный пакет.

Артём принёс ноутбук, Зоя нашла безопасный учебный пример, а Серёжа — совершенно случайно — взял с собой дорожную подушку. На сцене её предстояло продать за десять минут, не соврав ни о товаре, ни о сроках доставки. Серёжа пожалел, что не стал лектором по молчаливому чтению лекций.

Он погладил рубашку, дважды завязал галстук, трижды передумал его надевать и в итоге пришёл к Артёму в пиджаке с открытым воротником. На кухонном столе стояла чашка кофе. Рядом лежали распечатанные карточки с текстом речи.

— Ты мне написал выступление? — спросил Серёжа.

— Я попросил Ладу собрать факты. Речь — твоя.

— Это непедагогично.

— Не путай выступление с чтением рекламы. Если скажешь, что мы построили компанию без людей, Зоя покажет тебе трудовые договоры и переписку с подрядчиками.

Серёжа взял верхнюю карточку: «Мы пытались избавиться от работы. В процессе выяснилось, что от ответственности избавиться нельзя». Он перечитал её.

— Это звучит красиво. Дальше есть шутка?

— Ты выходишь на сцену. Это уже риск.

Конференция проходила в бывшем кинотеатре. В фойе раздавали кофе, брошюры и одинаковые холщовые сумки с логотипом мероприятия. Вдоль стен стояли стенды компаний, предлагающих автоматизировать всё: записи к врачу, доставку еды, заполнение отчётов и поиск идеальных сотрудников. На одном стенде демонстрировали робота, который очень медленно сортировал три мячика. Серёжа задержался возле него на десять минут.

— По моим ощущениям, я работаю быстрее, — сказал он.

— Робот хотя бы знает, куда кладёт мячи, — отозвался Артём.

За кулисами Серёжа познакомился с Глебом Носовым. Глеб носил кроссовки белее бумаги, говорил короткими фразами и называл людей «единицами человеческого участия». Его компания продавала программу для автоматиза-

ции обслуживания клиентов.

— У вас любопытные цифры, — сказал Глеб. — Но слишком много ручных подтверждений. На масштабе они съедят всю маржу.

— Зато никто не отправит двенадцать чужих стульев в гостиницу, — ответил Артём.

Глеб моргнул.

— Это метафора?

— Практический опыт, — сказал Серёжа. — Мы ценим мебель.

На сцену Серёжа вышел под музыку, которую организаторы выбрали за него. Он успел споткнуться о провод микрофона и совершенно уверенно объявить, что это проверка готовности инфраструктуры к сбоям. Зал засмеялся. Серёжа почувствовал себя дома.

Первые минуты всё шло хорошо. Он рассказал о сорока дорожных подушках, которые не удалось продать, о том, как назначили его самого выездным специалистом, о корпоративе, который система организовала без согласованного общего бюджета. На истории с рестораном люди смеялись особенно громко. Артём сидел в третьем ряду и показывал ему пальцем на часы.

Потом ведущий попросил живую демонстрацию. Серёжа уже вытянул из-за кафедры приготовленную дорожную подушку, но ведущий покачал головой: вместо согласованной продажи товара он решил проверить агентство на задаче от

настоящего зрителя.

— Может ли ваша система прямо сейчас принять задачу от любого человека из зала?

— Может, — уверенно сказал Серёжа.

— Тогда проверим. Кто хочет?

Поднялась женщина с блокнотом.

— Я управляю небольшой сетью кофеен. Завтра у нас открытие нового помещения, а компания по уборке отказалась. Нужно срочно найти бригаду к шести утра. Сможете?

В зале зашептались. Серёжа взглянул на Артёма. Тот уже открыл ноутбук, но на лице у него появилось то самое выражение, с которым он впервые обнаружил бронь сорока ужинов.

Лада обработала заявку за несколько секунд. Уточнила адрес, площадь, количество работников, доступность помещения, необходимые средства и возможность оплаты. Затем вывела сообщение: «Недостаточно подтверждённых сведений для обещания выезда. Предлагается направить запрос трём проверенным подрядчикам. Срок подтверждения — после ответа человека».

На большом экране это выглядело не особенно волшебно.

— А почему вы просто не подтвердите? — спросил ведущий.

Серёжа секунду помолчал. В аудитории кто-то негромко кашлянул.

— Потому что завтра в шесть утра у вас должны стоять

реальные люди с реальными швабрами, — сказал он наконец. — И если я сейчас ради красивого выступления пообещаю вам то, чего не проверил, этот ролик будет смешнее сегодняшнего. Но уже не для вас.

Женщина с блокнотом кивнула.

— Хороший ответ. Тогда жду запрос.

Серёжа чуть не сказал «обязательно решим», но вовремя прикусил язык.

— Ждите честный ответ, — поправился он.

После выступления к стенду «РЕШЕНО» подошло больше людей, чем Артём рассчитывал. Одни спрашивали о цене программы, другие хотели работать подрядчиками. Женщина с кофейнями оставила контакты, и Зоя действительно нашла свободную бригаду на следующий день — но не к шести, а к восьми. Кофейня перенесла начало уборки и справилась.

Глеб Носов тоже подошёл.

— Сильная подача, — сказал он Серёже. — Правда, инвесторы не любят слышать «не можем».

— А клиенты? — спросил Серёжа.

— Клиенты любят скорость.

— До первой несделанной работы, — вставил Артём.

Глеб улыбнулся так, словно оба собеседника подтвердили его теорию о неэффективности людей.

— Посмотрим, кто из нас масштабируется.

Поздно вечером Серёжа получил письмо от организаторов: его выступление признали самым обсуждаемым. Рядом

прилагалась ссылка на запись, где он стоял перед экраном с огромными словами «СНАЧАЛА ПРОВЕРИТЬ».

— Я же говорил, что стану знаменитым, — сказал он Артёму.

— Да. На конференции по искусственному интеллекту ты стал известен тем, что отказался обещать невозможное.

— Иронично.

— В твоём случае — исторически.

В банковском приложении появился гонорар за выступление. Серёжа вычел такси, рубашку, дорогу и подписки — осталась сумма, на которую можно было купить ровно две дорожные подушки по старой цене.

Он закрыл приложение. Под кроватью хрустнула упаковка. «Только не снова», — попросил Серёжа, хотя к подушкам никто не обращался.

Глава 17. Ещё одно «РЕШЕНО»

Через четыре дня Серёже позвонила женщина и спросила, когда привезут её кухню.

Первое ложное обвинение пришло не от мошенников, а из внутреннего отчёта Лады: система обнаружила рекламу с названием их агентства и решила, что это новый канал продаж. Она даже предложила включить страницу в медиаплан. Артём открыл ссылку и увидел чужой номер для переводов и знакомый логотип, слегка сдвинутый вправо. Серёжа узнал на фотографии собственную улыбку, потому что в ней ему удавалось выглядеть человеком с недвижимостью в нескольких странах.

На разоблачение ушло больше времени, чем на создание всей рекламной страницы. Вечером Серёжа уже не радовался новым клиентам без проверки: оказалось, их иногда можно получить даже не открывая бизнес.

— Какую кухню? — уточнил он.

— За которую я заплатила аванс. Мне обещали в среду. Сегодня пятница.

Серёжа посмотрел в потолок. В последние месяцы он научился не спрашивать «кто мог такое обещать», потому что ответ иногда оказывался неприятно близким.

— Назовите номер заказа.

Женщина продиктовала сочетание цифр и букв. В «РЕ-

ШЕНО» такой заявки не было. Артём проверил архив, все каналы и переписку. Ничего. Потом женщина прислала снимок квитанции и ссылку на страницу с логотипом агентства.

Страница выглядела похоже на их сайт, но адрес был другим, реквизиты принадлежали неизвестному продавцу, а обещания звучали как сон Серёжи: «Любая кухня за пять дней. Сборка включена. Гарантируем без вопросов».

— Я бы такое не написал, — возмутился Серёжа.

— Ты вчера предложил слоган «Решим даже то, чего нет», — напомнил Артём.

— Это другое. Художественное преувеличение.

— Здесь тоже художественное. Только за чужой счёт.

Звонившую звали Лариса Сергеевна. Она жила одна, копила на ремонт и перевела неизвестной компании тридцать пять тысяч рублей после долгой переписки с человеком, представившимся сотрудником «РЕШЕНО». Ей прислали договор с чужими реквизитами, похожий логотип и обещали доставку. Потом перестали отвечать.

Зоя подключилась сразу. Она помогла Ларисе Сергеевне собрать документы и объяснила, куда подать заявление и как обратиться в банк по поводу перевода. Артём сохранил доказательства использования бренда, направил жалобы хостингу и площадке с объявлением, опубликовал на настоящем сайте предупреждение с единственными действующими контактами. Никто не обещал мгновенного возврата денег: вернуть их не могли ни они, ни Лада.

— А вам какая выгода? — спросила Лариса Сергеевна, когда Зоя позвонила ей снова. — Вы же мне ничего не должны.

— Нашим именем вас обманули, — ответила Зоя. — Мы хотя бы поможем разобраться.

Серёжа слушал разговор рядом и впервые за день не нашёл подходящей шутки.

В субботу таких обращений стало четыре. Потом шесть. Люди искали по рекламе название компании, попадали на похожую страницу и платили за несуществующие услуги. После того как площадка убрала объявление, появилось новое, уже без точного логотипа, но с фотографией Серёжи с конференции.

— Вот теперь мне по-настоящему не нравится моя известность, — сказал он.

— Она помогает не только нам находить клиентов, — ответил Артём.

Они обратились за юридической помощью. Параллельно предупредили подрядчиков и клиентов о поддельных предложениях, не собирая у пострадавших лишние данные. Зоя настояла, чтобы в объявлении не было пафосных слов о «кибератаке на бренд».

— Нас не атакуют как супергероев, — сказала она. — Людей обманывают. Вот это и напишите.

Серёжа сам записал короткое видео. Без пиджака, без музыки, без шуток. Назвал официальный сайт и попросил про-

верять реквизиты и не переводить деньги по ссылкам из случайных сообщений.

Видео посмотрели значительно меньше людей, чем историю о самом ленивом предпринимателе. Зато Лариса Сергеевна позже написала, что теперь хотя бы понимает, с кем разговаривала и кто действительно существует.

К воскресенью она сообщила, что банк принял обращение, но результата пока нет. Это была вся хорошая новость, которую ей могли честно дать.

— Тём, — сказал Серёжа вечером, — а ведь кто-то сейчас считает, сколько денег можно заработать на нашем имени.

— Да.

— Значит, мы уже дорогие?

— Не путай стоимость имени с тем, сколько за него готовы украсть.

Серёжа сидел на подоконнике и смотрел на дождь. Потом спрыгнул, открыл список вещей и договорился передать ещё пять дорожных подушек знакомому организатору поездок, который как раз искал такие для волонтёров. Никаких красивых объявлений — сначала спросил, нужны ли они вообще.

«Осталось двадцать пять», — написал он Артёму.

Артём ответил: «Увидел. Спасибо».

Через минуту пришло следующее сообщение: «А папку продал?»

«Она не вошла в размер багажа», — написал Серёжа.

В действительности коричневую папку он продал знакомому, который почему-то решил, будто она принадлежала руководителю международного холдинга. Исправлять это впечатление Серёжа не стал. В объявлении было указано только «папка кожаная, почти новая».

Глава 18. Красная кнопка, которой нет

Артём месяц собирался сделать отдельную кнопку для остановки новых автоматических действий. Он даже нарисовал её в интерфейсе: большой красный прямоугольник с надписью «ПРИОСТАНОВИТЬ». Но всякий раз находилась задача, которую казалось важнее закончить: платежи, заявки, доступы, новый пилот, исправления после конференции.

В тестовой панели красная кнопка умела красиво загораться; рабочая система по-прежнему останавливала только отдельные очереди. Серёжа принёс из дома красную канцелярскую кнопку от старого звонка. Она щёлкала громче любого уведомления, но не управляла ровным счётом ничем.

При каждом обещании Артёма доделать защиту Серёжа нажимал игрушечную кнопку перед экраном. Заявки продолжали поступать. «Зато интерфейс уже есть», — объявлял он.

— Как в самолёте, — заметил Серёжа, заглянув Артёму через плечо. — Самолёт летит, а парашют ещё в разработке.

— В самолёте не предусмотрен один парашют на весь салон.

— Тём, я сейчас не про авиацию. Я про то, что мне тревожно.

Повод появился в понедельник, когда одна из компаний-клиентов «Второго шанса» прислала рекламацию по креслу, а автоматическая сортировка поместила её в обычные вопросы об уходе за тканью. Сообщение содержало фразу «подлокотник отходит, сидеть страшно», но из-за неправильной категории оно почти сутки ждало ответа. Римма Львовна узнала о проблеме от клиента по телефону.

Никто не пострадал. Кресло забрали и устранили дефект. Но Римма Львовна была в ярости.

— Я не могу объяснять людям, что они должны написать правильное слово, чтобы их услышали! — сказала она Артёму. — Они не на экзамене у вашей машины.

Артём не спорил. Отключил автоматическую обработку рекламаций и возвратов, вернул все такие обращения живому диспетчеру и проверил архив. Похожих случаев нашлось ещё два: сообщения не пропали, но задержались без нужного приоритета.

— Почему ты не проверил раньше? — спросила Зоя.

Артём хотел сослаться на недавнее обновление и нехватку людей для проверки. Вместо этого молча развернул экран к Зое: рядом с жалобой на опасное кресло стояла зелёная отметка «ОБРАБОТАНО».

— Потому что считал, что достаточно хорошо настроил, — сказал он.

Зоя кивнула. Не утешала и не читала лекцию. Она предложила составить отдельный перечень обращений, которые

никогда не должны оставаться в автоматической очереди без человека. Деньги, претензии по безопасности, персональные данные, угрозы, спорные изменения условий. Весь перечень должен был ежедневно проверяться ответственным сотрудником.

Серёжа слушал их разговор, стоя у окна.

— То есть чем больше у нас клиентов, тем больше придётся нанимать людей?

— В некоторых местах да, — ответила Зоя.

— А зачем мы тогда всё это затеяли?

Артём повернулся.

— Чтобы не тратить два часа на сообщение «где мой стул» и успевать ответить, когда стул действительно опасен.

Серёжа записал формулировку Артёма в телефон, чтобы при случае присвоить её на следующей конференции. Артём поймал его за этим и вписал рядом свою фамилию.

Вечером они наконец включили в рабочей системе общий режим приостановки новых автоматических решений. Его нельзя было нажать случайно: требовалось подтверждение владельца и назначение дежурного. Действующие заказы не исчезали, сообщения сохранялись и попадали в человеческую очередь. Артём испытал его на небольшом потоке запросов под наблюдением Зои.

Пять минут всё было тихо. Потом телефон Артёма начал вибрировать от служебных сообщений.

— Удобно, — сказал Серёжа. — Одной кнопкой превра-

тил нашу компанию в твою личную проблему.

— Нет. В общую.

Они сидели до полуночи и доводили список действий при сбое до двух страниц. Серёжа настоял, чтобы документ назывался «Что делать, если всё сломалось». Артём хотел «Регламент аварийного перехода». Зоя выбрала первое название.

— Человек, у которого всё сломалось, не должен искать слово «регламент», — пояснила она.

На следующее утро Римма Львовна позвонила лично.

— Кресло переделали. Клиент доволен. Вашу систему оставляем, но только с новым порядком. И ещё скажите тому своему Сергею, что подсолнухи на обивку одного дивана всё-таки выбрали.

— Кто? — удивился Артём.

— Очень смелая женщина.

Он передал трубку Серёже.

— Видите, Римма Львовна! — обрадовался тот. — Я чувствую рынок.

— Лучше бы вы чувствовали, когда молчать, — ответила она и рассмеялась.

Глава 19. Кому принадлежит успех

Пилот «Второго шанса» закончился не триумфом, а большим обедом в мастерской. Римма Львовна заказала пироги, Гена принёс сок, а Серёжа явился с бутылкой дорогой газированной воды, которую считал уместной заменой шампанскому в рабочее время.

За четыре недели потерянных заявок стало меньше, отвечать стали быстрее. Диванов, правда, не прибавилось: ткани всё ещё опаздывали, мастера болели, доставка стояла в пробках. Римма Львовна положила отчёт рядом с Гениной тетрадью. Тетрадь выглядела старше, но нисколько не смущалась.

— Всё-таки помогли, — сказала Римма Львовна, перелистывая распечатку. — Только не напишите в интернете, что теперь мебель ремонтирует компьютер.

— Не напишем, — пообещал Серёжа.

Гена взял кусок пирога и спросил:

— А мне теперь свою тетрадь можно выбросить?

— Лучше оставить, — ответил Артём. — У нас резервное копирование, но твоя память пока быстрее.

— Правильно, — сказал мастер. — Только пусть мне за резервное копирование доплачивают.

Серёжа предложил тост за человека, который спас двенадцать стульев. Гена отвернулся, чтобы скрыть улыбку.

После обеда приехал Виктор. Он прошёл по мастерской,

поговорил отдельно с сотрудниками, задал Римме Львовне вопросы об оплате программы и о том, останется ли она клиентом без скидки. Римма ответила: останется, если в технической поддержке будут отвечать люди, а не сообщать, что «ваше обращение очень важно».

Виктор кивнул. Потом попросил основателей выйти во двор.

— Теперь я вижу продукт, — сказал он. — Маленький, сырой, но настоящий. Вы можете экономить время на рутинной координации. Есть риск ошибок, но вы их фиксируете и исправляете. Я бы обсуждал инвестиции в разработку и продажи.

— Сколько? — спросил Серёжа.

— Двадцать миллионов за долю. Цифра предварительная. Дальше аудит, условия, документы.

Серёжа замер. В его воображении немедленно возник автомобиль, по которому он уже соскучился, хотя никогда им не владел.

— Двадцать миллионов нам? — тихо уточнил он.

— Компании, — ответил Виктор. — На рост продукта. Это не ваш личный доход.

Серёжа медленно выдохнул.

— Тём, мне кажется, они специально так формулируют.

— Чтобы ты не купил машину на деньги разработки? Да.

Виктор улыбнулся.

— Покажите ещё два пилота, — сказал Виктор, убирая

блокнот. — Пока я вижу хороший результат в одной мастерской, но не знаю, выдержит ли система большой поток.

— Но вы же видели, как это работает, — сказал Серёжа. — Люди рады.

— Я видел, как это работает на двадцати сотрудниках, — возразил Виктор. — А хочу понять, что будет на двух тысячах.

Виктор уехал. Артём уже записывал вопросы о коде, доступах и праве отказывать клиенту; Серёжа рядом рисовал чемодан с ручкой, в которой помещались ровно двадцать миллионов. Артём пририсовал к чемодану колёсики и подпись: «Деньги компании».

Серёжа молчал дольше обычного.

— Тём, — сказал он наконец, — мы ведь когда-то хотели по десять миллионов каждому. Сейчас нам предлагают двадцать, а ты выглядишь так, будто тебе на экзамене задачу усложнили.

— Потому что предлагают двадцать миллионов на работу, которую ещё предстоит сделать.

— Ирония судьбы. Чем ближе к богатству, тем больше работы.

— Ты наконец понял наше бизнес-планирование.

Вечером Зоя прислала сообщение о зарплатах: постоянную команду пора было расширять. Ольга хотела брать больше проектов, но просила перестать присылать ей срочные задачи ночью. Влад говорил, что уже две недели работает без

полноценного выходного. Наталья спрашивала, нужен ли ей официальный статус руководителя партнёрского направления или она всё ещё независимый подрядчик.

Серёжа перечитал сообщения. Двадцать миллионов на экране выглядели огромной цифрой. Три живых человека, ждущих простых ответов, казались почему-то труднее.

— Напиши Зое, что завтра встречаемся, — сказал он.

— Ты же ненавидишь собрания.

— Пусть будет не собрание. Пусть будет разговор.

— Как назовём в календаре?

— «Не потерять людей».

Артём ввёл название. Лада предложила автоматически пригласить всех, кто может быть полезен. Артём нажал «Только Зоя, Ольга, Влад, Наталья и мы».

Серёжа осторожно заглянул через плечо.

— Ты уверен, что ресторан не забронируется?

— Теперь уверен.

Глава 20. Человек с нулевым рейтингом

Влад пришёл на встречу последним и с порога извинился, хотя опоздал всего на четыре минуты. Он был худым парнем с постоянно растрёпанными волосами, которому можно было дать и двадцать лет, и тридцать в зависимости от количества бессонных ночей.

Пока Артём искал причину, Серёжа сел рядом с Владом и помог ему разгрузить машину. Он не умел отличать один крепёж от другого, зато умел таскать коробки и говорить лишнее. Впервые за день это оказалось полезнее системы оценки.

— Я смену передавал, — сказал он. — Не хотел бросать заявку посередине.

— Мы и собрались поговорить, как сделать так, чтобы ты её иногда бросал, — ответила Зоя.

Ольга подключилась по видео из Владимира. Наталья — из Калининграда. Артём открыл статистику загрузки. Лада аккуратно подсветила проблемы: вечерние очереди, неравномерную выдачу задач, случаи, когда подрядчики отвечали после полуночи. Её рекомендации были разумны: фиксировать часы доступности, расширить резерв исполнителей, сделать ночные заявки дороже и разрешить людям отказы-

ваться без наказания.

— Наконец-то машина решила, что людям надо спать, — заметил Серёжа.

— Она давно решила, — сказал Влад. — Только я думал, что если не возьму заказ, меня перестанут приглашать.

Оказалось, некоторые исполнители принимали задачи не потому, что хотели подработать, а потому, что боялись пропасть из рейтинга. Отдельные заказчики ставили низкие оценки за отказ от срочного поручения, хотя исполнитель имел полное право не брать его. Артём отключил влияние таких отказов на распределение новых проектов, а Зоя пообещала вручную пересмотреть спорные отзывы.

— Странно, — сказал Серёжа. — Мы хотели свободы от работы для себя, а сделали людям приложение, которого они боятся.

— Не всем, — ответила Ольга. — Мне с вами удобно. Я плачу ипотеку за счёт этих заказов. Просто когда видишь красную цифру возле имени, неприятно.

Она показала свой экран. Рядом с именем Влада действительно светился красный показатель «Надёжность: 0». Он заметил его несколько дней назад и не решился спросить почему.

Артём открыл технический журнал. Для незавершённых заказов он когда-то ввёл временное значение «0», которое не должно было попадать в оценку исполнителя. После обновления Лада перенесла его в общую модель надёжности, а

сведения о смене устройства и поездках Влада только усилили подозрение. Артём ткнул пальцем в красный ноль; экран не дрогнул, зато под пальцем остался отпечаток от пирога.

— Я у сестры ноутбук брал, — сказал Влад. — Мой сломался. И ездил к ней в другой город. Я предупреждал в чате.

— Информация сохранилась, — сказал Артём, просматривая переписку. — Но не попала в оценку. Так быть не должно.

Серёжа увидел, как Влад старается выглядеть равнодушным. Парень не произносил громких слов о несправедливости. Он просто сидел, сложив руки, как ученик, которому объявили плохую отметку.

— Влад, — сказал Серёжа, — ты же с самого начала с нами?

— Почти.

— И на корпоратив приезжал?

— Да. Я вам ещё тульские пряники привозил.

— Вот. Как мы могли поставить ноль человеку с пряниками?

Влад улыбнулся, но быстро отвёл глаза.

Артём отключил спорный показатель из автоматической выдачи задач и решил не возвращать его до проверки правил. Никаких денежных штрафов из-за нуля не было, но приоритет приглашений Влад уже потерял. Зоя договорилась просмотреть его пропущенные заказы и предложить новые в удобное время, без обещаний компенсаций, которые

ещё не были просчитаны.

После разговора Артём долго сидел у монитора.

— Ты чего? — спросил Серёжа.

— Представляю, что будет, если таких Владов две тысячи.

— Так не делай две тысячи.

— Виктор именно этого и хочет.

— Виктор хочет деньги. Мы тоже хотим деньги. Не обязательно делать людей несчастными, чтобы их заработать.

Артём посмотрел на Серёжу, потом на красную цифру возле имени Влада. Вместо ответа перетащил панель рейтинга в корзину тестового интерфейса. На вопрос системы «Вы уверены?» оба одновременно нажали «Да».

Поздно вечером Лада отправила ежедневный отчёт. Первый пункт: «Система распределения отключена от рейтинга надёжности до завершения проверки». Второй: «Число обращений к координаторам увеличилось». Третий: «Уровень удовлетворённости исполнителей после личного контакта вырос».

И ещё одна строка, выделенная серым: «При сохранении текущего подхода стоимость человеческого сопровождения будет увеличиваться пропорционально числу участников».

— Вот то, чего инвестор не хочет, — сказал Артём.

— А мы? — спросил Серёжа.

— Мы пока не решили.

Серёжа посмотрел на фотографию сорока человек после корпоратива, которую кто-то поставил на общий экран чата.

— Тогда надо решать до того, как нас станет две тысячи.

Глава 21. Очень вежливое предложение

Виктор прислал предварительные условия в среду утром. Документ назывался коротко: «Основные параметры возможной инвестиции». Серёжа открыл его в телефоне, увидел двенадцать страниц и позвонил Артёму.

Лада перевела письмо инвестора в короткую выжимку и выделила слово «возможность». Серёжа распечатал только отмеченный абзац и пытался положить его в кошелёк. Бумага не помещалась. Он сложил её вчетверо и весь день доставал в метро, словно билет в богатую жизнь. Артём распечатал приложение с ограничениями. Документы выглядели как два разных предложения: один обещал богатство, другой объяснял, что за него придётся отдать.

Пока друзья спорили, Лада предложила уже знакомому клиенту ускоренный пакет обслуживания. Его стоимость не превышала лимит, а ответственность — превышала их свободное время. Артём остановил подтверждение за минуту до отправки. Серёжа положил бумажку с будущими миллионами под чашку, чтобы её не унесло сквозняком, и пошёл искать исполнителя.

— Почему для двадцати миллионов надо читать роман?

— Это двенадцать страниц, Серёж.

— Наши будущие деньги занимают меньше места, чем условия их получения.

Артём попросил не подписывать ничего, даже если электронная подпись покажется особенно красивой. Затем позвал независимого юриста, которого Виктор не рекомендовал и не оплачивал, чтобы разобрать предложение.

Основные условия выглядели обсуждаемыми: инвестиция в компанию за долю, поэтапное финансирование, план разработки, отчётность, права инвестора на ключевые решения. Но в приложении имелась отдельная строка, на которую Артём обратил внимание сразу: «Доступ к обезличенным операционным данным для обучения, улучшения и коммерциализации продуктов инвестиционной группы».

— Это что за данные? — спросил Серёжа.

— Вся история заданий. Кто какую работу брал, как быстро отвечал, где ошибался, какие ставки назначал. Они называют это обезличенным, но это надо проверять. Даже без имени человека иногда можно узнать по редкой работе и времени.

— Может, им просто нужны графики?

— Тогда пусть напишут «графики». Здесь другое.

Юрист объяснила, что условия ещё не окончательные, и предложила сузить их до конкретной цели, определить запреты и порядок согласования. Виктор согласился обсудить формулировки на встрече.

— Вы строите продукт, который учится на рабочих про-

цессах, — сказал он, когда встретились. — Данные — часть его ценности. Не обязательно чьи-то личные переписки. Нас интересуют закономерности.

— И кому эти закономерности потом продавать? — спросил Артём.

— Тем, кто управляет сервисными компаниями. Можно оптимизировать смены, подбор специалистов, нормирование.

— А людей спросить? — вмешался Серёжа.

Виктор удивлённо посмотрел на него.

— Разумеется, есть вопросы согласия и законодательства. Это должно быть оформлено. Я не предлагаю завтра выкачать ваши чаты в общий сервер.

— Тогда почему в бумаге написано так широко? — спросил Артём.

— Потому что юристы страхуют будущее. Вы можете предложить ограничения.

— Предложим, — сказал Артём.

Но Виктор отложил ручку.

— Только давайте без романтики. Если продукт не умеет работать без постоянного увеличения штата координаторов, он не даст той экономики, ради которой я инвестирую. Вы сами обещали минимум человеческого участия.

— Нашего, — тихо заметил Серёжа.

— Что?

— Мы обещали минимальное участие двух конкретных

идиотов. Не всей планеты.

Виктор несколько секунд смотрел на него, потом улыбнулся.

— У вас есть талант делать серьёзные вопросы смешными, Сергей. Это помогает. Но вопрос остаётся.

В метро Артём молчал. Серёжа дважды начинал разговор и оба раза передумывал. Наконец он спросил:

— Ты ведь хочешь отказаться?

— Я хочу понять, на каких условиях они дадут деньги. И почему ты так легко готов забыть, что за цифрами люди.

— Я сегодня первый про людей спросил.

— Сегодня. А вчера ты хотел в рекламе написать, что мы заменили сотрудников.

— Я не хотел. Я хотел фотографию оставить.

— Это не одно и то же?

Серёжа отвернулся к тёмному стеклу. В отражении его пиджак выглядел не дорогим и не дешёвым — просто тесным.

— Знаешь, что меня бесит? — сказал он. — Каждый раз, когда у нас появляется шанс заработать, ты находишь в нём такую сложность, что я опять чувствую себя человеком с тридцатью восемью рублями на карте.

— А знаешь, что бесит меня? Когда я исправляю проблемы, которые мы оба создали, ты называешь это помехой богатству.

Они вышли на своей станции и шли до дома молча. У подъезда Серёжа остановился.

— Я не хочу всю жизнь быть человеком, который оставляет тебе разгребать последствия своих идей, — сказал он.

Артём медленно обернулся.

— Думаешь, я возился с твоими подушками и всеми этими заказами ради того, чтобы теперь продать чужую работу вместе с базой?

— Я не это сказал.

— Но подумал.

Дверь подъезда хлопнула между ними. Серёжа остался на улице, глядя на мокрый асфальт. Через стекло подъездной двери он увидел, как Артём возвращается за забытым пакетом, и приоткрыл дверь. В телефоне появилось сообщение от Лады: «Предложение по оптимизации переговорной позиции основателей готово».

Он выключил звук. Ему хватало предложений, написанных чужими словами. Артёму он всё же отправил сообщение: «На ужин заеду. Без презентации».

Глава 22. Главный офис

На следующий день Серёжа получил приглашение показать «рабочую среду компании» представителям делового издания. Журналистка Марина, та самая, что сняла первый ролик, хотела сделать продолжение: посмотреть, где трудятся люди, которых на видео так ловко «заменили» нейросетью.

— У нас нет офиса, — сказал Артём, когда Серёжа позвонил обсудить предложение.

— Есть. Юридический адрес.

— Это адрес регистрации. Не офис.

— Тогда покажем кухню.

— На кухне у тебя холодильник с графиком «сколько у Серёжи на самом деле денег».

— Очень честный корпоративный дизайн.

Артём сказал, что не хочет участвовать. Он всю ночь пересчитывал условия Виктора и утром нашёл ещё две расплывчатые формулировки. Серёжа хотел рассказать о новых клиентах, но друг слушал вполуха. Разговор закончился сухим «как хочешь».

Серёжа обиделся, открыл сайт коворкинга и арендовал переговорную на три часа за собственные деньги. В подтверждении брони было ясно написано: «Помещение предоставляется на время мероприятия. Использование адреса как по-

стоянного офиса не допускается».

— И не собирался, — сказал Серёжа экрану. — Я вообще за временное богатство.

На съёмку он пригласил Зою, Ольгу и Наталью, но все трое отказались менять планы ради декорации. Зоя предложила подключиться по видео и честно рассказать, как они координируют проекты из разных городов. Серёжа согласился. На всякий случай заказал бутылки воды с собственным логотипом. За воду переплатил втрое.

В день съёмки всё пошло не по плану. Администратор коворкинга перепутал время, и первые двадцать минут переговорную занимали люди, обсуждавшие продажу сельскохозяйственных насосов. Серёжа ждал в коридоре с водой и табличкой «РЕШЕНО», которую попросил не крепить к стене.

Когда Марина приехала, он стоял у кофейного автомата рядом с человеком в наушниках и девушкой, занятой презентацией. Она спросила:

— Это ваши сотрудники?

Серёжа уже открыл рот, но вспомнил разговор с Натальей.

— Нет. Это другие люди. Мы арендуем комнату на три часа.

Марина посмотрела на него внимательнее.

— Прекрасно. Тогда расскажите, почему у успешного стартапа нет офиса.

— Потому что, — начал Серёжа, — мы с Артёмом сначала хотели сэкономить на работе. А потом пришлось экономить

на креслах.

В этот момент за его спиной раздался знакомый голос:

— Серёжа! Ты опять потерял зарядку?

К нему шла мать с тканевой сумкой. Она приехала по адресу, который сын неосторожно прислал в семейный чат вместе с афишей съёмки. В сумке лежали контейнеры с котлетами, чистая рубашка и зарядное устройство, забытое у неё на выходных.

— Мам, у меня интервью, — прошептал он.

— Я вижу. Ты хоть поел?

Марина подняла камеру.

— Можно вас спросить, каким он был в детстве?

— Можно, — сказала мать и сразу оживилась. — Только он будет возражать.

Через десять минут Серёжа оказался в центре сюжета о человеке, который мечтал построить бизнес без людей, а теперь не справлялся даже без собственной матери. Она рассказала, как он в двенадцать лет продавал соседям билеты на просмотр собственной коллекции игрушечных машин, а потом вернул деньги, потому что на выставку никто не пришёл.

— Ты мне жизнь портишь, — сказал Серёжа тихо.

— Ты живёшь прекрасно. Я тебе котлеты привезла.

Позднее к разговору подключилась Зоя. Она показала настоящий рабочий график, объяснила, почему подрядчики не обязаны сидеть в одном здании, и рассказала, как команда исправляет ошибки. Марина спросила о конфликте с инве-

стором. Зоя ответила, что условия ещё обсуждаются и комментировать нечего.

К вечеру Артём получил от Серёжи снимок из коворкинга: мать держит коробку с котлетами, Марина смеётся, на столе стоит дорогая вода с логотипом, а в углу — съехавшая табличка «РЕШЕНО».

«Мы не врали про офис», — написал Серёжа.

Артём ответил не сразу.

«Вижу. Даже стулья не наши».

Серёжа рассмеялся один, в пустой комнате. Потом набрал:

«Ты вечером будешь?»

«Буду. Но говорить про инвестиции сегодня не хочу».

«Я тоже. Котлеты принесу».

Это было первым мирным предложением за два дня.

Глава 23. Ночь без Лады

В двадцать один сорок семь в четверг Лада перестала отвечать.

На независимом сервере остался список уже принятых задач: доставка, исправление описаний, срочный выезд мастера, подтверждение сроков. Он занимал два экрана. Самого неудобного пункта — «кто теперь будет отвечать» — в списке не было.

На ноутбуке появилась невзрачная строка: «Сервис временно недоступен. Повторите попытку позже». Внешний поставщик инфраструктуры сообщил о сбое. Без предупреждающей музыки и обратного отсчёта два основателя остались наедине с теми обещаниями, которые программа уже успела раздать от их имени.

Артём увидел ошибку первым. Он проверил собственную сеть, запасной канал связи, журналы и статус поставщика. Потом открыл инструкцию «Что делать, если всё сломалось», которую Серёжа прежде называл памяткой для пессимистов.

— Наконец-то документ пригодился, — сказал он вслух. — Как неприятно.

Он включил режим ручного управления. Зоя получила уведомление и за пятнадцать минут собрала дежурных. Новые обращения перевели в общую почту и две очереди: срочные

ные и обычные. Ольга взяла редактирование без автоматической подготовки, Наталья предупредила партнёров о задержках, Влад вызвался посидеть до полуночи, но Зоя напомнила ему о выходном.

— Отдыхай, — сказала она. — У нас есть кому дежурить.

Влад не сразу поверил. Потом написал: «Если правда, я спать».

«Правда», — ответила Зоя.

Самым сложным оказался вовсе не поток заявок. Люди привыкли, что система помнит подробности. Вручную пришлось искать переписки, сверять обещания, возвращать сообщения, не отправленные из-за сбоя. Несколько клиентов позвонили раздражёнными. Один потребовал, чтобы ему немедленно ответил «ваш умный робот». Зоя предложила поговорить с человеком. Клиент помолчал, а потом признался, что к этому давно не был готов.

Серёжа приехал к Артёму через сорок минут с пакетом еды и такой торжественной миной, будто собирался лично запускать резервный сервер.

— Я подумал, что понадобится помощь.

— Понадобится, — сказал Артём. — Позвони Римме Львовне, скажи, что у нас задержка ответов, но текущие работы идут. Не обещай времени восстановления.

— Понял.

— И ничего не бронируй.

— Тём, у меня больше нет желания организовывать бан-

кеты.

Он звонил людям до полуночи. Той женщине из кофеен, заказавшей уборку, он сообщил, что повторный заказ на следующую неделю пока не подтверждён. Подрядчику из Тулы помог найти нужное письмо. Пожилому клиенту «Второго шанса» объяснил, что срок ремонта кресла не меняется, просто информационные сообщения временно не приходят. Несколько раз ему отвечали грубо. Он не бросал трубку.

Около часа ночи позвонила мать Серёжи, которой он заранее сообщил, что задержится. Она уже собиралась привезти термос с чаем, но Серёжа попросил её не ехать ночью и пообещал поесть то, что осталось в пакете. Артём услышал разговор и неожиданно улыбнулся.

— Учишься планировать?

— Мне пришлось. На меня уже двое рассчитывают.

— Двое?

— Ты и мама. Остальные, к сожалению, тоже.

Под утро сервис восстановился. Артём не включил все функции сразу. Сначала проверил тестовые заявки, затем сверил очередь с ручными записями, чтобы не появилось дублирующих обещаний. Зоя подтвердила, что все срочные обращения получили ответ. Только после этого Лада снова начала предлагать проекты к распределению.

На экране высветился отчёт о простое. Внизу было указано: «Количество часов ручного труда за период недоступности: 41,5».

— Дорого обошлось, — сказал Серёжа.

— Да.

— А сколько заказов потеряли?

— Два небольших. Остальные удержали.

— То есть люди спасли компанию?

— В этот раз — да.

Серёжа посмотрел на подаренную табличку рядом с монитором. Он впервые за много недель прочёл её не как приятный комплимент, а как напоминание о том, за что они отвечают.

Артём устало протёр глаза.

— Я не хочу, чтобы мы зарабатывали только тогда, когда все умеют работать вместо компьютера, — сказал он. — Я хочу, чтобы компьютер помогал, а люди могли остановить его, исправить и продолжить.

— Разве это не то, что мы делаем?

— Пока иногда. Надо всегда.

Серёжа помолчал.

— Тём, насчёт вчерашнего в метро… Я не думаю, что ты мешаешь мне разбогатеть.

— А я не думаю, что ты готов продать любого за автомобиль.

— Это очень трогательно. Особенно уточнение про любого.

Они пожали друг другу руки через кухонный стол. Руки были липкие от упаковки с шаурмой. По меркам большого

бизнеса примирение выглядело недостаточно торжественно, зато обоих устраивало.

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.