

Арсен Томский

inDriver

ОТ ЯКУТСКА ДО КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

История создания глобальной
технологической компании

Все права защищены.
Для некоммерческого воспроизведения
и распространения. Просим
не публиковать произведение
в открытом виде в сети Интернет.

Бумажную книгу с доставкой можно
купить на alpinabook.ru,
wildberries.ru. Казахстан – flip.kz



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2020

УДК 65.011
ББК 65.29
Т56

Редактор И. Абрамова

Томский А.

Т56 InDriver: От Якутска до Кремниевой долины. История создания глобальной технологической компании / Арсен Томский. – М. : Альпина Пабlishер, 2020. – 256 с.

ISBN 978-5-9614-2914-5

В книге рассказана уникальная история компании inDriver – глобального конкурента Uber, «Яндекс.Такси», Didi и других крупных сервисов заказа такси. Начавшись в 2012 г. в глубине Сибири как группа в социальной сети, через несколько лет inDriver охватил сотни городов в десятках стран по всему миру и достиг оценки в сотни миллионов долларов. Основатель и генеральный директор компании Арсен Томский через призму своего жизненного опыта и в живой и увлекательной форме делится конкретными техниками и секретами построения международной компании силами сплоченной и мотивированной команды.

УДК 65.011
ББК 65.29

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-2914-5

© Арсен Томский, 2020
© ООО «Альпина Пабlishер», 2020

Содержание

| | |
|--|-----|
| Предисловие | 5 |
| Вступление | 7 |
| Часть первая. Программист | 9 |
| Часть вторая. Фрилансер | 31 |
| Часть третья. Предприниматель | 45 |
| Часть четвертая. Искатель | 117 |
| Часть пятая. Развиватор | 173 |
| Благодарности | 255 |

*Эту книгу я посвящаю своей матери
Раисе Гаврильевне Ивановой*

Предисловие

Далеко внизу передо мной лежит бескрайнее море из облаков, под ним – невидимые танзанийские саванны. Из облаков выступает пик Мавензи высотой 5149 метров. Я стою на полкилометра выше, на подходе к Гилманс-пойнт – точке на краю кратера на вершине Килиманджаро, самой высокой горы африканского континента. Над всем этим постепенно встает солнце, окрашивая серые сумерки в нежные, теплые цвета. Рядом со мной молча стоят мои спутники по подъему, замороженные и ошеломленные невероятной красотой происходящего.

Думаю о вершине, до которой осталось идти еще два часа. Всего два часа из шести дней подъема. Я вымотан, ночное восхождение длится уже 8 часов, меня сильно тошнит и голова раскалывается – проявление горной болезни. Знаю, что дойду, но почему-то думаю о том, насколько обидно было бы не дойти. Что это был бы сильнейший гештальт, способный всецело поглотить тебя, владеть тобой, диктуя дальнейшие поступки, манипулируя тобой. Подумалось: как же это похоже на путь предпринимателя или жизнь в целом, когда мы сами намечаем себе вершины, и если не добираемся до них, то получаем травму, которая порой может разрушить нас как личность. И на самом пути страх неудачи, страх не дойти подтачивает нашу уверенность, истощает наши силы, мешает наслаждаться жизнью, работой, движением по жизненному пути.

И тут со мной случается инсайт! Он всецело поглощает, захватывает меня. Горная болезнь, усталость, красота панорамы – все отходит на второй план. Все дело в цели! Если ты собираешься покорить гору (звучит смешно, ведь горе совершенно все равно, что ты карабкаешься по ней), если ты ставишь дискретную цель, где есть только победа и поражение, только 0 и 1, где неважно, много ли

тебе не хватило для того, чтобы перепрыгнуть через пропасть, — это слабая позиция, в которой ты подвержен манипуляции.

Если изменить позиционирование, перевернуть куб другой стороной и сделать целью получение нового опыта, впечатлений, самореализацию и, главное, развитие, то ситуация меняется кардинально. Ты не покоряешь вершину, а идешь наверх, чтобы стать сильнее, лучше, получить что-то ценное, и потом поделиться этим с другими. И тогда ты можешь даже не дойти, но если ты сделал все, что мог, действовал умно, энергично и талантливо, то это все равно будет если не победой, то не поражением точно. У тебя будет несгораемый остаток, который невозможно потерять, и ты избежишь ловушки страха поражения, страха получить 0. Новое позиционирование цели придаст тебе сил, уверенности, и ты с большей вероятностью дойдешь до вершины, чем если сконцентрируешься на ее «покорении». Причем дойдешь, получая удовольствие от процесса восхождения.

Я сфотографировал панораму, мы пошли дальше и через пару часов стояли на вершине и, обнимаясь, плакали от счастья. Мы стали сильнее и лучше во время этого путешествия, сделали еще один шаг на пути развития.

Вступление

Я родился в Якутске, самом холодном городе в мире. Он находится в России, в северо-восточной части Сибири, в глубине континента. Когда-то, миллионы лет назад, на этом месте плескались волны тропического океана, в котором плавали трилобиты и плезиозавры. Позже бескрайние равнины бороздили стада мамонтов и шерстистые носороги. Сейчас об этих временах напоминают только окаменевшие останки, которые часто находят в вечной мерзлоте – колоссальном подземном слое льда попеременно с почвой толщиной до 1500 метров.

В этом краю много веков назад обосновался мой небольшой народ – саха, или по-русски – якуты. Согласно научным данным, наши предки были одним из тюркских степных народов, укоренившимся к раннему Средневековью в Западном Забайкалье и затем вынужденным откочевать на Север, в основном под давлением воинственных монгольских племен. Скорее всего, вопрос стоял так: или уйти на Север, или расстаться со свободой и жизнью. Иначе сложно объяснить, почему южные степняки-кочевники переселились в край, где зима длится 8 месяцев, а температура опускается до -60°C и даже ниже. Это самое холодное место на всей Земле, где живут люди. В таких условиях сложно выжить, но нашим предкам это удалось. И, возможно, суровая школа выживания привела к тому, что народ саха имеет ряд отличительных черт, среди которых – изобретательность, упорство, коммерческие таланты и ярко выраженные способности к точным наукам и визуальному творчеству.

Рожденный в семье советских ученых, я, скорее всего, тоже занялся бы наукой, но случилось так, что казавшаяся незыблемой советская империя прекратила свое существование и мир вокруг за считанные годы полностью преобразился. В итоге я выбрал путь технологического

предпринимателя. В этой книге я расскажу о своем увлекательном путешествии, которое началось в те годы и продолжается по сей день. Через зарисовки из своей жизни я поделюсь теми идеями и источниками силы, которые позволили создать, вопреки всем обстоятельствам, интересную и беспрецедентную историю. За все время существования стартап-движения почти не было случая, чтобы в небольшом отдаленном городе, в самых сложных условиях, без всякой поддержки появилась компания глобального масштаба, построенная на идее развития и вклада в мир, влияющая на жизнь людей повсеместно – от сибирских деревень до поселений масаи в Африке, от вулканов Камчатки до вершин южноамериканских Анд, от арктического побережья до Калифорнийского залива.

Эта книга писалась в то время, когда наше удивительное приключение с «Индрайвером» было в самом разгаре. Ну что ж, тем интереснее узнать, что будет дальше. Это не глянцева история успеха, а откровенный рассказ о реальной жизни, без цензуры и приукрашивания. Кого-то моя история может покоробить или даже шокировать, но я уверен, что выбрал правильный подход для того, чтобы книга произвела максимальный эффект, ведь моя основная цель – мотивировать людей к развитию и вкладу в мир в любых жизненных обстоятельствах. Сделать это я намерен через раскрытие более глубинных источников силы и ресурсов роста, чем могут дать прикладные бизнес-техники и методики, о которых чаще всего рассказывают в книгах, на семинарах и в бизнес-школах.

Итак, поехали.

Часть первая

ПРОГРАММИСТ

Все, что случается в вашей жизни – это возможность, как только вы поймете, как ее правильно использовать.

УОЛЛЕС УОТТЛЗ

.....

Якутск в конце 1980-х годов был сложным местом для жизни. Разваливалась страна, наступали тотальный дефицит и нищета, люди были растеряны и дезориентированы. Идеалы коммунизма и социализма отправились на свалку, вместо них ничего не пришло.

Я был обычным школьником, выходцем из семьи научной интеллигенции, и потому чуть более «ботаном», чем другие ребята. Дома поддерживался культ науки, было много научной литературы, книг и журналов. К 12 годам я перечитал, наверное, всю классическую детскую литературу – от Александра Дюма и Жюль Верна до Диккенса и Рабле.

У меня не проявлялись никакие предпринимательские задатки и устремления, я не продавал лимонад или наклейки одноклассникам, соседям, как это делали в детстве многие известные предприниматели. Более того, даже был равнодушен к деньгам. Однажды, когда нашел на улице 3 рубля (в те годы довольно приличная сумма), просто повел весь класс в магазин и накормил

всех маковыми булочками с молоком. В другой раз сосед по парте показал мне пачку денег в 40 рублей и сказал, что стащил их у своей мамы из тумбочки. Я немедленно потребовал половину этой огромной суммы в обмен на молчание. Но на следующем уроке, как это часто бывало в те годы, объявили сбор денег в пользу детей Никарагуа и я, недолго думая, сдал только что отжатые 20 рублей, инициировав тем самым быстрое расследование со стороны учителя и возврат всей суммы маме моего одноклассника.

Примерно в это время от нас ушел отец. Помню, как он, прощаясь, присел на корточки, взял меня за плечи и сказал, что так для меня будет лучше. Что придется сложно, но это закалит меня. И ушел. После этого я его не видел лет пятнадцать. Уход отца меня совершенно не расстроил, наоборот, это было одним из лучших событий детства. Он обращался со мной очень жестко, временами и жестоко, особенно когда у них с матерью не ладились отношения. Но, возможно, главное, что мне передал отец, известный математик, профессор, — это гены, способности к точным наукам, логике и алгоритмическому мышлению. Помню, как они вместе с мамой в тот год, когда мы жили в Ленинграде (Санкт-Петербурге), подарили мне на день рождения программируемый вездеход. Это такая жужжащая самоходная игрушка, в которую можно было заложить простую программу в стиле «пять метров вперед, повернуться на 90 градусов, три метра назад, выстрелить два раза». Наверное, именно после этого удивительного открытия, когда я впервые почувствовал себя архитектором некой разумной силы, у меня и родился интерес к программированию. Постепенно я начал читать все, что было доступно, о компьютерах (не видя их и не имея к ним доступа) и программировании, в основном в журналах, таких как «Наука и жизнь», которые много лет выписывала наша семья. Удивительно, как мало иногда нужно, чтобы зародить интерес у ребенка, дать импульс к выбору будущего жизненного пути.

Моя мама — одна из самых образованных женщин своего поколения. Блестящий ум, эрудиция, чувство юмора, доброта сочетались в ней с красотой и шармом. Маму я очень любил и люблю по сей день. Через пару лет после ухода отца она серьезно заболела и в последующие годы часто находилась в больнице. Со мной была моя старая бабушка, добрейший и мудрый человек. Почти все родственники отвернулись от нас, у них хватало своих проблем. В этот момент, лет в двенадцать, мое детство закончилось, началось выживание.

В пятом классе к нашей школе, расположенной в центре города, присоединили школу с рабочей окраины, и у нас быстро воцарилась культура насилия на фоне охватившего всю страну хаоса и ослабления государства. Учиться стало непрестижно, главными заводилами были хулиганы, многие из которых позже отсидели в тюрьмах или погибли в криминальных разборках. Подростки сбивались в группировки и враждовали между собой. Учителя вели себя равнодушно. С каждым годом мне становилось в школе все сложнее. Все это усугублялось моим логоневрозом: я довольно сильно заикался с детства. Вплоть до того, что было сложно даже совершить элементарную покупку в магазине. Но я старался приспособиться к среде, социализироваться, ходил с другими ребятами обшаривать чужие дачи, таская оттуда разную мелочевку, или отнимал деньги у чужаков, зашедших в наш район, иногда поколачивая их. При этом у нас совсем не водилось алкоголя, а тем более наркотиков — наверное, просто в силу тотального дефицита, охватившего страну.

В итоге статус почти сироты и агрессивная внешняя среда привели к тому, что я за несколько лет стал закаленным, полностью самостоятельным, ответственным человеком, готовым противостоять любым жизненным сложностям. Для меня до сих пор остается открытым вопрос: что лучше для ребенка? Благополучное детство, когда тебя все вокруг любят и балуют, и поэтому ты (как мне кажется) чувствуешь себя более счастливым всю

последующую жизнь, или детство, полное испытаний, которые формируют твердый характер и стальную основу внутри, делают тебя нацеленным на постоянную борьбу? Интересно, что вместе с твердостью и закалкой удары судьбы зачастую формируют некий комплекс неполноценности, который придает дополнительный мощный импульс, заставляя доказывать миру, что ты заслуживаешь признания.

Забота и любовь с детства – или испытания и закалка? Мне выпало второе, но надо отметить, что я прошел по грани от того, чтобы всерьез и, возможно, навсегда сломать свою судьбу. Приведу одну из историй, иллюстрирующую этот этап моей жизни.

.....

Летней ночью, когда на северной 68-й широте белые ночи июля начинают переходить в темные августовские, в одном из дворов в центре Якутска неслышно крались четыре невысокие фигуры. Приблизившись к ЗАЗ-968, они ухватились за него и покатали. Было тихо, раздавался только шорох колес, и казалось, весь мир слышит, как учащенно бьются от волнения их сердца... Нам было по тринадцать, и мы с одноклассниками решили, что какие из нас хулиганы, если за нами нет ни одного угона? Автомобиль принадлежал дяде одного из нас. Эта модель была известна своими небольшими габаритами и одновременно очень громким звуком двигателя. А именно в этом агрегате был еще и снят глушитель, что делало его рекордсменом по издаваемым децибелам. Чтобы никого не разбудить, мы тихо откатали машину метров на триста от двора, только потом завели «с толкача» и поехали кататься по ночному городу, издавая победный рев однолитровым движком. Пребывая в адреналиновом возбуждении от совершенного деяния, мы, как настоящие криминальные элементы, решили раздобыть оружие. Один из нас вспомнил, что у его друга есть пневматическая винтовка. Знаете, из таких стреляли оловянными пулями в жестяных

зайцев в тирах. Пока мы ехали к другу, нам навстречу попался патрульный милицейский УАЗ. Заметив, что за рулем подростки, патруль немедленно развернулся, догнал нас и потребовал остановиться. В ответ мы вжали педаль газа в пол, и началась бешеная погоня по всему городу. На окраине на очередном повороте нас выкинуло в кювет, попытка убежать завершилась через пару сотен метров – мы оказались перед огромной оградой из колючей проволоки, протянутой по периметру какого-то охраняемого объекта. Милиционеры настигли нас и прямо там жестоко избили, надели наручники и увезли в отделение. Избежал этой участи только самый маленький из нашей компании – он спрятался в лежащей рядом крышке от большого грузовика и его не заметили. В милиции каждого из нас сфотографировали и собирались завести дела. Но вскоре, уже на рассвете, приехал владелец автомобиля. К нашему счастью, он сказал, что не намерен подавать заявление, и договорился, чтобы всех отпустили. Нам повезло, что он был дядей одного из нас. В противном случае нам светила как минимум постановка на учет в инспекции по делам несовершеннолетних, как максимум – спецшкола для малолетних преступников. И вряд ли бы я тогда написал эту книгу.

Заикание у меня возникло, когда мне было года четыре. Передалось мне оно от отца. Не знаю, как это происходит, видимо, ребенок начинает бессознательно повторять поведение самого сильного человека рядом. Говорят, на это еще повлиял сильный испуг, когда на меня сверху, с сарая, прыгнула овчарка и укусила. В любом случае у меня не врожденное физиологическое неизлечимое заикание, а приобретенное, так называемый логоневроз. Иногда он был почти незаметен, а иногда обострялся так, что я предпочитал не выходить из дома.

Нормально говорящим даже сложно представить, насколько бывает унижительно, стыдно и тяжело ребенку

или подростку стоять перед другим человеком или, еще хуже, группой людей и, бледнея и напрягаясь, пытаться выговорить несколько простых слов.

Заикание усиливало мое социальное отторжение среди ровесников, принижало самооценку. Это настоящая беда для любого ребенка, и, если вы видите таких детей или взрослых, пожалуйста, будьте с ними деликатны и добры. Учите своих детей относиться по-доброму к любому проявлению ограниченных физических возможностей у людей. Чьей-то вины в этом нет. Это просто данность, данность природы, и стыдиться тут нечего. Борьба с заиканием тяжело. Я потратил на развитие коммуникативных способностей много усилий — об этом будет ниже — и полностью от логоневроза так и не избавился, но почти не замечаю его теперь и считаю еще одной своей яркой особенностью. На самом деле в жизни, как в спорте: если тебе пришлось преодолевать дистанцию с утяжелителями на ногах и ты все равно победил — твой успех гораздо более значителен, чем если бы ты бежал налегке. Интересно, что заикание всегда ограждало меня от ненужных речей и общения, держало на расстоянии от политики, заставляло концентрироваться на работе. В этом смысле оно было для меня ценным даром судьбы.

Отец избавился от заикания, когда ему было около сорока лет. Я потом спрашивал, как ему это удалось. Он ответил просто: решил, что ему нечего стесняться. На самом деле в этом подходе есть глубокая мысль, и если сформулировать и развернуть ее, добавив мой собственный опыт, и донести до других людей, страдающих от логоневроза, это может им здорово помочь. Если получится, я постараюсь в будущем развить эту тему в том или ином виде — возможно, даже напишу отдельную книгу.

.....

Начиная с двенадцати лет, каждый год в летние каникулы я работал в деревне. Мы занимались прополкой капусты на полях местного совхоза или охотились на сусликов,

поедавших урожай на полях. Но в основном я в составе школьных и студенческих стройотрядов делал деревянные изгороди вдоль опушки леса, предназначенные для того, чтобы коровы и лошади не уходили в тайгу, где они могли погибнуть, заблудившись, или где их мог задрать медведь. За лето мы строили по 15–30 километров, это было тяжело для городского подростка, но зато я впервые почувствовал, что такое настоящий труд и что такое заработанные трудом деньги. Тогда же я научился работать топором, пилой и другими инструментами. Не могу не сказать и о романтике совместного труда с такими же, как ты, молодыми парнями и девушками, о красивейших закатах, о самом вкусном в мире обеде из макарон по-флотски, который ешь, сидя на свежесрубленном тобой дереве в тенистом северном лесу, о купании и волейболе после трудового дня и походах на дискотеки в соседние деревни, сопровождавшихся разными приключениями. Мне кажется, такой опыт физической работы очень полезен. Даже не знаю, как его получить сейчас в условиях города, особенно с учетом законодательных ограничений по использованию детского труда.

В начале учебы в девятом классе, в сентябре, вдруг обнаружилось, что двоих моих друзей-одноклассников с нами нет. Они были первыми отличниками в потоке и за это больше других терпели унижения и побои. Позвонив им, я узнал удивительную новость: ребята перешли в физико-математическую школу при Якутском государственном университете – РФМШ ЯГУ. Но больше всего меня потрясло то, что в этой школе, по их словам, есть настоящие компьютеры и учеников пускают на них работать и играть! Это фактически было единственное место в Якутске, где школьники имели доступ к компьютерам. После этого мною, при поддержке мамы, было предпринято все возможное, чтобы перейти в эту школу, к своей давней мечте – компьютерам.

Приемная кампания уже завершилась, и изрядную часть моих оценок за восьмой класс составляли тройки, но, несмотря на это, меня приняли. Свою роль сыграли хорошие оценки по математике и геометрии, а кроме того, учителя предположили, что мне должны были передаться способности от отца, к тому моменту являвшегося признанной звездой математического сообщества Якутии, первого в истории доктора наук по математическому направлению среди саха.

Надо сказать, что предположения я оправдал почти сразу, правда довольно своеобразно. Через пару недель после моего зачисления состоялась школьная олимпиада по математике. Не зная, что такое олимпиада, я принял ее за очередную унылую контрольную. Решив четыре из пяти задач, никак не мог справиться с пятой. Тут я заметил, что мой сосед по парте ее уже решил, и, так как в новой школе все выглядели нежными «ботаниками» на фоне моих прежних одноклассников, немедленно потребовал дать списать под угрозой физического насилия после уроков. В итоге у меня оказался лучший результат в классе и второй по школе.

На следующем уроке наш учитель математики, она же завуч школы, Альбина Ивановна вызвала меня как новоявленного вундеркинда к доске и попросила объяснить решения всех задач. Дойдя до списанного решения, я замолчал. Завуч и весь класс вопросительно уставились на меня. Мне ничего не оставалось, кроме как признаться в том, что я списал у соседа, и, вжав голову в плечи, приготовиться к негативным последствиям. В прежней школе учитель начал бы кричать на меня, влепил бы двойку, вызвал бы в школу родителей и так далее. Но вместо всего этого учительница внезапно расхохоталась, а потом заявила, что включает меня в сборную школы для участия в республиканской олимпиаде по математике. Через месяц на этом турнире мы завоевали первые места в индивидуальном и командном зачете и стали чемпионами Якутии.

После этого я ясно понял, что это совсем другое место. И оно оказалось моим! Я просто наслаждался учебой в этой прекрасной школе среди способных и мотивированных ребят, обрел среди них прекрасных друзей. Кроме прочего, внезапно появился один немаловажный фактор. Однажды, вскоре после олимпиады, я стоял на перемене, прислонившись к стене, бездельничая. Мимо меня, как само воплощение мечты, прошла самая красивая девочка нашего потока и вдруг, обернувшись, подарила мне совершенно сказочный взгляд, интригующий и наполненный волнующими обещаниями. Она флиртовала со мной! В прежней школе все внимание прекрасного пола доставалось самым отъявленным хулиганам. А тут я вдруг обнаружил, что стал привлекательным в глазах девушек (то же самое происходило и позже в университете, после побед в чемпионатах по программированию). В 15 лет это было, конечно, очень важное и приятное открытие.

После окончания школы почти все мы легко поступили в вузы, включая самые престижные в стране, с большим конкурсом на вступительных экзаменах. Очень важно, чтобы в школе, как и в любом коллективе, прививались верные ценности и были неравнодушные учителя (в компаниях – их лидеры), которые бы доброжелательно поддерживали в развитии и радовались успехам, а не искали виновных и наказывали за неизбежные ошибки.

.....

Компьютеры! Когда я впервые увидел их в новой школе, прикоснулся к ним, услышал волшебные звуки жужжания дисководов, стучания по клавиатуре, почувствовал запахи электрической статики и пластмассы, я испытал настоящее потрясение! (До сих пор это один из самых ярких моментов в моей жизни наряду с днем, когда я впервые увидел интернет или когда много лет спустя у меня родились дети.) Это были новейшие черно-белые отечественные зеленоградские персоналки ДВК-3, работавшие на операционной системе RT-11, разработанной еще

в 1970 г. компанией DEC, задолго до MS-DOS. У них были 5-дюймовые флоппи-дисководы (дискеты долго на них не жили), они поддерживали BASIC и другие высокоуровневые языки программирования. Это стало большим шагом вперед по сравнению с предыдущим поколением ЭВМ, работавшим с неудобными перфокартами и двоичными языками программирования.

На компьютерах можно было играть. До этого для нас, детей СССР, никогда не видевших компьютеров, смартфонов, планшетов, крутейшей электронной игрой была «Ну, погоди!» на простом гаджете-часах, где черно-белый волк ловил падавшие яйца. И на ее фоне эти игры на ДВК-3 казались нам намного круче, чем любая современная VR/AR Full HD суперигра, какую только можно представить. Мы часами рубились в Stalker, Afgan, Tetris и другие текстовые игры. Администратор компьютерного класса, дававший или не дававший доступ в него, был для нас настоящим полубогом.

Я немедленно освоил BASIC и начал писать программы – сразу понял, что это мое, то самое, чем я сильнее всего хочу заниматься. Программирование в целом – не самое простое занятие, но мне оно давалось легко, наверное, из-за алгоритмического склада ума. Это очень круто: ты воплощаешь в коде то, что задумал, и компьютер послушно выполняет задуманное, будь то простая текстовая игра или сложные математические расчеты, которые невозможно провести иначе. Программирование, как и дизайн, проектирование и многие другие IT-профессии – это невероятно творческая работа, результаты которой видны очень наглядно, и ими могут пользоваться тысячи, миллионы людей по всему миру. Иногда это похоже на чудо. Вообще, по моему убеждению, вся IT-сфера, интернет – одно из самых больших чудес за всю историю человечества.

.....

После школы я поступил в Рижский Краснознаменный институт гражданской авиации, или РКИИГА, на факуль-

тет автоматике и вычислительной техники. Находился он в Риге, столице Латвии, на берегу Балтийского моря. В годы позднего СССР это был культовый вуз для айтишников: он славился высоким качеством обучения и готовил будущих программистов. Несмотря на высокий конкурс, меня зачислили сразу после первого же экзамена по математике – сказала подготовка в физматшколе.

Пасмурная, ухоженная, старинная Рига после солнечного и пыльного Якутска казалась заграницей. Зайдя в первый раз в магазин, я увидел в залитых светом витринах сыры, сметану, творог множества разных сортов! (К тому моменту жители Якутска уже и забыли, как выглядит сыр.) Было полно других продуктов. Впервые в жизни, в 17 лет, я увидел йогурт! В якутских магазинах тогда можно было свободно купить только банки с килькой в томате, за остальным приходилось стоять в очередях. За сметаной и колбасой, несмотря на 40–50-градусные морозы, очереди выстраивались с 5 утра, и в них разворачивались битвы. Люди дрались как на ринге ММА, защищая свое место в очереди. Как ни крути, социализм или коммунизм, несмотря на внешнюю привлекательность идеи, не соответствуют эгоцентричной природе человека. Они оказались менее эффективными, чем далеко не идеальные системы, основанные на конкуренции и потребительском обществе. Проведенный 70-летний a/b тест (если можно так выразиться) это наглядно показал.

Когда я приехал в конце лета в Ригу, весь город был в афишах предстоящих концертов группы «Кино». И как нас потрясла новость о смерти Виктора Цоя в ДТП недалеко от Риги, под Тукумсом! Мы, студенты со всех концов страны, несколько дней молча лежали на кроватях в общеаге, без конца слушая «Кино». «И если есть в кармане пачка сигарет, значит, все не так уж плохо на сегодняшний день...»

В институте, кроме студентов из Советского Союза, училось много иностранцев. Было забавно смотреть на озябших темнокожих уроженцев жарких стран Африки или Азии, когда они в авиационных бушлатах, обмо-

таннных шарфами, и ушанках, завязанных на затылке, брели по заледенелым рижским улицам, пробиваясь через снегопад. Когда я уезжал, то обменял свой бушлат на гитару у какого-то пакистанца или индийца. А летный китель с фуражкой у меня до сих пор сохранились. Я, кстати, с их помощью иногда проверяю свою физическую форму: считаю, что должен в них поместиться, как в те времена.

Зимой Латвия и вся Прибалтика забурлили, готовясь мирно или не мирно выйти из состава СССР. Баррикады в старом городе рядом с древним Домским собором, люди вокруг костров, разведенных на брусчатке, длинные тени от фигур на стенах окружающих зданий на фоне огня, военные вертолеты с пулеметами, летающие над городом... И так не самое доброжелательное отношение местных к нам, студентам из «страны-оккупанта», еще больше ухудшилось. Интересно, что сейчас в Латвии или Эстонии уже не видно и следа национализма. Отношение доброжелательное или, как минимум, нейтральное — теперь мы не оккупанты, а туристы.

Через год, на втором курсе, после объявления независимости страны, нам перестали платить стипендии. Помню, как мы питались весь день сухими бульонными кубиками или устраивали ловушку для голубей на подоконнике комнаты в общежитии, чтобы их поймать, зажарить и съесть. Попытки были безуспешны: голуби начала 90-х на территории стран бывшего СССР, видимо, хорошо понимали, что представляют собой лакомый объект, и соблюдали предельную осторожность.

Чтобы как-то выжить, я впервые попробовал заняться коммерцией: купил пару блоков сигарет, вышел вечером на главную улицу Риги и стал их продавать. Ко мне подошли фарцевавшие в квартале от меня люди и сказали, что это их территория и чтобы я немедленно убирался. После моего категорического отказа тут же приехала милицейская машина и доставила меня в ближайший участок, где у меня конфисковали все сигареты и пообещали

щали в следующий раз сообщить в институт, после чего последовало бы немедленное отчисление. На этом моя первая попытка заняться бизнесом завершилась.

Тем временем в России команда Ельцина объявила либерализацию цен, инфляция полезла вверх, быстро приняла трехзначные значения, и мои близкие, больная мама и старая бабушка остались без средств к существованию. Как, впрочем, и я. В итоге я решил вернуться домой, в Якутск.

Кто сейчас сетует на низкий уровень жизни, попивая смузи в модных кафе и коворкингах и выражая свое недовольство в соцсетях при помощи последней модели айфона, — те не жили в начале 90-х в России. Я четко помню, как вскоре после возвращения домой сидел в прихожей и в отчаянии, обхватив голову, думал, где достать денег на продукты, чтобы накормить семью, и не знал, что предпринять. Еще помню, какой ценностью казалась американская гуманитарная помощь, которую выдали однажды для бабушки. Там были розовая консервированная ветчина, галеты, еще какой-то сухпак.

А когда я устроился работать программистом в банк, мы шутили в курилке, что президент банка такой упитанный, потому что ему хватает денег на то, чтобы каждый день покупать сникерс, — настолько нам казался дорогим этот шоколадный батончик. Сложно представить, чтобы сегодня для самого малообеспеченного человека покупка шоколадного батончика была роскошью, да?

Итак, вернувшись из Риги, я перевелся на дневное отделение математического факультета ЯГУ, устроился работать в коммерческий банк программистом на полную ставку и еще на полставки — программистом в университетский вычислительный центр. Надо было все успевать. Но зато уже через месяц я решил основные проблемы с нехваткой средств на жизнь и все постепенно пришло в норму.

Учеба на матфаке оказалась для меня не такой интересной, как в школе или Риге: здесь было много высшей математики, вроде функционального анализа и дифференциальных уравнений, и мало программирования. Кроме того, преподаватели по программированию уже уступали мне по квалификации, и с учетом моего юношеского снобизма это приводило к проблемам в отношениях с ними. В целом математика мне мало потом пригодилась в работе и жизни, но я не жалею потраченного времени. Математика – потрясающе красивая наука, полноправная царица всех наук, как ее иногда называют. Возможно, именно учеба на матфаке помогла мне фокусировать внимание на цифрах при развитии бизнеса, легче обращаться с данными, видеть важные тенденции и корреляции.

Пара историй из периода учебы.

На третьем или четвертом курсе я делал курсовую. Суть задачи была в том, чтобы, зная суточную потребность среднестатистического солдата примерно в 20 питательных веществах и микроэлементах, зная их содержание в нескольких сотнях продуктов питания и имея представление о стоимости этих продуктов, рассчитать самую дешевую диету. На основе методов теории оптимизации я вывел алгоритмы и написал программу. В итоге вышло, что кормить солдат надо черным хлебом, фасолью и морковками. Получил за курсовую пятерку. Через несколько лет встретил преподавателя, и он сказал, что программа теперь демонстрируется студентам-математикам как эталонный пример. Самое смешное, что через неделю после сдачи курсовой я нашел ошибку в коде, буквально пару строк, и выяснил, что у солдат должна быть гораздо более гуманная и широкая диета. Хорошо, что исходники с багом не добрались до армии.

Дипломную писал по теории графов и потокам в сетях. В те годы, в середине 90-х, возникла огромная проблема – неплатежи. В стране не хватало денежной массы, пред-

приятия не могли платить друг другу за оказанные услуги и товары, что вызывало неплатежи дальше по цепочке, в итоге экономику будто охватывал паралич, и это приводило к негативным последствиям. Люди не получали зарплату по полгода или получали в виде каких-то талонов, многие семьи буквально голодали, особенно в центральной части страны. Я решил смоделировать неплатежи в терминах высшей математики. Представив цепочки неплатежей в виде ориентированного графа, предположил, что можно находить замкнутые цепочки внутри графа и проводить взаимозачеты, убирая полностью одну из веток (с наименьшей суммой) и снижая остальные ветки-долги на сумму исчезнувшей ветки. Сформулировал теорему, доказал ее, на основе теоремы расписал алгоритм и написал прикладную компьютерную программу на языке программирования FoxPro. Дипломную защитил на отлично. Но самое прикольное, что программу у меня купил Якутский долговой центр, созданный к тому времени для уменьшения проблемы неплатежей, и несколько лет с ее помощью проводил взаимозачеты. А директор этого центра с моего разрешения даже защитил диссертацию на основе моей работы.

И снова магия IT, улучшающая жизнь!

В коммерческий банк «Сир», один из первых частных банков в Якутии, меня позвал работать Олег Яковлев, заместитель директора банка по IT. Этот умный профессионал еще в годы моей учебы в физматшколе обратился к руководству с просьбой выделить ему пару толковых ребят, чтобы вырастить из них в будущем специалистов для себя. Он брал нас на практику в «Якутгазпром», где работал начальником отдела автоматизации, и именно благодаря ему я оказался в Риге, в его собственной альма-матер.

Во время работы в банке я написал систему на скриптовом языке Quattro Pro, в популярной в те годы программе

электронных таблиц, которая анализировала распределение финансов банка, строила красивые графики и давала рекомендации по оптимизации. Советы были относительно простые – например, оформлять депозиты не на 90, а на 91 день: тогда ставка резервирования в Центральном банке снижалась, что позволяло банку освобождать достаточно приличные средства. Но это происходило в начале 90-х, когда везде, в том числе и в финансах банков, царил хаос только зарождающегося капитализма, и даже простая упорядочивающая система была актуальной для банков. Сообразив, каким спросом может пользоваться моя система, где-то через полтора года я ушел из «Сира», где уже все было настроено и нормально работало, и в качестве частного консультанта начал продавать свои услуги другим банкам в Якутске, благо их в то время было почти тридцать на город с населением 300 000 человек.

Выглядело это так. В приемную президента банка, где сидела скучающая секретарша, входил молодой человек интеллигентного вида, в очках, одетый по последней деловой моде в ярко-зеленый пиджак. Он небрежно держал в руках невероятные для того времени мобильный телефон (размером с приличный кирпич!) и крутейший ноутбук Toshiba и, слегка заикаясь, произносил: «Я к Павлу Павловичу по вопросу оптимизации финансов банка с помощью новейших математических и компьютерных алгоритмов». Секретарша, привыкшая к необразованным и простым в манерах торгашам, мечтающим получить кредит на завоз очередной партии «вареных» джинсов, приходила в волнение и, как правило, без проблем передавала это послание своему шефу. Заинтригованный президент банка впускал дерзкого юношу и в течение нескольких минут выслушивал поток слов, состоящий из знакомых финансовых и незнакомых компьютерных терминов. Включался лэптоп (который не все банкиры видели до этого), демонстрировались ряды цифр, разноцветные графики и отчеты. Завершался разговор обещанием высвободить дополнительные ресурсы для

кредитования клиентов, оздоровить финансы в целом и взять плату только за положительный результат. После этого в половине случаев юноша выставлялся за порог, а в другой половине случаев банкир решал, что перед ним компьютерный вундеркинд – и почему бы не попробовать.

В итоге я достаточно быстро набрал портфель заказов, в части из них добился хороших результатов для банков, и они щедро заплатили мне наличными. Финансовый вопрос был окончательно решен, в Якутске появился, возможно, самый обеспеченный в городе студент. Через пару лет я окончил математический факультет, к слову, став единственным на потоке, кто оплатил свое обучение. Остальные принесли договоры о трудоустройстве в разные учреждения, что освобождало от необходимости оплачивать учебу.

Программировал я не только для бизнеса, брался за все, что считал интересным. Мог сидеть буквально днями и ночами, писать код, питаясь чем попало («Доширака», гениального изобретения для программистов, тогда еще не было!). Программирование было занятием, доставлявшим мне огромное удовольствие. Десятки, сотни тысяч строк кода. Была написана, к примеру, программа, которая предсказывала результаты футбольных матчей и целых турниров, причем зачастую довольно точно. Или программа, которая на основе базы данных жителей Якутска формировала разные отчеты и графики, наподобие топа самых популярных фамилий в городе. Бессмысленно, но прикольно. До сих пор помню, что №1 оказалась фамилия Петров. Были более осмысленные проекты, такие как утилита GAMETEST, которая, подобно знаменитому тогда антивирусу AIDSTEST, сканировала компьютеры, находила и удаляла с них компьютерные игры. Идея заключалась в том, что программа неминуемо должна была заинтересовать учебные заведения и коммерческие организации. Ирония – в том, что купил ее у меня только мой одно-

курсник в виде жеста дружеской поддержки. И в том, что спустя много лет я создал и возглавил Федерацию компьютерного спорта Якутии, которая популяризировала компьютерные игры.

К завершению учебы я задался вопросом: что делать дальше? С одной стороны, передо мной, как перед сильным программистом, открывался мир. К тому моменту появился отец, который перебрался жить во Францию и звал меня в Париж, обещая помочь найти работу программистом с зарплатой в валюте – совершенно космического размера по понятиям Якутска. Можно было уехать в другую страну или город – в Москву, Петербург. Когда ты крутой айтишник, весь мир для тебя открыт: везде дефицит профессионалов, многие страны конкурируют за них. С другой стороны, я четко осознавал, что буду там винтиком в большой машине, иммигрантом, чужаком. Что с моей не самой сильной коммуникабельностью, заиканием придется сложно, по крайней мере на первых порах.

Сделать выбор мне помогло уже возникшее к тому моменту стремление понять на более высоком уровне, кто я, в чем моя цель и миссия. Помню, как сижу в сумерках в темной комнате, смотрю в окно на самолет, мигающий красными фонарями и медленно делающий разворот в почти ночном небе, и чувство тревоги и неопределенности заполняет все тело, до самой последней клетки, учащая пульс. В итоге решил, что я – тот, кто будет развивать Якутию, свою родину. А именно – через развитие IT. Если все способные люди уедут, кто же это будет делать? Это была простая мысль: «Кто, если не мы?» И это было одно из важнейших решений в жизни.

У нас, народа саха, свои особые представления о мистическом. Несмотря на то что, как и везде в России, основной религией является православие и верующие люди его

придерживаются, у нас сохранились сильные дохристианские убеждения и верования, пришедшие из язычества, шаманизма и тенгрианства. Мы, к примеру, верим в духа охоты и рыбалки Байаная, которого нужно обязательно покормить, поделившись с ним едой и питьем, чтобы он прислал тебе хорошую добычу. Верим в местных духов, которые обитают в каждом местечке, будь то лес, озеро или речка, — их тоже надо покормить перед тем как расположиться на отдых, ночлег или приступить к сбору ягод. Мы точно так же почитаем огонь. Мы верим в своих экстрасенсов, которых иногда продолжаем называть шаманами, разделяя их на белых и черных. По преданиям, якутские шаманы были очень сильными и творили настоящие чудеса.

Я, как рациональный и образованный человек из научной и технологической среды, всегда был далек от подобных вещей, но и мне встречались необъяснимые явления, которые впечатлили меня до такой степени, что я запомнил их на всю жизнь. Может, если ты саха, то эта метафизика является неизбежной? Расскажу один из таких случаев.

Когда мне было, наверное, лет шесть, я в солнечный и теплый день оказался в месте, которое в Якутске называется Зеленый луг. Это действительно обширные луга, прилегающие к реке Лене, покрытые травами, невысокими деревьями и кустарниками, которые каждую весну заливают. Находится Зеленый луг прямо напротив центра Якутска, где жила наша семья. Я не помню, как попал в это пустынное, малолюдное место в таком маленьком возрасте, но очень хорошо помню, что там произошло. Я стоял под деревом — кажется, это была ива — и вдруг услышал необычное пение хора, состоявшего из мужских и женских голосов. (Спустя много лет я узнал это пение — оно называется горловым и как древнее вокальное искусство встречается у многих народов мира.) Подняв голову, я увидел, как с дерева на меня падает какой-то небольшой объект. Едва коснувшись моей головы и плеч, он разлетелся мельчайшей пылью во все стороны. Пение

в этот момент усилилось. Я сильно испугался непонятного явления и побежал домой. Не помню, рассказал ли об этом родителям. Но даже если рассказал, они, наверное, тогда не поняли из моего сбивчивого рассказа, что произошло.

Подобных историй у меня в жизни было несколько. После таких случаев, которые произошли непосредственно со мной, я верю, что наш мир представляет собой нечто более сложное, чем совокупность физических микро-частиц. Что есть нечто наукой необъяснимое, что есть особые, невидимые связи между людьми.

Часть вторая

ФРИЛАНСЕР

*Плыви не по течению, не против течения,
а туда, куда тебе нужно.*

ВОСТОЧНАЯ ПОСЛОВИЦА

К моменту завершения учебы все существовавшие тогда частные банки в Якутске были уже мною обойдены и рынок сбыта моих услуг исчерпался. Я поработал с год программистом в небольшой компании, которая бралась за любые заказы, вроде монтажа локальных сетей и внедрения программного обеспечения у корпоративных заказчиков. Одной из таких внедряемых систем была так называемая АССИБ, что расшифровывалось как «автоматизированная система составления и исполнения бюджета». Ее основное предназначение заключалось в автоматизации процесса формирования бюджета и отчетности по нему. Проще говоря, АССИБ вела учет поступающих в бюджет налогов и расходов бюджета, в виде, например, выделения финансирования для школ и больниц.

Разбираясь с этой системой, я освоил схему работы государственных финансовых учреждений и решил делать бизнес в этой сфере. Через год после окончания университета, когда мне было 22 года, я создал свою первую официальную компанию, которую назвал «Консалтинговая

компания Стелс», от английского слова «Stealth». «Невидимка» или «невидимый», если вдуматься, — не самое удачное название для разработчика программного обеспечения, но тогда мне оно показалось крутым и вполне подходящим. Впрочем, весь штат моей крутой компании состоял из меня одного — директора, продажника и программиста в одном лице, и название вполне оправдывало себя. Второй сотрудник появился в «Стелсе» только через год с лишним.

На основе СУБД и языка Clarion я запрограммировал систему, которую назвал АСКИБ — «автоматизированная система контроля исполнения бюджета». Когда министерство финансов Якутии отправляло деньги в свои региональные подразделения на определенные цели, подразделение должно было ввести в АСКИБ данные по фактическому использованию средств и передать отчет по модемной связи в министерство в целях контроля целевого использования денег налогоплательщиков. Таким образом, моя система позволяла увидеть, что выделенная, к примеру, бюджетная дотация на ремонт школы была вместо этого потрачена в какой-то деревне на покупку внедорожника для главы администрации. Как известно, в России нецелевое использование бюджетных денег является острой проблемой.

Идея была поддержана руководством министерства финансов, затем и мэрии, и моя компания подписала с ними договоры на разработку и внедрение системы. Уже основательно знакомый с предметной областью, я за несколько месяцев написал сложную и хорошо работающую систему контроля. На опытных тестах мы уже на следующий день после отправки бюджетной дотации получили данные о ее расходовании в самой северной точке Якутии — поселке Тикси, расположенном в тысяче километрах от Якутска на берегу Северного Ледовитого океана. И это еще до эпохи интернета. Данные передавались через модемы Zухel по прямому телефонному соединению со скоростью 2400 бит в секунду, чего вполне

хватало для передачи текстовой информации о финансовых операциях.

И тут, как это часто бывает, проявилась парадоксальность российской действительности. Система оказалась настолько эффективной, настолько повышала прозрачность распределения бюджетных средств, что немедленно подверглась полному саботажу как со стороны районов, которые должны были контролироваться, так и со стороны министерства финансов, которое должно было контролировать. Никому эти лишние проблемы и головная боль оказались не нужны. Это был прекрасный урок жизни, показавший, что в России, да и не только в ней, часто все устроено не так, как должно быть и как декларируется.

Чтобы система (да и компания тоже) осталась в живых, чтобы мой труд не пропал зря, я быстро сделал то, что сейчас в стартап-среде называется «pivot» (от английского слова *pivot* – «вираж»), – переориентировал АСКИБ на другие цели. Система из контролирующей стала инструментом автоматизации исполнения бюджета, с помощью которого формировались все необходимые отчеты и документы для сотрудников мэрии и райфинотделов. То есть это была своего рода программа бухгалтерского учета, но только не со стороны бизнеса, а со стороны государства, – программа, помогающая государственным финансовым структурам вести учет поступающих налогов и их расходование.

В таком виде система получила признание финансистов, и я за пару лет объездил почти всю Якутию, устанавливая ее на местах. Кто не знает, Якутия – это крупнейшая по размеру административная единица в России и мире. Занимая территорию более 3 миллионов квадратных километров, она почти равна Индии. При этом если в Индии живет более миллиарда человек, то в Якутии, в силу суровых климатических условий и отдаленности, – менее

миллиона. Даже озер в Якутии, по некоторым оценкам, насчитывается больше, чем людей.

Распространение АСКИБ позволило мне увидеть, насколько огромна Якутия, насколько разная и потрясающе красивая природа на нашей земле. Насколько радушны, добры и отзывчивы жители Севера, готовые всегда прийти на помощь друг другу.

Я видел огромные карьеры, где добывают алмазы. Видел гигантские грузовики на угольных карьерах, у которых только одно колесо размером с представительский седан. Видел, как горит тайга на огромной территории и как там работают специальные отряды пожарных. Я ставил АСКИБ в поселках на западе Якутии, где порядки диктовали криминальные группировки и мне категорически запрещали выходить одному из дома – возили только на служебном авто. Видел бескрайнюю тундру за полярным кругом, северное сияние над ней, огромную Вилюйскую ГЭС и Вилюйское море.

В этих поездках было много интересных и забавных случаев. Расскажу про один, который произошел в крохотном поселке под названием Сьюльдюкар. Это отдаленное место, где живут преимущественно оленеводы, находится в алмазной провинции Якутии. Зимой там часто температура опускается ниже -60°C . Когда я приехал, то попросил местных специалистов принести мне компьютер для установки программы. После долгих поисков мне принесли обычную клавиатуру! Я объяснил, что это не компьютер. Тогда они нашли и доставили монитор. Затем наконец мне принесли системный блок древнего компьютера Zema. Но это было нормально, так как АСКИБ писалась с учетом реалий Якутии и могла работать на любом PC, начиная с 286-й серии и с операционной системой MS DOS. После установки и настройки программы было решено провести пробный сеанс связи с городом через модем, который я привез с собой. На просьбу дать доступ к телефонной линии мне принесли рацию размером с табуретку и сказали, что связь бывает пару раз в сутки, когда виден спутник над

горизонтом. Рация была простой, симплексной, и передавать данные через нее, конечно, было нельзя. Эта история, на мой взгляд, хорошо иллюстрирует, в каких сложных условиях живут люди в Якутии и как новые технологии постепенно пробивают себе путь даже в этих местах.

Интернет я впервые увидел за пару лет до этого случая, в 1994 году. И так же, как при первом знакомстве с компьютерами, для меня это стало настоящим потрясением. Несмотря на то что скорость канала позволяла получать на работе только текстовую информацию без изображений, тем более без звука или видео, я не мог поверить, что мы в режиме реального времени переписываемся в чате с человеком на другом конце света. Это было абсолютно невероятно! Открывающиеся перспективы и возможности захватывали воображение. Было понятно, что постепенно через интернет можно будет получать самые свежие новости, общаться, продавать и покупать товары, учиться и делать многое другое.

На постоянной основе мы подключились к интернету на работе только через год, еще через год я купил домой dial-up доступ. Мы были одними из первых в Якутии, кто был знаком с интернетом и начал его использовать. Для остальных 99,9% населения это было совершенно незнакомое слово и явление.

Интернет быстро стал моим любимым увлечением, я каждый день проводил много времени в сети. Это был романтический интернет первого поколения с такими популярными сайтами, как AltaVista, Yahoo в мире, anekdot.ru в России, забытыми сегодня IRC-чатами и протоколом FTP, позволяющим хранить и передавать файлы. Сложно уже представить, но тогда до появления Google, YouTube и первых социальных сетей оставались годы, до мобильных приложений – десятилетия.

И пока что интернет никак не был связан с моей основной работой.

Однажды я попробовал заняться офлайн-бизнесом, и мне это категорически не понравилось. Выглядело это так. Получив хороший контракт в местном министерстве финансов, я решил на часть заработанных денег создать в Якутске мини-сеть из трех торговых киосков, в которых продавалась бы всякая мелочевка вроде снеков и пива. В те годы подобная торговля процветала, весь город был утыкан киосками и павильонами разных размеров. В моих глазах эта идея выглядела как некая диверсификация бизнеса, создание постоянного источника доходов. Забегая вперед, скажу, что вместо этого получился отличный источник постоянных проблем.

На какой-то свалке на окраине города я нашел железные б/у киоски, отремонтировал и покрасил их. Чтобы облегчить процедуру оформления и уменьшить налоговую нагрузку, все разрешительные документы были сделаны от лица общества инвалидов, с председательницей которого я договорился об отчислении процентов с выручки на нужды общества. Пройдя через кучу согласований (более 20 разных инстанций!), мы наконец получили все необходимые документы и расставили киоски в достаточно симпатичных и проходных местах, два – на рынках и один – в спальном районе. Я закупил товар на оптовке, сделал надбавку на 25–50%, нанял продавцов и в один прекрасный день начал торговлю. В принципе, из-за неплохого расположения киосков торговля пошла более или менее нормально, киоски окупали себя и даже давали небольшую прибыль. Главной проблемой было то, что почти каждый день возникала та или иная проблема, которая требовала срочного решения. То очередной продавец не выходил на работу, пропадая без предупреждения, то ломалась автомашина, на которой мы возили продукты, то приходили какие-то местные спортсмены-полубандиты и требовали платить им дань (привет, лихие 90-е!). В итоге началось то, что я называю «великой битвой за рваный носочек», – большой объем

работы в микробизнесе стал сильно отвлекать меня от основного IT-бизнеса. Это, к слову, одна из основных проблем множества предпринимателей: они тратят основной и самый ценный жизненный ресурс – время – в погоне за микроцелями на ограниченном региональном или нишевом рынке.

Промучившись полгода, после очередного отключения электричества (а значит, и отопления) зимой в киоске, когда замерз весь товар, я всерьез задумался о том, как бы выйти из этой истории. И тут, как раз вовремя, если можно так сказать, председательница общества инвалидов, полагая, что этот торговый бизнес в достаточной степени раскрылся, решила меня кинуть – формально киоски были записаны на ее общество, я был просто арендатором. В один из дней она пришла и ультимативно потребовала от меня освободить киоски и передать их им: теперь они сами будут торговать. Я с большим облегчением распродал весь товар, забрал свое оборудование и передал им пустые киоски. Надо отметить, что сами они наладить торговлю не смогли, и через пару месяцев киоски снова отправились ржаветь на пустыре.

В итоге мною было сделано два базовых вывода: что IT – лучший в мире бизнес, и если ты айтишник, то надо это ценить и не лезть в офлайн. И что схемы с участием партнеров, особенно малознакомых, не всегда надежны.

.....

Россия – страна с высоким уровнем коррупции, это общеизвестно. В мире есть еще более коррумпированные места, но у нас коррупция представляет собой серьезную проблему, и бьет она в том числе и по предпринимателям. К счастью, благодаря определенной тактике, о которой я расскажу в следующих главах, я смог построить бизнес, не влезая в серые схемы и откаты. Но бытовой коррупции, как и миллионы других россиян, в 1990–2000-е годы я не избежал. Расскажу об одном таком случае, который стал для меня важным уроком.

В 1996 году я купил свой первый автомобиль. Это была сказочно красивая (в моих глазах) иномарка Nissan Sunny, цвета металлик с отливом морской волны и правым, «японским», расположением руля. На «Ниссане» стоял турбированный двигатель, что позволяло разогнаться с места до 100 км в час менее чем за 10 секунд. Агрегату было всего три года, что в те времена приравнивалось к почти новому автомобилю. Заплатил я за него приличные для меня (да и для многих других) 9000 долларов. Когда тебе 22 и у тебя в гараже стоит такой красавчик, то, конечно же, тебе не терпится на нем покататься. Проблема заключалась в том, что у меня еще не было водительских прав: я записался в автошколу одновременно с приобретением «Ниссана», и права мне светили только через пару месяцев. При этом я уже вполне нормально умел ездить. В итоге среди гаишников нашего не самого большого города быстро распространился слух, что на таком-то заметном и редком автомобиле рассекает молодой, обеспеченный «ботан» без прав, с которого можно стрясти взятку в обмен на неизъятие автомобиля на штрафстоянку. И меня стал останавливать буквально каждый сотрудник ГАИ, стоявший на обочине со своей полосатой палочкой. Меня это настолько достало, что в один прекрасный день, увидев махнувшего мне палкой инспектора, я не остановился. Просто сделал вид, что смотрю в другую сторону. Миновав его, в зеркале заднего вида я увидел, что офицер побежал к своему автомобилю. Они включили мигалки, сирену и выехали за мной. Недолго думая, я свернул на перекрестную улицу и, выжав педаль газа до упора, проскочил два или три светофора на большой скорости, в том числе на красный свет, убедившись, что рядом нет пешеходов. В конце улицы, там, где она упиралась в набережную, «Ниссан», визжа тормозами, развернулся и помчался налево. Боковым зрением я заметил, что тут же мимо на скорости пронесся редкий для Якутска черный Mercedes. Выехал бы я на пару секунд позже – он бы со всей силы врезался мне в бок. Все это было очень и очень

опасно, неразумно, и даже молодость и зашкаливающий в крови адреналин не могут оправдать тот риск, которому я подвергал себя и окружающих.

Рядом со мной на пассажирском месте сидел мой однокурсник, держа в руках VHS-видеомагнитофон, который мы одолжили и везли ко мне домой, чтобы посмотреть голливудские фильмы. От страха однокурсник сполз с сиденья вниз и только издавал непонятные звуки. Я повернул налево, потом почти сразу еще раз налево, во дворы рядом с моим домом, и загнал автомобиль в старый металлический гараж, который арендовал под окнами своей квартиры. Гаишники, не заметив второго поворота, проехали дальше по набережной, но когда мы с видеомагнитофоном в руках шли из гаража к дому, они уже вернулись и медленно въехали во двор, разыскивая наш «Ниссан». У нас замерло сердце и пересохло во рту. Не узнав нас в лицо, патруль проследовал дальше. Таким образом первая часть этой авантюры закончилась для меня благополучно. Просто повезло.

На следующий день я, уже один, решил выехать на авто по своим делам. Ехать было недалеко, но, проявляя сверхосторожность, я почти на каждом светофоре выходил из машины и забегал вперед, чтобы убедиться, что гаишников не видно. На обратном пути, уже въезжая во двор, я с тихим ужасом заметил в зеркале заднего вида вчерашний патрульный автомобиль, следовавший вплотную за мной. Когда я остановился во дворе, они встали за задним бампером, заблокировав мою машину. Офицер вышел и направился ко мне. Я опустил стекло.

— Ну что, привет, — инспектор даже не назвал, как обычно, свое имя и должность. — Выходи, каскадер.

— Здравствуйте. — И далее я не нашел ничего лучшего, как сказать: — Требую своего адвоката.

Офицер не оценил мое чувство юмора:

— Адвоката тебе? Сейчас!

После этого меня без лишних разговоров вытащили из машины, положили лицом на капот и, заломив руки

за спину, замкнули на них наручники. «Ниссан» повезли на штрафную стоянку, а меня – в отделение милиции, самое дальнее, в районе домостроительного комбината на окраине города.

В отделении заполнили протокол задержания за неподчинение сотруднику милиции с последующим заключением в «обезьянник» на 24 часа в качестве наказания. Так я оказался в большой полутемной и обшарпанной комнате с железными решетками на окнах и дверях, где было человек двадцать не самых передовых представителей общества. Пахло мочой и плесенью. Немного привыкнув к обстановке, я уже было смирился с мыслью о предстоящей ночевке, как к вечеру зашел дежурный милиционер и скомандовал в стиле фильмов Гайдая: «Товарищи алкоголики, бомжи, тунеядцы, построиться в шеренгу! Всем снять и сдать ремни, шнурки, подтяжки, приготовить личные вещи к досмотру». Ремни и другие вещи они изымали, по всей видимости, для того, чтобы никто ночью не смог на них повеситься или задушить кого-нибудь из соседей. Я послушно расшнуровался и встал вместе с остальными, дожидаясь своей очереди. Дойдя до меня, милиционер заметил, что я внешне отличаюсь от собравшейся компании. Спросив про место работы, он открыл мою сумку, увидел ноутбук и радиотелефон (крутейшие вещи в то время!) и сказал: «Так, понятно. Зашнуровывайся, пошли со мной». В подсобке у меня спросили, не хочу ли я сделать добровольный взнос в некий фонд дежурных этого отделения. Налички у меня было немного, и вся она перекечевала к милиционерам. Через полчаса, когда ушел дежурный офицер, меня выпустили.

Никогда не забуду то пьянящее чувство свободы, сладость воздуха и красоту окружающего мира, от которых на крыльце отделения милиции у меня перехватило дух. Я высоко подкинул сумку с ноутбуком в воздух, поймал ее и заорал на всю округу: «Ураааа!» И дал себе слово больше никогда не попадать в такие места.

В это же время у меня случился первый реальный опыт использования такси, по-настоящему экстремальный и судьбоносный. Как ярый фанат интернета, я встречал новый 1997 год, сидя в одиночестве дома перед компьютером с бутылкой шампанского, чокаясь бокалом со стеклянным экраном монитора каждый раз, когда в очередном часовом поясе кого-то из моих виртуальных друзей из IRC-чата часы били полночь и наступал новый год. Сначала это была Камчатка на крайнем востоке России, затем настала очередь Владивостока и Магадана, потом Якутска, Сибири, Урала, Москвы, Европы. Последними были ребята с Аляски, которые позже рассказывали, что к наступлению своего Нового года по западно-американскому времени они уже были в стельку пьяные, отмечая почти сутки наступление нового года со всем миром. Но я не собирался сидеть в чате всю ночь, к часу ночи я планировал переместиться к своим реальным друзьям: две компании собрались в разных частях города и каждая звала меня к себе. Я выбрал из них более дальнюю, к которой нужно было ехать на такси. Одевшись, я дошел до автобусной остановки на центральной площади города, где у меня каким-то чудом получилось поймать таксомотор — в те годы в новогоднюю ночь было очень и очень сложно найти такси. Только я открыл дверь и начал договариваться о цене поездки, как сзади подошел незнакомый парень и, грубо оттолкнув меня, безапелляционно заявил: «Чувак, отвали, это мое такси». Я не согласился с этим, и начавшаяся дискуссия плавно и быстро перешла в драку. Проблема была в том, что их оказалось трое. Двое других присоединились к драке. Они повалили меня на землю и безжалостно избили ногами. Один из сильных ударов ботинком пришелся прямо в лицо. После того как нападавшие убежали, я встал. Моя одежда была в снегу, дубленка спереди разорвана пополам, кровь из сломанного носа заливала лицо и грудь. Метрах в ста от меня стоял с включенным двигателем патрульный

автомобиль милиции, в котором, как я увидел, служители правопорядка отмечали наступление Нового года. Я подошел к ним, и у нас состоялся следующий диалог.

– Здравствуйте, на меня только что напали и избили втроем.

– И что?

– Ну как, надо задержать хулиганов. Смотрите, как мне досталось. Могут еще кого-то избить.

– Слушай сюда, парень. Если ты не исчезнешь прямо сейчас, то получишь еще и от нас. Ты все понял?

Я понял. После этого многие годы старался избегать любых контактов с правоохранителями. Вернувшись домой, я умылся, поменял одежду, наклеил на нос огромный пластырь и пошел к друзьям, которые были поближе, – к ним не надо было ехать на авто. Придя туда, я обнаружил напившихся и уже заснувших друзей и, самое главное, прекрасных скучающих девушек, у которых я своим потрепанным видом, пластырем на пол-лица и трезвым состоянием вызвал самый живой интерес. В числе девушек оказалась и моя будущая жена Вера! Мы познакомились с ней в эту ночь и меньше чем через год поженились. Наверное, сама судьба в таком директивном виде направила меня на встречу с ней.

.....

В конце лета 1998 года цунами азиатского финансового кризиса докатилось до России. 17 августа правительство страны объявило дефолт по государственным долговым бумагам, признавшись, что не может выплатить обязательства по ним. Рубль рухнул, потеряв за считанные недели более 80% стоимости.

Но все это было позже, а пока, как ни странно, первой ласточкой надвигавшегося кризиса для меня стал звонок от тещи: «Слушай, Арсен, в утренних новостях сказали, что вкладчики Токобанка в Москве не могут снять деньги. У тебя же там счет?» Токобанк был не только одним из крупнейших частных банков в стране, но и банком,

где действительно находились расчетный счет и средства моей компании. Услышав это, я немедленно поехал в банк, выписал чек на всю сумму остатка на счете и потребовал выдать ее мне наличными, заявив, что не уйду, пока не получу свои деньги, и встал возле кассы с самым решительным и хмурым видом. Спустя несколько часов, видя, что клиент настроен серьезно и своим поведением наводит панику на остальных, менеджер шепотом предложил мне получить всю сумму железными монетами. В итоге почти весь багажник моего автомобиля был забит брезентовыми кулками с монетами, и я потом долго выдавал своей единственной сотруднице зарплату как в детских сказочных фильмах про Средневековье – увесистыми мешочками! Надо сказать, что в Якутске я был последним, кто смог получить хоть что-то в Токобанке: все выплаты и платежи были остановлены, банк рухнул и обанкротился в считанные дни.

Спасая снятые деньги от обесценивания, я срочно купил мой первый внедорожник – красивый, большой дизельный Toyota Surf. Таким образом, вместе с Nissan Sunny и грузовым ИЖ, оставшимся от истории с киосками, у меня оказалось 3 автомобиля одновременно. Целый автопарк!

Часть третья

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

*Успех – это не достижение конечной цели,
а путь в верном направлении.*

ХЕЙМИР ХАДЛЬГРИМССОН

Кризис сильнее всего ударил по финансовой сфере, к которой имели отношение все заказчики моего небольшого b2b-бизнеса. Один за другим я стал терять контракты, на горизонте замаячила реальная перспектива оказаться на мели. Это, вместе с пришедшим еще ранее пониманием ограниченности модели моего бизнеса, привело к тому, что мне пришлось крепко задуматься о том, что делать дальше. Основной IT-бизнес шел ко дну, была свежа в памяти неудача с торговыми киосками, и в это же время в сентябре у нас с Верой родилась первая дочка Елена. Чувство ответственности за семью и неопределенность с бизнесом привели к тому, что этот период стал одним из самых беспокойных в моей жизни. Днями и ночами я ломал голову: что делать? У меня даже началась бессонница. И тут случилось волшебство: в очередной раз я долго не мог заснуть, а когда наконец глубокой ночью задремал, то увидел во сне интернет-портал. Интересно, что портал в этом сне был представлен в виде большого здания, наподобие торгово-развлекательного центра,

со множеством помещений, в которых работали различные магазины и сервисы. Я моментально проснулся и в предрассветной темноте долго лежал с открытыми глазами, потрясенный этим видением. Рядом безмятежно сопят жена и младенец, а я лежу, переполняемый адреналином, с учащенным пульсом и смотрю на игру теней и бликов на потолке. Мне стало кристально ясно, чем заниматься, – делать якутский Yahoo! Место, где каждый найдет для себя что-то полезное, будь то новости, объявления, форумы или чаты. И самое классное, что это будет дело, совмещенное с моим любимым хобби – интернетом.

В 1999 году еще не было венчурных инвесторов, бизнес-тренеров и коучей. Русскоязычной литературы, тематических сайтов по вопросам, связанным с веб-программированием и веб-дизайном, тоже было немного, но я смог найти две прекрасные книги – «Программирование Active Server Pages» и «Photoshop для начинающих», как раз по программированию и по дизайну. С первым проблем не возникло: после работы над прикладными финансовыми программами, где ты создаешь десятки тысяч строк сложного кода, разработка для интернета оказалась намного более простым и приятным делом. Тем более речь шла об ASP, основанном на BASIC, простейшем языке программирования. Что касается дизайна, то я быстро осваивал в Photoshop базовый инструментарий и в меру своих способностей начинал дизайнить первые эскизы. Получалось все в целом неплохо, но так как портал я задумал мультисервисный, для него нужно было создавать целый ряд разделов. Чтобы ускорить процесс, я решил позвать в новый проект своих друзей по IRC-чатам, фанатов интернета, которые имели опыт веб-разработки, – Колю Иванова (под ником TTL) и Леху Капустина (он же KAS). Также пару раз в наших обсуждениях принимал участие мой однокурсник по матфаку Володя Бутусов. Именно в таком составе, сидя вчетвером

у меня дома на кухне, мы придумывали имя для нового портала в режиме мозгового штурма. Где-то лежит этот лист бумаги, исписанный с двух сторон различными вариантами типа yaootia.ru и саха.ru. Но среди них есть и ykt.ru. Этот вариант я предложил, взяв за основу надпись на багажных бирках в местном аэропорту: Якутск на них некоторое время обозначался как YKT, позже код аэропорта сменился на YKS. Ребятам название не понравилось: «язык сломаешь», «никто не использует это слово», «непонятно, как произносить, то ли „уай-кей-ти“, то ли „йа-кэ-тэ“, то ли „у-кэ-тэ“». Но я поставил точку в дискуссии. Название оказалось легко запоминающимся, коротким, географическим и удачным до такой степени, что в результате роста популярности нашего портала эта аббревиатура вошла в широкий обиход, и сейчас жители Якутска используют «ykt» для короткого обозначения города и даже не помнят время, когда это казалось странным названием нового небольшого сайта – ykt.ru.

.....

Наша молодая команда, не успев сложиться и что-то сделать, развалилась. Как это ни смешно, в условиях почти пустого, как вакуум в космосе, высокотехнологичного рынка в городе у меня ребят схантили в другой новый проект, который назывался Inforpolis. Идея стартапа была в том, чтобы поставить несколько десятков модемов с телефонными линиями, к которым юзеры могли бы бесплатно подсоединяться и пользоваться сервисами этого портала. В условиях очень дорогого интернета в этой идее присутствовало здоровое зерно, но, во-первых, было неудобно звонить по столь ограниченному числу номеров и постоянно наткаться на занятые линии, во-вторых, основателями и директорами компании выступали люди, далекие от IT. У них было достаточно денег, чтобы переманить у меня специалистов, но они даже не умели копировать файлы с компьютера на дискету. Подобная некомпетентность руководителей в основной профессиональной сфере

рано или поздно приводит к неизбежному краху проектов. Inforpolis, продержавшись менее года, пошел ко дну. Коля Иванов потом уехал на ПМЖ в Америку, Алексей затерялся в своем Жатае, пригороде Якутска, возможно, и сейчас живет и работает там. Володя так и не решился перейти ко мне, выбрав стабильность и предсказуемость работы в государственном банке.

После того как я остался один, мне пришлось стать человеком-оркестром: программист, дизайнер, системный администратор, директор и бухгалтер – все в одном лице. И еще я искал деньги на новую компанию, которую в честь нашего региона – Республики Саха (Якутия) – назвал «СахаИнтернет». Деньги нужны были на аренду офиса, покупку мебели, компьютеров, на оплату интернета, рекламы и многое другое. Я продал автомобили, кроме «Сурфа», вытацил всю наличность, какую смог, из прежнего бизнеса. Уговорил вложить небольшие суммы родственников и одноклассницу. У одного друга взял системный блок, у другого – монитор, в обмен выдав им доли в компании: в те годы компьютерная техника стоила просто космических денег. В 90-е годы было даже время, когда новый компьютер в Якутске можно было обменять на однокомнатную квартиру! Казалось, будто снова вернулись безденежные студенческие годы. Мы купили пару ящичков тушенки, мама Веры нам подарила мешок макарон, и мы этим питались всю зиму. Как назло, у нас в доме отключился полностью один стояк отопления, и в квартире установился зверский холод – зимы в Якутии самые холодные в мире. В те годы в сфере коммунального обслуживания в России творился полный хаос. Сидя в промерзшей квартире, укутавшись во все что можно, мы рассчитывали дневной рацион так, чтобы нам хватило макарон и тушенки, а младенцу – детского питания, и сэкономили на всем. Иногда мы чувствовали себя как во времена войны или какого-то другого бедствия, описанного в книгах или фильмах. Впрочем, 90-е и были годами бедствия в стране. При этом это был один

из самых счастливых периодов в моей жизни благодаря теплу и любви появившейся у меня семьи, чуду рождения нового человечка и огромному объему творчества в новом любимом деле – интернете, захватившем меня полностью и ставшем делом всей жизни.

С рождением дочки связана история выбора моего интернет-ника – Far. В то время, когда я впервые зашел в IRC-чаты и надо было выбрать ник, я читал «Короля Лира» Шекспира и решил назваться korolir. Как мы помним, в основе сюжета этого произведения лежит трагический конфликт короля Лира с дочерьми, так что когда у меня родилась дочка, я решил, что ник теперь неправильный, не фэншуйный, и решил его поменять на новый. Выбрал я его так: поднял малышку над клавиатурой, и она набила случайными движениями рук и ног мне новый ник. Вышло что-то типа «f&A,r». Я убрал лишнее, и осталось простое и осмысленное слово Far. С тех пор это мой ник. По сей день моя основная электронная почта содержит это слово. И ник в Instagram звучит как farfarych.

Когда ты начинаешь что-то новое, то иногда слышишь пессимистические высказывания от знакомых, а порой даже от друзей и семьи. Странно, но факт – вместо поддержки многие предпочитают предупреждать тебя о рисках и сложностях, причем подавая это как некую форму помощи и советов. Что бы я ни начинал, повторялось одно и то же: «это не сработает», «все уже занято», «людям это не нужно», «не подходящее время», «слишком велик риск» и т. д. и т. п. Вот и при создании ukt.ru мне говорили: «Зачем ты делаешь это? Рынок уже поделен. Есть уже yakutia.ru, yakutsk.ru, gold.ru и другие якутские сайты. С таким же успехом можно пытаться разрабатывать новый браузер вместо Internet Explorer или делать новый Yahoo». Вскоре были созданы более популярные браузеры, чем IE. Yahoo

давно вытеснен более сильными поисковиками, и тем более смешно было утверждать в 1999 году, что рынок интернет-сайтов в Якутии уже занят. Выкидывайте такие советы на свалку. По исследованиям психологов Абрахама Тессера, Сары Хилл, Дэвида Басса и других, друзья и знакомые иногда подсознательно боятся, что вы станете успешнее их – это может снижать их самооценку и даже вызывать тревожность из-за кажущегося уменьшения шансов в борьбе за общие жизненные ресурсы. И они сознательно или подсознательно через отговаривание и описание множества угроз и рисков могут мешать вам решиться действовать. Нужно анализировать ситуацию и принимать решения самим, на основе точных цифр, фактов и мнений независимых экспертов. А приняв решение, действовать максимально энергично и решительно.

.....

Для новой компании с ее амбициозной целью – создать самый популярный портал в регионе – нужна полноценная команда, и после неудачи с первым составом поиски сотрудников продолжились во всех направлениях. Найти профи с опытом разработки в веб в 1999 году в Якутске было примерно так же легко, как снежного человека в пустыне Калахари. Но, как это ни казалось бы невероятным, я нашел его! Удача улыбнулась мне на бирже труда, когда я стоял возле стенда «СахаИнтернет» во время очередной ярмарки вакансий. Ко мне подошел парень и спокойным голосом спросил, нужен ли мне веб-мастер. Его звали Иван Семенов, он недавно приехал в Якутск из небольшого якутского поселка Вилуйск и имел опыт разработки веб-сайтов. Он тоже был влюблен в интернет и согласился на предложенную мной небольшую зарплату. У меня появился первый настоящий сотрудник, преданный компании и трудолюбивый. У Ивана есть одна особенность – он немногословный, как индеец Чингачгук из романов Фенимора Купера, у нас с ним вполне могла пройти пара дней в полном молчании.

Мы вдвоем въехали в наш первый офис – небольшую комнатку в здании якутской швейной фабрики. По интересному совпадению много лет спустя в этом же здании, переоборудованном в бизнес-центр, разместился, заняв уже несколько этажей, наш основной офис в Якутии. А в 1999-м мы просидели там недолго, около месяца, потом переехали в офис побольше – он занимал два кабинета в здании, находившемся на главной площади города. Это было очень круто! Открывая позже офисы в самых престижных местах мировых столиц, я не испытывал гордости и воодушевления больших, чем тогда, когда стоял в обшарпанном кабинете, обставленном купленной накануне б/у мебелью, глядя через старые пыльные окна на заснеженную площадь Ленина и мечтая о будущем.

В новом офисе с нами попробовали работать еще несколько сотрудников, но они быстро ушли, не закрепившись в команде. Единственным способом определения, подходит нам человек или нет, являлся испытательный период.

Сайт мы разместили бесплатно на сервере местной компании Optilink, которая была заинтересована в создании местного контента внутри городской сети. Ее директор Игорь Ксенофонтов, добродушный и умный ветеран сферы IT, нам очень помогал в то время. Например, подсказал, где в интернете взять бесплатный движок для древовидных форумов, которые потом много лет были фирменным знаком ukt.ru.

Всю весну мы ударно работали над ukt.ru, я программировал и дизайнил, Иван в основном верстал, тоже дизайнил и наполнял портал контентом. В первый состав портала мы включили новости, форумы, объявления, фотогалереи и киноафишу. На главной странице, объединяющей все эти сервисы, установили блок погоды и курсов валют. К концу апреля портал был в целом готов. Мы назначили дату старта – 26 апреля 1999 года, но в этот день сработал знаменитый вирус «Чернобыль» (день в день через 13 лет после аварии на одноименной АЭС), уничтожив данные

на половине наших компьютеров в офисе, то есть на двух из четырех. К счастью, вирус не затронул исходники самого портала, который первые месяцы работал на одном из обычных персональных компьютеров. В итоге дата была сдвинута и мы официально открыли портал 29 апреля, разослав сообщения всем своим друзьям и знакомым и скинув ссылки в местные чаты и форумы.

С волнением мы встретили первых посетителей, увидели первые сообщения на форумах, на доске объявлений. В первые недели мы получали порядка нескольких десятков посещений в день, изрядную часть которых делали сами. Однажды, вскоре после старта ukt.ru, в чате я разговорился с парнем, который в качестве хобби поддерживал сайт про автогонки Формулы-1. Он сказал, что в день у него обычно бывает 500 посещений, и это казалось фантастической цифрой, настолько огромной была разница.

Первые две или три версии портала, мягко говоря, вышли очень простыми как в плане моего любительского дизайна, так и по составу. (Вторую версию дизайна можно увидеть, погуглив «ukt.ru 1999», самая первая почему-то не находится, и у нас она тоже не сохранилась.) Но, несмотря на простоту оформления и содержания, в ukt.ru с самого начала, как отмечают многие, было что-то особенное, что отличало его от других якутских сайтов. Кроме того что мы постоянно обновляли портал, в нем сразу появилась некая ламповость, эмоциональная теплота, неформальный подход, юмор и креативность.

Летом мы обошли редакции всех существующих в городе газет и договорились почти со всеми из них, что они будут присылать нам свои файлы, а мы будем размещать их на ukt.ru. Для них это было несложно, а взамен они бесплатно получали свою страничку в интернете с отдельной гиперссылкой, которую можно было опубликовать в заголовке газеты. Это было в новинку

и прикольно, и пока интернет никак не сказывался на тиражах газет. К слову, одной из этих страничек была интернет-версия молодежной сахаязычной газеты «Эдэр Саас», которая стала первым в сети настоящим сайтом на якутском языке.

Интересным, привлекающим внимание ходом стала договоренность о проведении подобия онлайн-конференции с мэрией города: жители Якутска присылали волнующие их вопросы, мы отбирали из нескольких сотен самые интересные и потом публиковали на портале ответы мэра. Это общение стало традицией на много лет. Для людей это был беспрецедентный канал доступа к первому лицу в городе.

Почти сразу на портале появились занимательные блиц-опросы, где можно было ответить на животрепещущие вопросы типа «Верите ли вы в снежного человека?» и посмотреть, как отвечают другие.

Мы приглашали наших пользователей присылать свои рассказы, создав для этого рубрику, которую почему-то назвали «ЖЗЛ» («Жизнь замечательных людей»). Первой публикацией в ней стал рассказ 11-летнего мальчика под названием «Таинственный убийца», состоящий из эпизодов, подобных этому: «Однажды сэр Томсон вышел из дому погулять по лесу. Шагая по тропинке, он нашел монету 1841 года. Он нашел очень много монет на лесной тропинке. “Во везуха!” – сказал сэр Томсон, радуясь и качая головой. Вдруг впереди послышался треск сучьев. Сэр Томсон обернулся назад, чтобы посмотреть, кто там шныряет в кустах. Он увидел не животных, а трех стоящих крутых парней. Один был в черной бандане с черепом и в красном пиджаке, а двое – простые, обычные дровосеки. Сэр Томсон испугался и убежал». Кроме этого мини-триллера в рубрике вышли юмористическое эссе о пользе употребления алкоголя на работе, художественный рассказ про игру DOOM и другие подобные вещи.

Словом, мы сильно отличались от других существовавших сайтов, придерживавшихся традиционного сухого

тона. Через полгода после старта количество посетителей ukt.ru выросло до тысячи в день и стало ясно, что портал будет жить.

Летом к нам присоединилась Маша Бойгунова, она же Маша Дубровская по нику. Человек замечательного таланта, художник, дизайнер и фотограф, Маша в том году окончила Финансово-экономический институт. Родственниками для нее была уготована тоскливая карьера менеджера в банке. Мы стали для Маши творческим спасением, а она для нас – настоящей находкой, третьим настоящим синетовцем. Маша, кроме прочего, оказалась еще и прекрасным позитивным человеком и хорошим товарищем. А сначала я увидел ее личный сайт в интернете, и он меня буквально загипнотизировал сочетанием оформления и контента. Такая эмоциональная индукция – всегда признак настоящего искусства и таланта. Мы пригласили ее работать, она пришла в офис, посмотрела на нас и на проект – и согласилась. Маша быстро освоила веб-дизайн, и постепенно наши сервисы приобрели намного более профессиональный и красивый вид, а у нас сложилась первая совсем небольшая, но настоящая команда.

Для любой компании важно иметь хорошую команду. Говоря точнее, это главное в любой компании, которая работает в интеллектуальной сфере, такой как IT. Одна из причин неудачи моего первого b2b-бизнеса заключалась в том, что там не сформировалась команда. Кроме меня была только одна сотрудница, которая занималась технической поддержкой наших клиентов. Будь у меня полноценная и сильная команда, уверен, мы сумели бы найти выход из кризиса, возродиться как феникс и пойти дальше вперед. Особенно важны топы, руководители компании. Если текучку рядовых сотрудников еще можно пережить, то потеря каждого топа, начиная от руководителя отдела, очень травматична – это все равно как оторвать палец или руку у живого человека. Хлещет

кровь, зверски больно и могут быть серьезные осложнения. Каждому фаундеру, каждому CEO нужно уделять особое внимание формированию ядра команды, ее боевой гвардии из ветеранов, преданных миссии и ценностям компании, поддерживать и развивать их.

В эти первые месяцы у нас начала складываться культура компании «Синет», как мы скоро стали сокращенно называть «СахаИнтернет». В ее основе были дружелюбие, открытость, честность, отсутствие интриг, подлости. Мы стали называть друг друга синетовцами и отличать синетовца от несинетовца на каком-то подсознательном уровне. Когда команда цельная, у нее здоровый ДНК, она начинает притягивать себе подобных и отторгать чужаков.

Интересный факт: за первые 5 лет существования компании, в самый ее сложный период выживания и до смешного низких зарплат, у нас не уволился ни один сотрудник, несмотря на то, что в городе было много государственных и частных организаций, предлагавших айтишникам несоизмеримо более выгодные условия. Это можно объяснить тем, что в компании сложилась особая атмосфера семьи, взаимной поддержки, у нас была любимая работа и интересные задачи. Но, возможно, главным было то, что нас объединяла мечта о сияющих алмазных вершинах, — мы верили, что построим выдающуюся историю, самый крутой бизнес в Якутии, что из ничего сделаем что-то великое. Сила объединяющей мечты, так же как и сильной миссии и ценностей, основанных не на извлечении прибыли, — это очень мощный инструмент, который кроме прочего цементирует команду, делает ее более целеустремленной и счастливой. Одна из распространенных ошибок при построении бизнеса состоит в том, что фаундер (или фаундеры) не уделяет внимания миссии и цели, считая по умолчанию, что коль скоро это бизнес, то главная задача — получать прибыль, иногда позволяя сотрудникам участвовать в ее распределении через премии. Это демотивирующе слабый фундамент. Обязательно — слышите, обязательно! — у компании,

команды, если она хочет построить что-то выдающееся, должно быть будоражащее воображение видение, должны быть крутые цели, через которые самим себе и миру бросается дерзкий адреналиновый вызов.

Так как внешний интернет в Якутске работал очень медленно, а электронная почта была одним из самых популярных сервисов, мы решили создать некое ее подобие и недели за три написали сервис, который назвали «Печкин-онлайн». Идея заключалась в том, что пользователь может зарегистрировать аккаунт с уникальным ником, сообщить его своим друзьям и знакомым и обмениваться с ними текстовыми сообщениями. Я быстро запрограммировал и выкатил первую версию, отсканировав в качестве иллюстраций к сайту картинки из детской книжки про почтальона Печкина. Сервис не вызвал у посетителей особого интереса. Тогда я придумал и добавил простую фишку: любой мог опубликовать короткое текстовое сообщение в 100 символов, оно сразу отображалось в верхней части общего списка сообщений, который назывался «Заявления миру». Благодаря этой простой вещи «Печкин» (или «Печка», как сразу стали называть ее пользователи) за считанные недели стал сайтом номер два по популярности после главной страницы ykt.ru. Много лет спустя огромную популярность набрал сервис со сходной механикой – Twitter.

Это было первое столкновение с явлением, которое мы потом наблюдали много раз: если тот или иной сервис на ykt.ru набирал популярность, то потом рано или поздно в мире возникал успешный стартап с похожей моделью. Популярность фотогалереи ykt.ru, особенно фотогалереи под названием «Болталка», где выставляли свои фото девушки, была предвестником популярности Instagram. Сайт одноклассников, вызвавший живой интерес у аудитории ykt.ru, затем воплотился в социальных сетях. Создатель проекта odnoklassniki.ru Альберт Попков затем говорил

мне, что, когда перед стартом своего проекта мониторил интернет, то наткнулся на наш сайт odnoklassniki.ykt.ru, и достаточно точно назвал число открытых профилей.

И наоборот, то, что не было популярно в «большом» интернете, не приживалось и у нас. Скорее всего, это явление отражает то, что в целом люди везде похожи. Если девушкам нравится публиковать свои селфи, то это будет и на ykt.ru, и в Instagram, в Якутске и где-то в Чили, на противоположной стороне планеты. А может, и у инопланетян на далекой планете рядом с Альфа Центавра произойдет то же самое.

Соответственно, технология сорусат – копирование и масштабирование подтвердившей жизнеспособность идеи на новые географические или нишевые сегменты – может быть успешной стратегией для предпринимателя, когда он выбирает, чем ему заняться.

«Печкин-онлайн» со временем мигрировал в сервис интернет-знакомств и столкнулся со всеми проблемами, которые испытывают дейтинговые сайты: многократное превалирование доли мужчин перед женщинами, спам, разного рода непристойные предложения и так далее – то, что вызывало у наших модераторов лишнюю головную боль. Но в любом случае благодаря сайту создались сотни, возможно, тысячи семей и где-то ходят множество детей и уже подростков, которые без «Печки» не появились бы. И это очень круто.

После «Печки» мы придумали и запустили игровой проект «Баксбург». В нем пользователи получали выдуманные нами киберденьги и могли на них играть в подобие «однорукого бандита», делать ставки на спортивные матчи, даже играть на виртуальной бирже, куда транслировались реальные котировки акций и валют с Московской межбанковской биржи. Баксбургеры по размеру своего состояния в кибербаксах делились на социальные классы, что отмечалось присвоением разных бейджиков и статусов. Несмотря на то, что эту кибервалюту нельзя было потратить в жизни (кроме как поучаствовать

в еженедельном аукционе за символический реальный приз), проект быстро набрал популярность и изрядно способствовал росту популярности сайта. Это был для нас первый опыт геймификации, как, наверное, и для всего молодого Рунета.

Мы также развернули IRC-чаты, в которых я много находился с самого начала серфинга в интернете. Главный чат мы назвали «Болталка», через него прошли почти все пользователи интернета в Якутии 2000-х годов. Популярность чата была такова, что участники регулярно предлагали нам достаточно крупные суммы за hop и ор статусы в нем, что имело больше символическое значение. Удивительно, как важно для многих людей быть хотя бы чуть-чуть выше других на социальной лестнице, даже в виртуальном мире. Появились популярные чаты «Диван», «День и Ночь», сахаязычные каналы. Я иногда думаю: что, если бы этот загадочный Khaled Mardam-Bey, имя которого мы видели каждый раз при запуске mIRC, программы IRC-чатов, создал в те годы java-приложение для телефонов? Возможно, он бы тогда начал бум мессенджеров задолго до WhatsApp.

Как я уже говорил, наш сервер в виде единственной РС-персоналки, соединенной с маршрутизатором обычным ethernet кабелем, стоял в серверной компании «Оптилинк». Летом они взяли к себе стажера, молодого парня лет двадцати, и однажды вечером он не нашел ничего лучшего, как, пользуясь доступом к серверной, переподключить сетевой кабель с нашего сервера на свой компьютер, присвоив его сетевой карте IP-адрес ykt.ru, тем самым перенаправляя наших посетителей на собственный сайт. На выдаваемой страничке этот гений написал: «Nacked by hackers sisters», явно намереваясь похвастаться в лучах славы крутого хакера среди ровесников. Более тупого способа «взлома» мир еще не видел. Мало того что это на несколько часов сделало недоступным наш

портал, — это еще было настолько глупо и лишено признаков малейшей квалификации и таланта, что я мгновенно пришел в бешенство. Мы подняли ночью с кровати директора «Оптилинка», быстро переподключили кабели обратно и восстановили работу ukt.ru. На следующее утро я направился в их офис, нашел этого «хакера» и с ходу сильно ударил его в живот. Он завопил от боли, согнувшись, забежал в бухгалтерию и укрылся за спиной главного бухгалтера — хрупкой женщины, которая, замахав руками, встала между нами, не давая мне пройти к нему. Я через голову главбуха пообещал, что в следующий раз просто убью его, и ушел. Говорят, потом этот парень пару месяцев в ужасе скрывался у родственников в деревне, хотя я забыл об этом случае уже через пару дней.

Конечно, во всем этом, как и в любом насилии, нет ничего хорошего, но этот случай показывает, что я с самого первого дня стал воспринимать ukt.ru, компанию и команду как нечто очень дорогое и важное для меня. Наверное, это скорее похоже на отношение родителей к своим детям. И если кто-то обижает детей, то это вызывает у родителей немедленную и сильную реакцию.

Незадолго до старта ukt.ru мне в руки попал CD с программой «Cosmopolitan: Virtual Makeover», или по-русски «Космополитан: виртуальный визажист». В нее можно было загрузить свое фото и затем подбирать разные прически, очки, усы, бороду, макияж. Мне это показалось забавным, пару часов я поэкспериментировал со своими фотографиями и фотками жены, а потом забросил диск в дальний угол. Когда после старта портала мы придумывали разные прикольные штуки, я вспомнил об этой программе. Мы разместили на ukt.ru призыв к девушкам присылать свои фото, пообещав в ответ подобрать им 4 стильные прически и 1 шуточную (типа панковского ирокеза), а затем провести голосование, и той, которая наберет больше всего голосов, подарить символический,

но симпатичный приз — ящик мороженого. В итоге фотографии прислали 8 девушек, из них половина были нашими знакомыми, которых мы сами уговорили поучаствовать. Мы сделали подбор причесок и опубликовали фотки на портале, прикрутив простую форму голосования.

Внезапно этот незатейливый конкурс вызвал живой интерес со стороны нашей (все еще небольшой) аудитории. Кроме активного голосования, девушек обсуждали на форумах, делились ссылками в чатах. Стало очевидно, что в этой идее что-то есть.

Тогда я решил провести онлайн-конкурс красоты всерьез, назвав его «Мисс Виртуальный Якутск 99». Предложив партнерство газетам, мы получили согласие выступить соорганизатором нового конкурса, объявленного популярной в городе газетой для женщин «ОНА+». Газета обязалась подробно освещать ход конкурса — от приглашения участниц до публикации фотографий победительницы.

На конкурс прислали заявки 20 девушек, в ходе голосования в интернете была определена обладательница звания «Мисс Виртуальный Якутск 99». Ею стала очень красивая и обаятельная девушка — Елена Жильцова. Мы вручили ей музыкальный центр, вице-мисс достался фен для сушки волос.

Через год конкурс был переименован в «Мисс Виртуальная Якутия», он стал проводиться ежегодно и постепенно превратился в самый популярный конкурс красоты в Якутии. Спустя много лет он развился в «Miss Virtual World», в котором принимают участие тысячи девушек со всего мира. Секрет успеха этого виртуального конкурса заключается в следующих двух факторах. Во-первых, конкурс максимально демократичен. В нем может принять участие любая девушка возрастом от 18 лет, независимо от внешности, роста, семейного статуса, национальности и так далее. Победительниц определяет не жюри из толстосумов, а народное голосование, в котором может принять участие любой желающий. Участие в конкурсе часто помогает поднять самооценку, социализироваться,

становится импульсом для личностного роста. Например, у нас был случай, когда призером конкурса стала девушка-лилипуд, получившая огромную и искреннюю поддержку аудитории. Случается, что выигрывают многодетные мамы. Все это невозможно в традиционных конкурсах красоты. Вторым фактором популярности конкурса является то, что каждой девушке важно даже не выиграть (при сотнях участниц шансов на это не очень много), а набрать достойное количество голосов. Тем самым она как бы поднимает свою оценку в социальном окружении и может занести в актив успешное участие в популярном конкурсе красоты.

Участницы активно агитировали своих друзей, знакомых и родственников заходить на сайт или в мобильное приложение конкурса и отдавать свои голоса за них. В итоге конкурс получал сотни, тысячи энергичных промоутеров. Подобные техники очень эффективны и обходятся недорого. Иногда эта активность принимает просто космические масштабы. Девушки начинают за свой счет оплачивать посты у популярных блогеров, просят агитировать за них известных певцов или киноактеров, пытаются сами голосовать за себя, обойдя эшелонированную защиту против накрутки голосов. Однажды пришла девушка и потребовала объяснить, почему ей не засчитали несколько сотен голосов, сказав, что она юрист и засудит нас. На нашу просьбу объяснить, как так вышло, что за две недели голосования она получила всего 30 голосов, а в последнюю ночь, с 11 вечера до 4 утра, за нее поступило 500 голосов с равными промежутками времени, она заявила, что подтянула сотни своих друзей и они устроили голосование по графику! В ответ мы пошли на небольшой блеф, сказав: «Окей, друзья так друзья, но давай запросим у интернет-провайдеров, с каких номеров телефонов все они подключались к dialup-пулам и выходили в интернет?» И если это будут разные номера, мы извинимся и немедленно восстановим все голоса. В ту же секунду девушка волшебным образом преобразилась, потеряла

боевой настрой и робко уточнила: «А разве можно узнать номера телефонов?», на что немедленно получила уверенное «да!». (На деле пробить номера проблематично, нужно запускать целую процедуру с организацией запросов от органов правопорядка и объяснениями, почему это нужно сделать.) После этого девушка, конечно, передумала нас засуживать.

С этим конкурсом у нас связано много разных историй. В один прекрасный день пришла бабушка и принесла фотографии своей молодости – черно-белые фотографии 60-х годов. Это было очень трогательно. Мы угостили ее чаем с печеньками, очень душевно поболтали и расстались на дружеской ноте. В другой раз в одном из кафе в Якутске я увидел на редкость красивую девушку, работавшую там официанткой. Казалось, она излучала красоту. Я посоветовал ей сделать профессиональные фотографии и поучаствовать в конкурсе. В итоге девушка (а звали ее Сардаана Корякина) победила в течение года в конкурсах «Мисс Виртуальная Якутия», «Мисс Якутия» и стала одним из призеров конкурса «Мисс Россия». Конкурс реально влияет на судьбы многих его участниц.

В один год финал конкурса с церемонией награждения победительниц проходил в спортивном комплексе. В большом зале мы силами подрядчиков возвели деревянную сцену, на которой должна была выступать приглашенная звезда – популярный диджей из Москвы. В день шоу, минут за двадцать до начала, когда в зале уже начали собираться зрители, диджей вышел на сцену, попрыгал на ней и сказал, что пол прогибается, поэтому он категорически отказывается выступать, и, не поддавшись ни на какие уговоры, ушел в гримерку. В этот момент, когда мероприятие и наша репутация оказались на грани провала, все режиссеры и менеджеры словно испарились. С проблемой один на один остался только я. Такое иногда случается у предпринимателя (не важно, насколько большая у него команда), он оказывается в ситуации, когда никто за него не решит проблему. В такие моменты нужно

действовать решительно и хладнокровно, не чураясь никакой работы. Я немедленно поехал домой, взял первые попавшиеся доски, инструменты и, вернувшись, залез под сцену и быстро сколотил пару подпорок в месте, где стояло диджейское оборудование. После повторной проверки диджей сказал, что стало нормально, и мероприятие началось. Пусть с опозданием на 40 минут, но началось. И все прошло хорошо.

Вроде бы все было отлично: посещаемость сайта быстро росла, почти все интернет-пользователи в городе узнали о нас и заходили на ykt.ru, но проблема заключалась в том, что их было мало! В 1999 году интернетом в Якутии пользовались, наверное, менее 1% населения, и так малочисленного. Соответственно, наши надежды на поток доходов от рекламы, рисуемый в нашем воображении до старта, достаточно быстро потускнели. При этом мне надо было выдавать зарплату уже 5–6 сотрудникам, платить налоги, оплачивать аренду офиса, связь и другие расходы.

Сперва я продал «Тойоту Сурф» каким-то перегонщикам автомобилей из России в Казахстан, этого хватило на несколько месяцев. Потом мы начали делать сайты на заказ, став небольшой веб-студией. Сайты мы размещали у себя, беря за это небольшую, но постоянную плату. Денег все равно не хватало. Над нами постоянно висел риск нехватки денег и задержек платежей, особенно зарплат сотрудникам, что мне всегда представлялось самым последним делом для предпринимателя.

И когда в этот момент, видимо под влиянием докатившегося до нас эха бума dotcom-компаний, на нас вышли сразу две крупные якутские бизнес-структуры с предложениями инвестиций, это стало не только возможностью для развития компании, но и ее элементарного выживания.

Первой была группа компаний «Альбион» – процветающий региональный системный интегратор, основным бизнесом которого была поставка компьютерного обо-

рудования предприятиям и его реализация в розницу, а также монтаж сетей связи. Почти сразу после «Альбиона» с нами связались представители инвестиционного фонда «СахаИнвест», прошедшего классический для России путь от чекового приватизационного фонда до холдинга, управляющего различными активами, приобретенными за ваучеры, собранными у доверчивого населения. «СахаИнвест» находился в самом зените своей истории, обладая обширными активами в виде недвижимости, долями в заводах и фабриках. Это была одна из самых влиятельных в Якутии финансово-промышленных группировок.

Условия были примерно одинаковыми: и «Альбион», и «СахаИнвест» предложили выкуп контрольного пакета «СахаИнтернета» с последующими инвестициями. От «СахаИнвеста» со мной общался замдиректора фонда Михаил Атласов (второе лицо компании), знакомый мне еще по студенческим стройотрядам. Помимо начальной инвестиции он обещал дальнейшую поддержку, говорил, что благодаря им мы пройдем тяжелый начальный этап намного легче, но после того, как компания встанет на ноги, надо будет делиться с ними прибылью; утверждал, что фонд обладает большими ресурсами и связями. Последним, решающим аргументом в их пользу стало то, что Михаил предложил мне, вдобавок ко всему, свой личный теплый гараж в центре города. А надо отметить, что для Якутска с его суровым климатом это весьма весомый аргумент. И я, вместе с моими акционерами в лице родственников и друзей, принял предложение «СахаИнвеста», продав им 76% акций компании примерно за 15 000 долларов, 40 000 долларов начальных инвестиций плюс теплый гараж. В 2000 году для Якутска это были хорошие деньги, тем более спустя всего год после создания компании. И мы считали, что попали под крыло сильной структуры, которая будет всемерно помогать и поддерживать. В этом мы серьезно ошиблись, как показал последующий ход событий.

Но это будет потом, а пока мы радовались тому, что (хотя мы и не знали такого термина) можно назвать венчурной инвестицией, первой в Якутии и одной из первых в России. Мы с Верой на полученные деньги купили более просторную квартиру в панельной многоэтажке и поехали в Европу. По дороге, ожидая визы, две недели провели в Москве. Видели горящую Останкинскую телебашню. Все это происходило на фоне новостей о затонувшей подлодке «Курск» и войны на Северном Кавказе. В стране будто все сходило с рельсов и разваливалось, дрейфуя в какой-то сюрреализм, а мы с Верой гуляли по любимой с тех пор Пятницкой улице в Замоскворечье и наслаждались Москвой и друг другом.

В 26 лет я впервые оказался за границей и впервые – в отпуске. Мы побывали в Италии – в Риме, Неаполе, Венеции, получая огромное удовольствие от архитектуры, соборов, музеев, красивой природы и вкуснейшей еды этой замечательной страны. Нас очень впечатлила Тоскана и ее жемчужина – Флоренция. Мы были единственными, кто купался в достаточно прохладном море в середине сентября близ Анконы, и пожилые итальянцы, сидевшие на скамейках, с удивлением смотрели на чудаковатых купальщиков, в их представлении почти моржей.

Мы навестили моего отца в Париже – я впервые его увидел за долгое время. В то время он только что ушел в отставку из парижской штаб-квартиры ЮНЕСКО, где проработал как представитель Якутии около восьми лет. Он поселил нас возле Булонского леса, на втором этаже магазинчика аксессуаров изобретенной им настольной игры JPTO, где размещалась небольшая уютная квартирка. В целом это была суперская поездка, полная впечатлений, в первую очередь от искусства и красоты городов Италии.

.....

– Ты кого назвал козлом? – в трубке раздавался спокойный баритон, в котором чувствовалась сила. – Совсем берега попутал? Приезжай в девять вечера на стрелку

на дамбе, поговорим. — На этом короткий разговор был завершен.

Так меня приглашали на встречу местные бандиты, которых нанял хозяин одного из баров разобраться с нами. Несколько дней назад этот предприниматель заспамил наши форумы и чаты рекламой своего заведения и попал по этой причине в бан. Так как далекие от хайтека бандиты не знали, что такое «быть забаненным», то они заменили это словосочетание на «назвать козлом». Несмотря на то что я начал бизнес в середине 1990-х, в годы расцвета бандитизма и мафии в России, опыт общения с криминальным миром у меня был минимальный. К счастью, мы всегда находились на разных полюсах общественного спектра и не контактировали друг с другом. Криминал не понимал сферу новых технологий и занимался более привычными для себя полуправильной торговлей, сбытом наркотиков и крышеванием проституции. Ко времени наезда я уже достиг принципиального соглашения о партнерстве с «СахаИнвестом», имеющим влияние, обширные связи и собственную службу безопасности, что способствовало быстрому разрешению возникшего конфликта через компромисс. Владелец бара пообещал больше не спамить на портале, а мы его разбанили. Лихие 90-е в целом прошли мимо нас.

Сорок тысяч долларов, или один миллион рублей, полученные от «СахаИнвеста» в виде инвестиции, мы в основном потратили на создание первого в Якутии новостного интернет-СМИ — сайта kursor.ru. Если быть точным, то 100 000 рублей «СахаИнвест» настоятельно попросил перевести на предвыборную кампанию какого-то очередного депутата от них, но остальные 900 000 были в нашем полном распоряжении.

Мы переехали из офиса в здании «Якутскгеологии» на площади Ленина в другой, более просторный офис из трех больших комнат на чердачном этаже Института горного

дела Севера. Место было тоже хорошее, с прекрасным видом на озеро и университет, а состояние комнат — даже лучше, чем на прежнем месте. В здании отсутствовал лифт и клиентам приходилось пешком подниматься на 6-й этаж, что было не очень удобно, но не суперкритично.

Мы наконец более или менее нормально оснастились технически, купили пару серверов и сделали полноценную серверную с блоками бесперебойного питания. До этого моя трехгодовалая дочка, играя в офисе, могла подбежать к персоналке, на которой работал портал, и, заинтересовавшись зелеными огоньками, нажать на кнопку power на глазах у ошеломленного папы, не успевшего ничего предпринять. В итоге двести человек вылетали из IRC-чата и минут двадцать, пока шла перезагрузка сервера, ukt.ru был недоступен.

Команда выросла с 4–5 до 10–12 человек. У нас появился выделенный системный администратор, дизайнеры, первые программисты. Многие из тех, кто пришел тогда, — программисты Эдуард Петров, Георгий Холмогоров, Владимир Иванов и наш HR-директор, тоже Владимир Иванов, — работают со мной и сегодня, составляя ветеранскую основу команды. Мы уже не помещались во время корпоративов на моей кухне и стали выезжать к кому-нибудь на дачу или просто на природу, — рестораны еще не могли себе позволить.

Мы разработали симпатичный, свежий дизайн портала, впервые привлекли в качестве главного редактора профессионального журналиста, наняли двух постоянных и с десятков внештатных корреспондентов и стартовали свой новостной сайт, назвав его kursor.ru (будущий news.ukt.ru).

Нам рисовалось в воображении, как толпы новых посетителей придут на наш ukt.ru, привлеченные авторским новостным и аналитическим контентом. Но, как говорил Майк Тайсон, ты строишь планы, а жизнь бьет тебя в челюсть. Новостную ленту мы генерировали вполне профессиональную и интересную, но мощного роста

посетителей не наблюдалось. Дело было просто в микроскопическом размере аудитории якутского интернета.

В итоге примерно за год мы полностью потратили инвестицию на этот проект, но прироста посещаемости и доходов он не дал. «Курсор» пришлось закрыть, почти всех журналистов распустить, новостную ленту перевести в режим репостинга. Это был первый раз, когда мы потерпели неудачу, начав крупный проект без полноценных исследований, проверки гипотез, экономических расчетов.

Мы снова оказались на мели и начали испытывать финансовые проблемы. Тут я решил, что пора вспомнить обещания нашего нового акционера о поддержке, и пошел в «СахаИнвест». Там тем временем произошли большие изменения. Группа молодых топ-менеджеров, включая Атласова, который договаривался с нами о сделке, совершила попытку «дворцового переворота», стремясь захватить контроль над холдингом. После того как у них это не получилось, все они были немедленно изгнаны. В итоге мне не оставалось ничего иного, кроме как пойти к генеральному директору «СахаИнвеста» и, напомнив о нашем существовании и их обещаниях, спросить о дальнейших инвестициях и в целом о поддержке нас как дочерней, портфельной компании «СахаИнвеста». Я почти не общался с ним до этого и не знал, чего ждать, но его ответ меня поразил до глубины души:

– Хочешь от нас поддержки? Но с какой стати я тебе должен помогать? Я лично тебе ничего не обещал. Ты не мой родственник, не земляк, ты мне никто.

Я просто впал в ступор от этого ответа. В нем отражался менталитет и ограниченность наших начальничков старшего поколения, которых мы в Якутии называем тойонами. Как можно говорить такое директору твоей дочерней компании, где у тебя 76% акций? Компании, которая быстро развивается в самой крутой и перспективной сфере бизнеса – IT?..

Этот тойонат, сформировавшийся в 1990-е и перешедший в 2000-е, затем и в 2010-е, упустил огромные

возможности. Благодаря договоренностям между Якутией и федеральным центром об отчислениях в регион определенного процента от стоимости добываемых алмазов, у местной элиты появились ресурсы в сотни миллионов или даже миллиарды долларов, на которые можно было построить мощную региональную экономику, самодостаточную и конкурентоспособную, создать свои мощные финансово-промышленные чеболи, как в Южной Корее, или заложить основы интеллектуального производства, как в Татарстане или Белоруссии. Хорошо, что часть средств была направлена на социалку, на строительство объектов медицины, образования и спорта. Но основное наши тойоны бездарно спустили в пирамидах ГКО, во вкладах в обанкротившихся банках, в аферах с нечистоплотными зарубежными и российскими контрагентами, в бесконечных интригах и грызне между собой. Жалкие остатки этих денег стоят в виде многоэтажных коттеджей в элитных пригородных районах Якутска и Москвы, лежат на депозитах иностранных банков, ржавеют останками люксовых внедорожников на свалках.

У нас снова началось выживание. Вопрос поиска денег в то время, в 2001–2003 годах, постоянно висел надо мной как дамоклов меч. Зачастую остатки на наших расчетных счетах в банке в течение месяца были ниже суммы, нужной для выплаты зарплаты сотрудникам и аренды офиса в конце этого же месяца. Опасная ситуация для любой компании, но нам везло и всегда удавалось как-то найти деньги, пусть даже в последний момент.

Средств не хватало даже на небольшие покупки – такие нужные для компании вещи, как обычный бытовой видеопроектор, я покупал в потребительский кредит, оформляя его на свое имя. Из-за нехватки денег «Синету» пришлось переехать из офиса в обычную трехкомнатную квартиру на улице Курашова в Якутске. Как бы то ни было, мы в это сложное для компании время не допу-

стили задержек выплаты зарплаты, налогов и любых других платежей ни на один день. За всю свою историю в качестве предпринимателя я их ни разу не допустил. Это одна из главных вещей, которыми я горжусь. В предпринимательстве, особенно технологическом, очень важна репутация. Если ты хотя бы один раз не выполнишь обещание, обязательство, то это неизбежно приведет к недоверию со стороны партнеров, клиентов и, что особенно важно, со стороны команды. Сотрудники же тоже все видят, тем более что в условиях небольшого города и развитых интернет-коммуникаций и медиа информация распространяется быстро. Да и бизнес бизнесом, а чистая совесть важнее.

По этой же причине я решил не разрывать отношений с «СахаИнвестом», несмотря на явное и демонстративное невыполнение обещаний с их стороны. Можно было поменять домен сайта, создать новую компанию и перейти в нее со всей командой, программным кодом и пользователями, но это неизбежно ударило бы по репутации, показало бы команде, что допустимо действовать и так.

Для того чтобы выжить, мы стали фокусироваться на поиске заказов по разработке сайтов и услуге хостинга. Реклама у нас почти не продавалась – не хватало критической массы посетителей портала. Плюс мы просто еще не умели продавать, что было даже хорошо. Рекламодатели очень чутко чувствуют эффект от рекламы, и если его нет, даже будь мы крутыми продавцами, – много не продали бы. Скорее всего, попытками массовых продаж мы бы надолго испортили себе репутацию и лишились рынка: клиенты на многие годы могли бы запомнить, что ты продаешь неработающие услуги. Это как сделать прививку против самого себя.

Нам удавалось зарабатывать в качестве веб-студии на хостинге ровно столько, чтобы сводить концы с концами. Несмотря на все сложности, мы продолжали развивать ukt.ru. Появился рейтинговый проект Rulez&Sux, где можно было публиковать свое творчество или репо-

сты – истории, рассказы, анекдоты, рецепты и даже тосты, получая отзывы и оценки. Особую популярность получил поэтический раздел, где любой мог опубликовать свои стихи. Вокруг этого раздела сложилось что-то наподобие поэтического клуба. Мы даже несколько раз небольшими тиражами в 500–1000 экземпляров выпустили книги – серию сборников стихов «Rulez: Стихи», официально получив на них коды ISBN.

На ykt.ru постоянно открывались новые галереи и форумы, в их числе – общественно-политический, которому придумали забавное название «Комуза». Форум быстро набрал популярность, на нем стал тусить весь местный политический бомонд, включая первых лиц правительства Якутии и мэрии Якутска. Удивительная популярность форума заставляла задуматься о создании подобного глобального проекта, был даже куплен домен komuza.ru, но руки до него так и не дошли.

Мы разработали первую блог-платформу под названием «Дневники.Ykt.Ru», которая мгновенно стала очень популярной среди подростков. Тогда еще не было соцсетей, мессенджеров, и тысячи тинейджеров делились в блогах своими переживаниями и мыслями. Это был сплошной малоосмысленный поток фрустраций и метаний пубертатов, но иногда попадались отличные посты, достойные золотого фонда LiveJournal периода его расцвета.

Мы даже написали и запустили свой аналог ICQ, назвав его Yaknet Pager. По теме разработки игр мы получили заказ от штаб-квартиры UNESCO на создание компьютерной версии африканской игры Mancala. Отец вышел на меня и предложил взять этот заказ, я согласился. Получили мы за него 5000 долларов – хорошие деньги по тем временам. Возможно, это был первый случай экспорта якутского IT-продукта за границу. После Mancala на том же программном ядре мы написали классические игры – шахматы, шашки, карточные игры. Подняли серверы, пользователи скачивали клиентские программы и играли между собой.

Мы совершили первую покупку чужого проекта, выкупив сперва половину, а потом все 100% популярного мужского блога «АТАМАН», переведя его в состав ukt.ru и назвав «Джокер». Кроме введения нового названия мы запретили на сайте слишком откровенные фото и видео. «Джокер» быстро стал чем-то вроде якутского аналога Fishki.net или «Пикабу», со своим особым задорным и оптимистичным характером.

В целом в эти годы мы придерживались тактики развивать UGC-проекты (User Generated Content), где основное содержание формировалось самими пользователями, так как понимали, что с нашим дефицитом ресурсов нам не хватит сотрудников на то, чтобы самим формировать интересный контент. Новости мы просто перепечатывали из местных СМИ, с которыми продолжали партнерить, поддерживая для них сайты на нашем портале. Посещаемость портала росла, каждый месяц в ряды пользователей ukt.ru вливались тысячи новых людей. Это было материально очень сложное, но одновременно прекрасное время творчества, постоянного старта новых проектов, успехов и семейной атмосферы небольшой команды.

.....

Компьютерные игры никогда не занимали в моей жизни большого места, в отличие от многих других айтишников. Я, наверное, на месяц или два завис на первой «Civilization» Сида Мейера и до сих пор считаю ее величайшей игрой в истории компьютерных игр. Довольно много, но недолго поиграл в Heroes of Might and Magic II – в то время, когда думал о том, что делать после первого бизнеса. И в третий раз я завис на Counter-Strike, бум которой в 2001 году охватил весь Якутск. Мы почти каждый день оставались в офисе и играли по вечерам с другими геймерами по городской оптико-волоконной сети. Самым популярным сервером в Якутске был Walker Place, на внешних серверах через спутниковые каналы было невозможно играть. Карты de_dust, de_dust2, de_aztec, de_inferno – я,

кажется, до сих пор помню каждый поворот, каждый уголок на них. Как вспоминаю, так в ушах начинает звенеть: «Go! Go! Go!», «Affirmative!» и «The bomb has been planted». Противоборство копов и террористов захватывало полностью и бесповоротно. Так продолжалось примерно полгода. Как человеку от природы рациональному и прагматичному, мне стало жаль времени, которое тратилось на игры. Было решено это движение развить и придать ему осмысленность. Также стало очевидно, что в популярности компьютерных игр в целом, не только Counter-Strike, есть потенциал для увеличения популярности ykt.ru. Мы открыли несколько игровых серверов на ykt.ru, игровые форумы и чаты, начали поддерживать онлайн-статистику и рейтинги игроков. Я зарегистрировал общественную организацию «Федерация компьютерного спорта Республики Саха (Якутия)» – ФКС, и мы от ее лица начали подготовку к первому официальному чемпионату Якутска по Counter-Strike.

В ФКС вошли и очень помогли с организацией первого и последующих чемпионатов энтузиасты из сложившегося к этому моменту игрового сообщества. Это был первый подобный масштабный ивент, и было не ясно, чего ждать, но на регистрацию пришло 80 команд по 5 человек. Целых 400 человек!

Отборочные игры состоялись в шести компьютерных игровых клубах, которые активно открывались в это время в городе. Обычно в таком клубе стояло по 15–20 компьютеров, что позволяло вести по 1–2 командные игры одновременно. Мы назначили судей по клубам и за два дня провели отборочный этап и финал.

Мы от «Синета» тоже сформировали свою команду и смогли пройти по сетке чемпионата до третьего круга, победив две команды. Причем во второй игре, по странному действовавшему правилу, при ничейном счете в основное время мне пришлось, как капитану команды, сражаться на ножах с капитаном команды соперника. И я смог прирезать его, вызвав этим бурное ликование у своих ребят.

Финал был фееричным, ничего похожего еще никто никогда не делал. Я договорился с кинотеатром «Центральный», который действительно находится в самом центре города, что мы проведем финальную игру на их площадке с трансляцией на экране кинозала. Также договорился с местной кабельной сетью телевидения о трансляции игры в час ночи на весь город на частоте одного из главных телеканалов. Все прошло как нельзя лучше: игра получилась драматичной, болельщики в зале неистовствовали, а запись финала вышла в телеэфир. Правда, волонтер, который монтировал запись, заядлый киберспортсмен с ником Asteroid, для пущего драматизма и красочности выбрал самый кровавый режим (mode) трансляции игры. И я с ужасом наблюдал ночью из дома на экране телевизора, как террористы, больше похожие в этом режиме на зомби, с жутким оглушительным ревом режут спецназовцев ножами, выпуская при этом целые фонтаны крови! Говорят, на следующий день различные инстанции были завалены звонками и письменными жалобами от жителей города, особенно пенсионеров, которые не поняли, что это за беспредел и ужас они вообще увидели ночью по телевизору. Но все обошлось без последствий.

Как я сейчас понимаю, мы, возможно, были первыми в России, если не в мире, кто организовал киберспортивную трансляцию: 1) в развлекательном заведении – в кинотеатре (прототип киберспортивного стадиона!) 2) по сетям кабельного телевидения.

В том же году мы в первый раз повезли наших чемпионов, команду DJS5, на российский финал турнира World Cyber Games, который был самым крупным и популярным киберспортивным турниром в мире. Появление команды из далекой Якутии вызвало оживление и интерес. Журналисты центральных телеканалов вполне искренне задавали нам вопросы из серии: «Неужели у вас в Якутии есть компьютеры?», очевидно представляя, что у нас люди ездят на медведях по улицам.

Вопросы эти прекратились почти сразу: всем стало видно, что наши ребята талантливы и играют на хорошем уровне. А системная работа по развитию киберспорта в Якутии, которую мы вели, включая постоянные соревнования, рейтинги, нормативное регулирование работы клубов, популяризацию через СМИ, привела к тому, что через пять лет якутские киберспортсмены стали завоевывать призовые места на основных российских и международных турнирах, включая World Cyber Game, Кубок России и другие. Вектор на развитие, мотивация и кропотливый труд и здесь привели к успехам на глобальном уровне. Организацию работы нашей федерации стали приводить как пример другим регионам.

Для меня это были волнующие, адреналиновые моменты, когда я стоял за спинами своих ребят и переживал за них в решающих матчах, от которых зависела судьба медалей топовых турниров. Эти эмоции и слава, добытая для якутского киберспорта, PR для Якутии в целом стоили всех затраченных усилий. Было очень сложно вывозить группы по 10–20 ребят в Москву и другие города. Тогда из Якутска летала одна-единственная авиакомпания «Якутия», и она держала цены на авиабилеты на космически высоком уровне. Иногда я находил спонсоров, но в основном приходилось платить из средств своей далеко не богатой компании или своих личных. Однажды я снова потратил на поездку группы деньги от проданного автомобиля – можно сказать, для меня это стало традиционным способом оплачивать какие-то срочные расходы по работе.

Интересный факт: когда мы достигли самых вершин киберспортивного мира, я буквально в один день полностью потерял интерес к развитию киберспорта и спустя недолгое время передал все дела по федерации другим энтузиастам. Это было явно связано с целеполаганием и темой мотивации в целом и впервые заставило меня задуматься о них. Именно развитие этой темы позволило мне спустя годы пройти через кризисы и получить мощный источник мотивации. Но об этом – позже.

К 2002 году ukt.ru уже работал не на обычной персоналке с поднятой на ней пиратской версией системного ПО веб-сервера, а на 3–4 настоящих серверах, и мы перевели их из «Оптилинка» на площадку местного телекоммуникационного гиганта – компании «Сахателеком», договорившись с ней о сотрудничестве. Мы даже открыли с ними специальный пул телефонных линий, куда можно было дозвониться по короткому номеру 8-14 и попасть на наши сайты по льготному тарифу. «Сахателекому», как и всегда любому интернет-провайдеру, было выгодно иметь в составе своей сети такой популярный ресурс, как ukt.ru. Это привлекало новых пользователей, в особенности молодежь, любящую початиться через mIRC и зависающую на наших игровых серверах. Плюс чем больше пользователей с обычными интернет-тарифами оставались на местном ресурсе, платя стандартную стоимость за каждый скачанный мегабайт, тем меньше сами местные провайдеры платили магистральным спутниковым провайдерам, что кардинально улучшало их экономику. Словом, это было настоящее win-win-win-сотрудничество: мы получали бесплатный интернет, провайдер – новых клиентов и улучшение экономики, пользователи – быстрый доступ к сайтам и другим сервисам ukt.ru, таким как чаты и игровые серверы.

Вся эта идиллия и праздник синергии были завершены в результате следующей истории. Однажды мне позвонил один из старших менеджеров «Сахателекома» и попросил убрать с ukt.ru рекламу компании «Гелиос-ТВ», как их прямого конкурента на рынке доступа в интернет. С одной стороны, их можно было понять: на партнерском ресурсе идет реклама их конкурента; с другой стороны, «Гелиос-ТВ» был дружественной нам компанией, входил в группу компаний «СахаИнвест». Кроме всего, мы не собирались никому давать право диктовать нам, что делать, и в целом были против идеи монополии на рынке доступа в интернет. Изучив условия контрактов, мы ответили «Сахателекому»,

что согласно этим условиям имеем право ставить любую рекламу, не нарушающую законодательство России, и что реклама «Гелиос-ТВ» по объемам незначительна и не оказывает большого влияния на ситуацию на рынке. После еще пары звонков и встреч «Сахателеком» от нас отстал, но было видно, что они остались недовольны. По всем остальным вопросам у нас с ними было все отлично — никаких разногласий.

История продолжилась в августе 2002-го, когда в один прекрасный день мы получили письмо от «Сахателекома» с сухим сообщением, что с завтрашнего дня все договоры о предоставлении нам интернета расторгаются, и требованием немедленно убрать серверы с их площадки. Более того, в тот же день они широко объявили о старте своего собственного информационно-развлекательного портала под названием «Якутск-онлайн», или сокращенно ya1.ru, начав его массовую рекламу. Очевидно, после истории с «Гелиос-ТВ» они, храня все в секрете, набрали команду и разработали портал, намереваясь заменить наш ukt.ru «Якутск-онлайном» на рынке.

Это был вероломный и подлый удар, внезапное нападение, наш Пёрл-Харбор. В один день те, кого мы считали партнерами, компания намного крупнее нас, оставляет нас, интернет-портал, без интернета и стартует свой аналогичный проект, пытаясь этим внезапным ударом убить нас. Низость всей этой истории дополнялась тем, что они украли названия наших популярных проектов, таких как чата «Болталка», и начали массово спамить на форумах, чатах и даже игровых серверах ukt.ru, приглашая наших пользователей к себе. На какой-нибудь карте de_dust2 Counter-Strike сервера ukt.ru бегали игроки с никами типа «irc.ya1.ru» или «games.ya1.ru», зазывая в чате других игроков к себе!

Конкуренция в бизнесе — нормальное явление и его неотъемлемая часть. Но я убежден в том, что нельзя делать это подло, наносить удары из-за угла, тем более пытаясь уничтожить бизнес тех, кто считает тебя партнером.

«Сахателекому» не понравилось, что мы рекламируем конкурентов? Ок, это их право. Но почему бы им не написать письмо о расторжении контракта заранее? Дать нам время найти другую площадку. Не запускать свой спам у нас, придумать собственные названия для своих проектов. Мы трудились, создавая свой портал, не для того, чтобы на нем пытались в таком виде продвигать прямого конкурента, мешая другим пользователям.

В кризисной ситуации лидеру компании нельзя терять самообладание, впадать в панику или суету, нужно немедленно стать стальным, хладнокровно и энергично действовать, внушая всем остальным уверенность. В тот же день мы поговорили с руководителями других городских провайдеров, и нас любезно пустила к себе небольшая компания «Сахаспринтсет». Мы быстро перенесли серверы туда и уже на следующий день были снова доступны пользователям. История тонизировала и наэлектризовала команду, мы стали работать еще упорнее и больше, увидев, насколько все еще хрупка жизнь нашего детища — ykt.ru. Тогда я в первый раз в своей предпринимательской карьере столкнулся с агрессией со стороны намного более крупной структуры и убедился, что такие истории, если компания борется и выживает, делают ее только сильнее.

«Якутск-онлайн», поддерживаемый наемными, менее мотивированными сотрудниками, будучи в составе крупной, забюрократизированной компании, несмотря на мощную поддержку, рекламу, отсутствие проблем с финансированием и массовое завлечение клиентов самого большого в Якутии провайдера, так и не смог сравниться с ykt.ru по популярности и с годами стух окончательно.

А я уже вскоре рассказывал о них анекдот, придуманный мной:

— Заходит генеральный директор «Сахателекома» в чат ya1, смотрит — никого нет. И тогда он так печально говорит: «ya1, опять ya1...»

Жестокому и подлому нападению мы ответили ростом популярности портала и юмором.

Вообще, юмор – это отличная вещь. К жизни, со всеми ее проблемами, стоит относиться с позитивным юмором, к себе – с иронией, и всегда сохранять оптимизм. Как сказал Альберт Эйнштейн, нам надо выбрать, что мы будем возводить в жизни: стены или мосты. А еще он сказал, что есть два способа прожить жизнь: так, будто чудес не бывает, или так, словно вся жизнь – чудо. Лучше, на мой взгляд, строить мосты и стараться относиться к жизни позитивно и с благодарностью.

Мой любимый день в году – 1 апреля! Друзья давно перестали отвечать на мои звонки и сообщения в этот день. Подозреваю, что у них стоит напоминка в календаре. Как я только их не разыгрывал: от проведения интервью через WhatsApp с фейковым журналистом в моем лице или сообщения друга-уклонисту о публикации в несуществующей газете именной повестки в армию – до полностью аутентичных писем от природоохранной прокуратуры с грозными требованиями немедленно сдвинуть дачный туалет на 50 метров дальше от озера под угрозой страшных кар.

На ykt.ru мы тоже каждый год на 1 апреля организуем такие розыгрыши. Мы отправляли людей за халявными тарифами на сотовую связь в городскую баню; на трансляции с веб-камеры вида на город затевали грандиозный пожар; переворачивали изображение главной страницы ykt.ru вверх тормашками, заявляя: «Ваш монитор заражен вирусом, срочно несите его в сервис».

Отдельной историей идут розыгрыши, связанные с конкурсом «Мисс Виртуальная Якутия». Однажды мы инициировали и поддержали флешмоб, когда в лидеры вырвалась очень обаятельная и симпатичная, но совсем не модельная, немного полноватая девушка из Тикси, с самого севера Якутии. Флешмоб проходил под девизом «Нет

гламуру и назло организаторам!». Эта девушка с огромным отрывом лидировала и вышла в финал, но потом, к огромному нашему сожалению, испугавшись такого развития событий, категорически отказалась от участия в финале. Никакие наши уговоры не подействовали. А ведь ее ждал бы очень теплый прием на финальном шоу, одна из призовых номинаций, если не победа в конкурсе. И мы продали бы намного больше билетов на шоу!

В другой раз мы с друзьями из газеты «Якутск вечерний» придумали и провели розыгрыш с перевоплощением мужчины в женский образ и участием его в конкурсе. Нашли подходящего парня, сделали фотосессию и, немного добавив ему голосов, вывели в десятку участниц финала. В тот год мы проводили интернет-реалити-шоу с финалистками. На 48 часов их заселяли в гостиницу в центре города в пару больших номеров, расставив там веб-камеры. К ним приходили разные эксперты и учили их своим навыкам вроде самообороны или танцев. Было прикольно, но больше всего набиралось аудитории, состоявшей в основном из парней, как и следовало ожидать, перед отбоем. Но девушки просто выключали свет, и никто ничего не видел.

И вот за день до финала мы опубликовали пресс-релиз о том, что одна из участниц оказалась переодетым мужчиной и мы ее (точнее, его) дисквалифицируем. Мы рассчитывали на оживление в якутском медиапространстве, но внезапно эта новость попала в российские и международные новостные ленты, а с них перешла на множество медиаресурсов. К нам на финальное шоу прилетела съемочная группа одного из ведущих телеканалов страны — НТВ, а этого парня пригласил к себе на передачу «Пусть говорят» известный тележурналист Первого канала Андрей Малахов. Так мы получили миллионы контактов по цене одной фотосессии и впервые столкнулись с вирусным маркетингом. Забавно, что весь город искренне считал, что мы попали впросак. Мои друзья и знакомые при встрече, пряча ухмылку, наигранно сочувствовали, что

нас так обвели вокруг пальца. В ответ нам приходилось самим прятать ухмылку и возмущаться в стиле: «Ох, что за времена, что за нравы! Вокруг одни обманщики!»

В 2003 году мы открыли самый большой компьютерный клуб в городе. Для этого купили в рассрочку 45 новых мощных компьютеров и арендовали большое помещение, в котором раньше было первое в Якутске казино. К слову, в баре этого казино, за несколько лет до этого, я случайно познакомился и выпил пару кружек пива с Андреем Мельниченко, владельцем банка МДМ, который затем стал одним из самых известных и влиятельных олигархов России. Каким-то образом судьба занесла его в ночной бар на окраине Якутска.

Итак, находилось это место, как я сказал, на отшибе, но рядом с крупным университетом и парой других учебных заведений. Назвали мы новый клуб Fort Arena. Мне понравилось, как это звучит, плюс из начальных букв складывался мой ник «Fag».

Было круто открывать самый большой в городе компьютерный клуб, он же интернет-кафе, при большом стечении киберспортсменов и ярко подсвеченных на крыше здания огромных буквах FORT ARENA. Клуб сразу стал популярным местом как из-за нового оборудования и удачного расположения, так и благодаря большому количеству компьютеров: здесь всегда можно было встретиться с друзьями, поиграть и в целом хорошо провести время. Мы стали регулярно проводить чемпионаты в клубе, так что к нему быстро привыкли все любители игр.

Единственным минусом было то, что снова вернулись знакомые проблемы офлайн-бизнеса вроде некачественной напольной плитки, которая рассыпалась через месяц после укладки, перемерзшей от холода канализации и хищений компьютерной периферии. Но все эти рабочие моменты мы так или иначе решили, быстро сделали ремонт, подведя дополнительное отопление и устано-

вив видеонаблюдение. Главное, что у нас сразу пошла выручка. Она была стабильной и не зависела от того, найдем мы заказы на веб-дизайн или нет.

С тех пор я всегда стараюсь создавать возобновляемые источники доходов и считаю это одним из базовых правил стабильности и выживания для любой компании, особенно молодой. Также нужно всеми силами снижать постоянные издержки, не экономя при этом на единовременных важных расходах.

Через год мы открыли второй такой же большой клуб прямо в студгородке университета, назвав его «Курсор», одноименно с уже закрытым к этому времени нашим новостным проектом. Выручка от клубов удвоилась, что наряду с растущими доходами от веб-дизайна, услуг хостинга и первых рекламных продаж помогло стабилизировать ситуацию с финансами компании. На пятый год существования мы наконец стали выходить из режима выживания.

.....

В это время на нас наконец обратил внимание «СахаИнвест». До них дошло, насколько крутая компания входит в их обширную бизнес-империю, и однажды, пригласив меня на встречу, топы холдинга поблагодарили меня за напряженный труд и сказали, что в качестве премии безвозмездно передают мне 25% из своих 76% от уставного капитала нашей компании, оставляя себе контрольный пакет в 51%. Очевидно, они опасались, что из-за сильного дисбаланса между моей фактической долей, а она составляла менее 20%, и моим вкладом в развитие компании я могу уйти из «СахаИнтернета». Также они выделили небольшую ссуду и дали нам в аренду помещение в 100 квадратных метров под офис в своем бизнес-центре на улице Толстого в Якутске. Пару лет потом у нас там была скидка порядка четверти от рыночной цены. Мы переехали туда из квартиры, обретя вновь нормальный офис.

Мы потом всё многократно вернули «СахаИнвесту» через дивиденды, выплачиваемые по итогам каждого года. Мы с ответными скидками рекламировали на ukt.ru их бизнесы. Также «Синет» постепенно стал для них якорным арендатором, снимавшим крупные площади по коммерческой цене и ни разу не задержавшим платежи. Я поэтапно выкупил у них и других акционеров все акции «Синета» по справедливой цене, став единственным акционером компании. В этом смысле венчурная инвестиция в нас оказалась для «СахаИнвеста» надежной и удачной.

Я отношусь к топам «СахаИнвеста» без негатива, ко многим членам их команды – с симпатией. Некоторые из них потом перешли работать к нам в «Синет». Пусть «СахаИнвест» не выполнил обещаний и оказанная поддержка была весьма небольшой и пришла с сильным опозданием; пусть у них неоднозначная репутация, как у многих чековых приватизационных фондов в России, но я считаю, что все было не напрасно и к лучшему. Я благодарен им за ту внезапную передачу части акций, за то, что они никогда мне не мешали, не вмешивались в управление, не вредили компании деструктивными действиями в качестве главного акционера. В целом я не жалею, что согласился на продажу контрольной доли в «СахаИнтернете» в 2000-м, и уверен в правильности решения не уходить от них. В жизни часто сложно сказать, что было бы, как развивались бы события, если бы мы поступили иначе, сделали другой выбор. Но мне очевидно одно: честность и надежность – это сильная позиция, которая намного чаще, чем что-то иное, приводит к нужному результату и защищает в сложных ситуациях.

Снизившееся напряжение на работе дало возможность снова взять отпуск и побывать на море – на четвертый год после путешествия в Италию. Мы семьей слетали отдохнуть на Черное море. А еще я впервые съездил

на осеннюю утиную охоту со своими тремя друзьями в район Сангара. Это километров 200 на север от Якутска. Край девственно дикой тайги, медведей, бесчисленного количества озер и величественной реки Лены, которая становится в этом месте особенно широкой и мощной после слияния с одним из своих притоков — большой сибирской рекой Алданом. Все здесь эпически огромных размеров и невероятно красивое.

Для представителя народа саха, живущего в окружении необъятных пространств дикой природы, поехать на охоту в первый раз в 29 лет — это очень поздно. Многие мальчики начинают охотиться уже в 6–7 лет. Но мне, городскому жителю, выходцу из семьи ученых-интеллигентов, не представлялось шанса приобщиться к охоте до этого времени.

Расскажу, как добыл первую утку. Получилось это у меня в характерном алгоритмическом, программистском стиле. Один из моих друзей родом из этих мест, и у его семьи в тайге есть большое семейное озеро, на котором они охотятся испокон веков. Мы с ребятами приехали туда накануне, переночевали в охотничьей избушке. Встали затемно, часов в пять утра, и пошли к озеру. Закинув в воду деревянные утиные манки, каждый из нас сел с ружьем в один из скрадков, расположенных с четырех сторон озера. Там мы просидели несколько часов в ожидании уток, но, несмотря на то что слышали их голоса где-то вдалеке, на середине озера, самих уток не было видно. Рассвело, солнце поднялось высоко, и часам к девяти все, кто был со мной, встали и ушли обратно в избушку. Я же упорно продолжал сидеть, надеясь дожждаться добычи. И тут вдалеке появилась небольшая точка. Двигаясь вдоль берега, она то появлялась, то исчезала. Хотя бинокля у меня не было, я понял, что это утка, которая периодически ныряет за кормом. Прошло еще минут десять. Не оправдывая моих надежд, точка не приближалась, оставаясь на одном месте. Весь берег завален сухостоем, валежником, подойти тихо невозможно. А утки очень

чуткие, малейший шум или движение – и они моментально встают на крыло, улетают.

Что же делать? Я начал считать время появления и исчезновения точки. Есть точка – 1, 2, 3... 10, нет точки – 1, 2, 3... 12, есть – 1, 2, 3... 10, нет – 1, 2, 3... 12. Стало очевидно, что промежутки времени одинаковые, возможно, из-за запаса воздуха в легких птицы. Тогда я решил: «Была не была!» – и, как только точка исчезла, схватил ружье и побежал, считая на бегу. На 10-й секунде я упал и замер. Через пару мгновений точка появилась. Потом, когда она снова исчезла, я снова вскочил и побежал, повторяя весь цикл. И так пробежался, наверное, раз десять. В итоге я оказался стоящим на берегу с наведенным на место появления утки прицелом ружья. Когда утка в очередной раз всплыла, она, к своему ужасу, увидела меня и начала в панике взлетать. Тут я выстрелил, выпустив все пять патронов из ружья-автомата. Несчастную утку отнесло метров на тридцать, и она осталась лежать без движения на поверхности озера вверх лапками.

Тут на меня накатило и полностью завладело мной некое новое для меня чувство, древнее как мир, и, наверное, сохраняющееся у каждого мужчины под его цивилизованной оболочкой. Я откинул ружье, начал, как Кинг-Конг, бить себя кулаками в грудь и орать как бешеный на всю округу. Немного успокоившись, я сходил за деревянной охотничьей лодочкой (по-якутски – «тыы»), лежавшей на берегу неподалеку, сплавал, достал утку и пошел к друзьям. Я зашел в избушку, держа утку за спиной, и тут же столкнулся с ироническими вопросами друзей, решивших меня поддеть: «Ты там стрелял просто от скуки или, может, в водяных крыс? И то, наверное, не попал?» Выдержав небольшую паузу, давая им попасть в дурацкую ситуацию, я торжественно вытащил утку из-за спины и предъявил ее всем, наслаждаясь видом падающих челюстей. Потом рассказал, как все произошло. С нами был дедушка нашего друга, он сказал, что это утка-нырок, и добавил: «Сорок пять лет здесь охочусь, но никогда не встречался

с таким способом. Ты молодец!» Было очень приятно это слышать, тем более что это была для меня первая утка.

Потом я в течение четырех-пяти лет несколько раз ездил на утиную охоту, испытывая всегда огромный азарт и удовольствие, добывая по 1–2 утки или даже не добывая совсем. Но все прекратилось однажды, когда я подстрелил утку и вытащил ее из воды раненой. Это был, наверное, худший опыт в моей жизни: утку нельзя было оставлять умирать в мучениях, предстояло добить несчастную птицу, смотревшую мне в глаза. И еще над нами, несмотря на очевидный риск для жизни, летала вторая утка, самка или самец, явно потерявшая своего партнера.

После этого у меня начисто пропал интерес к охоте. Хорошо, что еще рыбачить на спиннинг могу, и то в основном отпускаю пойманных рыб. Я просто перестал понимать и считать для себя приемлемым убийство живых тварей ради забавы или азарта, не для выживания. Тем более жителями городов, не испытывающих никаких проблем с едой или развлечениями. Этот случай стал импульсом для личностного роста, трансформации в этом направлении. Я постепенно отказался от жеребятины, традиционного блюда якутов, вкуснейшего деликатеса. Теперь, когда я вижу умиление по отношению к жеребяткам, играющим на лугах, оно мне кажется лицемерным: невозможно искренне восхищаться этими прекрасными и умными друзьями человека и в то же время с аппетитом поедать блюда, приготовленные из них. Между этими двумя вещами – убой, сцены которого доступны в интернете, и их лучше не смотреть в целях сохранения психики здоровой.

Я никогда никому не навязываю свое мнение и тем более стандарты поведения. Но здесь особый случай, и мне сложно промолчать. Сейчас такое время, что мы, люди, быстро меняемся. Так же, как быстро меняется мир вокруг нас. Зачем нам, в век доступности пуховиков и многих других предметов одежды, покупать в сто раз более дорогие шубы? Для пошива только одной шубы убивается добрая

сотня или две несчастных созданий. Причем известно, с какой жестокостью это иногда делается. Не понимаю и не принимаю этого. Возможно, стоит задуматься над этим, не засовывать голову в песок. Мне кажется, уже можно начать отказываться от самых необязательных вещей, таких как добыча уток сотнями, а в одежде перейти на искусственный мех или пуховики.

Однажды, чуть более полугода, я пробовал вести вегетарианский стиль жизни. Это не так легко, особенно если ты постоянно в поездках и много работаешь, но при желании можно. Еда вкусная, полезная, легко усваивается организмом. Рецептов много. Растительных белков, альтернативных животным, тоже много. В тот период у меня был забавный опыт недолгого общения с вегетарианцами и веганами в одной WhatsApp-группе. Там уже идут перекосы в другую сторону. Например, один из участников группы заявил, что если тебя укусил комар, то его нужно осторожно вытащить и отпустить летать. Это абсурд. Человек занял вершину пищевой пирамиды по праву, отдав за это многомиллионные жертвы в ходе эволюции. Он имеет право на защиту себя и качества своей жизни, при этом избегая напрасной и чрезмерной жестокости к соседям по планете.

В условиях Якутии намного сложнее перейти на вегетарианство. Белки и жиры животного происхождения необходимы в северном климате. Возможно, выходом из этой ситуации в будущем станет искусственное мясо. Сейчас активно развиваются foodtech-стартапы, в них инвестируются миллиарды долларов. Искусственное мясо уже создано, по вкусу оно сопоставимо с натуральным. Как всегда, развитие технологий постепенно его сделает еще лучше, вкуснее и дешевле, чем обычное мясо. Тогда все будут довольны, если можно тут так сказать – и волки сыты, и овцы целы. Наверное, и роботизированных уток и зайцев изобретут – специально для охотников. Новые технологии дают шанс постепенно решить проблему, улучшая жизнь.

Бюджет Якутии на большую половину формируется из отчислений сырьевых компаний, добывающих в ее недрах алмазы, золото, нефть, газ и другие природные ископаемые. Это большая удача, что природа региона оказалась богатой на них и позволяет через отчисления добывающих компаний формировать доходную часть бюджета, создавать десятки тысяч высокооплачиваемых рабочих мест. Но здесь, на мой взгляд, есть три фундаментальные проблемы. Первая – это низкая эффективность производства, перешедшая по наследству еще со времен СССР. В книге «Люди, золото, алмазы...» Тараса Десяткина, одного из создателей алмазо- и золотодобывающей промышленности в Якутии, есть очень наглядное сравнение. Для разработки алмазной трубки «Мир» в Западной Якутии в глухой тайге в 1960-е годы был построен целый город Мирный на 40 000 человек, со всей инфраструктурой – дорогами, жильем, магазинами, поликлиниками, школами и детсадами. Из этого населения только часть работает в компании «АЛРОСА», добывающей алмазы. Остальные – это обслуживающий персонал, позволяющий городу жить: чиновники, полиция, врачи, учителя и другие. Расходы на создание и поддержку города огромные, особенно с учетом географической отдаленности и сурового климата. На схожем по размерам алмазном месторождении Аргайл в Западной Австралии сопоставимый объем алмазов добывался силами 600 вахтовиков, живущих во временном поселке с минимальной инфраструктурой. После истощения месторождения поселок просто был свернут. А попробуйте свернуть город на 40 000 человек?

Этот пример хорошо описывает проблему, с которой сталкивается Якутия при истощении месторождений или снижении рентабельности их разработки в силу рыночной конъюнктуры или других причин. Это десятки, сотни тысяч семей, которые остаются без работы в условиях Крайнего Севера. Они просто живут в своих депрессивных, ветшающих поселках, не имея возможности переехать

в другое место, ничего не производят, не зарабатывают. Бремя на их содержание ложится на бюджет.

Второй базовой проблемой является высокий риск потери природными ископаемыми рыночной ценности. Что же будет, если перестанут покупать алмазы, нефть и газ – эти главные три природных актива Якутии, да и России тоже? Мы видим, как быстро развиваются технологии производства искусственных бриллиантов. Неизбежно они станут качественнее, красивее и намного дешевле бриллиантов, выгнанных из природных алмазов. Можно будет заказать искусственный бриллиант любого цвета, оттенка, формы, с красивым голографическим изображением внутри по цене в разы ниже натурального бриллианта. По нефти и газу новые технологии тоже постепенно создадут более эффективные, экологически безопасные и дешевые альтернативы. Рано или поздно можно будет ездить на автомобилях, работающих от солнечной энергии или, возможно, на обычной пресной или морской воде. Страны одна за другой откажутся от бензиновых и дизельных автомобильных двигателей, от электростанций, работающих на мазуте, угле и газе. Оставшиеся потребители все чаще будут покупать углеводородное сырье в теплых странах, где его дешевле добывать, – странах, находящихся в удобных логистически местах. Месторождения нефти и газа в отдаленных местах, скорее всего, значительно сократят добычу.

Это может привести к тому, что число людей, оставшихся без работы и производства, число семей без стабильного источника доходов в Якутии и в целом по Северу России значительно вырастет. Рост населения и его благосостояния в Китае, Индии, в странах третьего мира, с вытекающим ростом потребления, будет компенсировать снижение использования углеводородов в Европе и США, и еще много лет природная рента позволит избегать крайних степеней бедности. Но, по моему убеждению, риски в условиях сырьевой зависимости слишком высоки.

И третьей проблемой является загрязнение природы при крупномасштабной добыче ископаемых. Прорывы дамб и попадание токсичных технических стоков в реки, разливы нефтепродуктов, уничтожение больших массивов леса, а вместе с лесом и диких животных — это неизбежные побочные эффекты сырьевой экономики. Для обеспечения электроэнергией процесса добычи алмазов в Западной Якутии была возведена Вилюйская ГЭС. При этом были затоплены огромные территории с лесом, его не стали вырубать. Спустя годы деревья под водой начали гнить и массово выделять фенол, что, наряду с последствиями подземных ядерных взрывов, развитием добычи природных ископаемых, падением ступеней космических ракет с жидким ядовитым топливом, усугубило проблемы с экологией в Западной Якутии. Жители этого региона чаще страдают от серьезных заболеваний, испытывают проблемы с питьевой водой, в реках исчезает рыба, в лесах — дичь. Все это цена относительного благополучия при сырьевой модели. Если сырье перестанет быть востребованным, то благополучие уйдет, а многие экологические проблемы останутся.

По моему убеждению, нужно развивать как добывающую промышленность, эффективно и с максимально бережным отношением к природе, так и создавать альтернативные отрасли экономики, снижая приведенные выше риски. С учетом отдаленности Якутии, сложной логистики, отсутствия промышленной инфраструктуры, высоких цен на все и сурового климата материальное производство будет сталкиваться с объективными сложностями. Проще говоря, табуретка, произведенная в Якутии, будет стоить на рынках крупных российских и зарубежных городов намного дороже, нежели произведенная в западной части страны или в Китае. В силу этого производитель табуреток просто будет неконкурентоспособным. Внутренний рынок слишком мал, и в любом случае региону требуется приток денег извне,

нужно что-то экспортировать, выравнивая платежный баланс и создавая рабочие места.

В этих условиях интересным и перспективным представляется развитие интеллектуального производства и производства услуг и товаров, являющихся уникальными для внешнего мира. Первое – это IT, кино, мультфильмы, комиксы, музыка, книги и подобные продукты интеллектуального труда. Второе может использовать особенности региона, которые трудно воспроизвести и которые способны стать конкурентными преимуществами продукции и услуг. К примеру, это туризм, который может основываться на красивой природе и экстремальном климате Якутии.

Мне, как айтишнику, конечно, интереснее всего развивать интернет-проекты, стартапы. Тем более это возобновляемый, неисчерпаемый источник продукции, экологически безопасный, развивающий тех людей, кто работает в этой сфере, и потенциально очень прибыльный при выходе на глобальный рынок. Но и другие несырьевые направления тоже очень интересны, и мы рано или поздно займемся их развитием и поддержкой.

Якутия – удивительный край. Достаточно привести несколько фактов: в Якутии находится полюс холода Северного полушария, здесь самое холодное обитаемое место в мире, годовой перепад температур составляет более 100 градусов Цельсия, тут самый толстый в мире слой вечной мерзлоты – он может уходить в глубину до 1370 метров. По территории Якутия примерно равна пяти Франциям и тринадцати Великобританиям, являясь самой большой административной единицей в мире. В Якутии есть залежи полезных ископаемых и почти всех химических элементов из таблицы Менделеева. Якутия – второй, вместе с Южной Африкой, мировой центр по объемам добычи алмазов. Некоторые жители России искренне верят, что при необходимости среднестатистический

якутянин идет в ближайший лес, раскапывает сугроб, набирает алмазов в ведро и возвращается домой, обеспечивая себя средствами на жизнь.

В Якутии удивительно красивая, большей частью девственно дикая и чистая природа. На тысячи километров – редкие поселения и ни одного завода. Бесконечная тайга, а на севере, ближе к Ледовитому океану, тундра.

Я очень люблю проводить время у нас на природе. Среди лучших вещей, что у меня были в жизни, – летние сплавы по рекам Якутии. Однажды мы с тремя друзьями из якутского велоклуба решили сплавиться по одной из таких рек – Буотаме. Эта горная река расположена в Центральной Якутии, пару сотен километров она протекает параллельно величайшей сибирской реке Лене, на востоке от величественных Ленских столбов – очень живописной гряды прибрежных скал из кембрийского известняка, один в один похожих на Стену, защищающую Семь Королевств, из сериала «Игра престолов».

План был такой: добраться до стоянки туристических теплоходов на Ленских столбах, где, по утверждению идейного вдохновителя похода, обитал некий проводник с лошадьми, который за плату доставил бы наш походный скарб до Буотамы по лесной тропе. А если что пойдет не так, то от Лены до Буотамы по прямой не очень далеко, километров тридцать. Так или иначе доберемся, думали мы. Основу нашего багажа составляли две надувные лодки, палатки, спальники, провиант, топор и разная мелочь типа посуды, спиннингов и фотоаппарата. Благополучно добравшись на «Метеоре» до Ленских столбов, мы обнаружили, что никакого проводника и лошадей там нет. Только избушка, в которой живет сотрудник национального парка, который не занимается доставкой туристов до Буотамы. «Ну, окей, – подумали мы. – Вступает в действие план Б». И, закинув вещи на себя, пошли по проторенной лесной тропе от берега по направлению к Буотаме, на восток. Сперва идти было нормально, но постепенно широкая тропа становилась все

уже, пока окончательно не затерялась в зарослях между деревьями. Затем начался таежный сухостой, больше похожий на непроходимые джунгли, которые я позднее видел в тропической Африке. Мачете у нас с собой не было, и продираться приходилось вручную, в крайних случаях пуская в ход топор. Окончательно ситуацию усугубляли июльская жара (летом в Якутии бывает более 30 градусов тепла!) и начавшиеся сопки, когда сквозь эти северные лианы приходилось прорубаться, идя в гору, таща на себе лодки и другой груз. В первый день мы прошли от силы километров восемь и полностью вымотались, до кругов перед глазами. Иллюстрацией к этому служит то, что уже на одном из первых привалов мы выдавили большую часть зубной пасты из тюбиков, чтобы хоть как-то облегчить вес рюкзаков.

Приходилось также идти, периодически издавая громкие звуки, крича или ударяя миской о миску: в этих местах одна из самых высоких концентраций бурых медведей в Якутии. Этот опасный и мощный зверь, если он не болен, не только что встал из берлоги или это не медведица с медвежатами, ведет себя очень осторожно и старается избегать встречи с человеком. Но если выйти на него внезапно, испугав его, то зверь может расшвицепеть и напасть, и последствия могут быть самые серьезные.

Тридцать километров по обычной тропе или ровному лесу можно пройти в спокойном темпе за полдня. Мы же к концу третьего дня все еще шли по тайге. У нас закончилась вся вода, было очень жарко и всем сильно хотелось пить. И тут внезапно мы вышли на небольшую тропинку, идущую с запада на восток, — это значило, что река близко и скоро наши мучения завершатся! Через некоторое время мы заметили натянутую поперек тропинки прозрачную леску и осторожно переступили ее. Это могла быть как своеобразная система сигнализации, когда леска ведет в чье-то жилище и звуком колокольчика сообщает хозяевам, что кто-то приближается, так и охотничий самострел на диких животных, и касаться лески тогда опасно.

Почти сразу после этого мы вышли на берег Буотамы. Нам открылась великолепная панорама горной реки, быстро мчащей свои воды вдоль подножия длинной гряды высоких скал, мимо каменных берегов, за которыми тянулась бесконечная дикая тайга. Чистейший воздух был наполнен ароматом бесчисленных цветов и трав. Это место настолько красиво, что кажется, ты будто слышишь некий торжественный гимн внутри себя, арию прекрасной и вечной природы. Скинув опустыленные рюкзаки и одежду, мы, измученные тяжелым походом, жарой и сильной жаждой, бросились в прозрачную, чистейшую воду горной якутской реки. Это была самая вкусная вода в мире! И тут начался недолгий, но сильный и теплый июльский ливень, окончательно превративший все это в один из самых лучших моментов моей жизни.

Затем мы выбрались из воды, разобрали вещи, надули лодки, сели в них и не мешкая отправились в путь. Рядом с местом, где мы вышли на берег, стояла небольшая избушка. Леска наверняка вела в нее, но в момент нашего появления, судя по всему, хозяина или хозяев не было дома. В таких местах лучше избегать встреч с людьми, если в этом нет необходимости. Позже, когда мы сплавлялись по этому же маршруту с другой компанией, к нам из избушки вышел ее хозяин, охотник, держа в руках двухлитровую банку с намывным золотом, которое он предлагал у него купить. Очевидно, он его намыл сам где-то недалеко в тайге. Цена была настолько привлекательной, что один из моих попутчиков пообещал вернуться к нему на вертолете и купить это золото.

После того как мы отчалили, нас ждало несколько суперских дней сплава, жизни на красивейшей природе, рыбалки, вкусной костровой ухи, таежных рассветов и закатов. Якутия – один из последних нетронутых уголков природы на нашей планете, настоящая сокровищница, не испорченная масспроизводством и индустриализацией.

По моему убеждению, туризм является еще одним потенциально крутым направлением развития экономики Якутии. Причем можно начать даже не с организации туристических спотов и маршрутов в отдаленные места типа полюсов холода в Оймяконе и Верхоянске, гор Кисилях (по-якутски – Киһилээх), называемых Северной Шамбалой, сплавов по горным рекам и других локаций, куда сложно и дорого добираться, где нет туристической инфраструктуры – отелей, транспорта, сервиса, персонала. Начать можно с простого тематического парка прямо рядом с Якутском. Несколько лет назад интернет обошло видео японского телешоу, когда телеканал отправил съемочную группу в Якутию зимой. Надо было видеть удивление и шок японской аудитории, когда им демонстрировали видео из этой поездки, где были показаны вещи, в общем-то, обыденные для якутян и сибиряков. Крутили затвердевшее на морозе белье, крошили замерзшую капусту и бананы, купались в проруби после бани, испытывая перепад температуры градусов в 100 за несколько секунд. Можно построить экодеревню с одновременно комфортным и экзотическим жильем и организовать подобные аттракционы, делая акцент на съемке фото и видео участников, чтобы потом они это активно постили на своих страницах в соцсетях, заодно рекламируя проект. Если организовать прямые чартерные авиарейсы из Токио, Сеула, Пекина, то с удешевлением логистики и упрощением процедуры получения российских виз в будущем может открыться туристический масс-сектор на бескрайнем азиатском рынке. И уже следующим шагом будет развитие других маршрутов.

После того как компания вышла из режима выживания и более или менее встала на ноги, я решил, что пришло время заняться тем, ради чего я тут остался, отказавшись от мыслей об эмиграции, – заложить фундамент интеллектуального производства в Якутии. В ходе размыш-

лений о том, как это лучше сделать в условиях крайне ограниченных ресурсов «Синета», возникла идея создать что-то наподобие высокотехнологических хабов, сложившихся в мире вокруг университетов. Наиболее известный пример – Кремниевая долина вокруг Стэнфордского университета в Северной Калифорнии. Меньшие по размерам и известности хабы сложились в индийском Бангалоре, Финляндии, Израиле, Сингапуре и других местах. Почти всегда ядром экосистемы выступал крупный университет или группа вузов при поддержке частного капитала и часто – при поддержке государства.

Направившись в местный университет – ЯГУ, я встретился с его ректором Анатолием Алексеевым и предложил создать на их базе технопарк, который бы специализировался на IT и использовал особенности региона как конкурентные преимущества. Сказал, что для этого мне нужно помещение от 1000 кв. м и до 10 штатных сотрудников, получающих зарплату от университета.

Ректор, по профессии историк, меня выслушал и сказал: – Это все отлично и очень интересно, мы можем это поддержать, но... – тут он сделал паузу, – сперва ты должен себя проявить и помочь университету.

После этого он рассказал, что ЯГУ участвует в федеральном конкурсе «Инновационный вуз», согласно условиям которого в случае, если заявка университета по итогам оценки жюри попадет в ТОП-40, ЯГУ получит официальный статус инновационного вуза, повышение престижа и грант в 20 миллионов долларов. Мне предложили принять участие в составлении конкурсной заявки от университета в части, касающейся новых информационных технологий. Подумав, я решил, что это справедливо, и согласился. Мы заключили с ректором неформальное соглашение – мы участвуем в работе над заявкой в части IT и в случае успеха получаем возможность создать в ЯГУ технопарк. Первый настоящий технопарк в Якутии.

Меня включили в состав внутренней рабочей группы, работавшей над конкурсной заявкой. Это была вторая

попытка ЯГУ: за год до этого университет потерпел полное фиаско, представив на конкурс компиляцию логически не связанных, неубедительно выглядевших проектов, заняв позорные предпоследние места. Этот факт, а также общая неубедительность сочетания ЯГУ с понятием «инновационный вуз» – в городе была популярна поговорка «Кто не знает ни гу-гу, приходите к нам в ЯГУ» – демотивировали членов рабочей группы. Они просто не верили в итоговый успех и боялись негативных последствий для своей карьеры, если будут проявлять активность и их посчитают ответственными за заявку. На первых же встречах мне стало ясно, что реальная работа не ведется.

Ситуация, когда вокруг никто не верит в успех, а задача амбициозная, интересная и драйвовая, всегда меня заводит, и я с бешеной силой взялся за работу. Тем более речь шла о моем родном университете, альма-матер, и о возможности создать в нем первый в регионе настоящий технопарк. Уже через месяц меня сделали руководителем рабочей группы, и на меня легла ответственность за всю заявку, а не только за часть, связанную с ИТ. Интересно, что в этой группе я единственный не был сотрудником ЯГУ. Интриги и сопротивление моему лидерству были в корне пресечены ректором и проректорами, увидевшими во мне шанс сделать заявку иначе, чем в прошлом году, и давшими зеленый свет. Несогласных просто исключили из группы. Тем более что к тому времени я заручился поддержкой первого президента Якутии Михаила Николаева.

Михаил Николаев в Якутии является фигурой очень почитаемой и почти священной. Корни такого отношения уходят в 90-е, когда в условиях жестокого бедствия, разрухи и почти голода по всей стране Николаев, прошедший путь от сельского ветеринара до секретаря обкома КПСС, смог договориться с Борисом Ельциным о том, что часть доходов от продажи якутских алмазов будет направляться напрямую в бюджет Якутии. В ином случае большая

часть этих средств, скорее всего, ушла бы в карманы олигархов, беззастенчиво грабивших страну в то время. Решение позволило региону пережить этот период легче, чем многим другим. Были построены образовательные, медицинские и спортивные объекты; задержки зарплат случались, но в меньшей степени, чем в других регионах. При этом значительная часть огромных ресурсов, как я писал выше, была совершенно бездарно потеряна или проедена – в силу недостаточно сильного уровня управления, компетенций административных и бизнес-лидеров того времени. Есть в этом и ответственность Николаева. Я с большим уважением, как и многие якутяне, отношусь к нему. Но при всей его мудрости, любви к народу и лидерских качествах, управленец, бизнес-менеджер из него, по моему мнению, не самый сильный. Человек на такой суперважной позиции должен сочетать в себе сразу целый ряд качеств – уметь ставить цели, вдохновлять, учить и развивать подчиненных, формулировать смыслы, определять стратегию и быть опытным топ-менеджером с сильной командой, объединенной единым видением.

Познакомились мы с ним после того, как в местной газете вышло мое интервью, где говорилось о важности развития несырьевой экономики. Вскоре после публикации мне позвонил помощник Николаева и пригласил на встречу. В этот момент я делал одиночный велопробег длиной 80 километров по окрестностям Якутска в честь рождения второй дочки – она родилась несколько дней назад, и это был один из самых счастливых дней в моей жизни. Я ответил, что нахожусь вне города и не смогу подъехать, и пригласил Николаева к нам в офис на следующий день. К моему удивлению, на завтра он приехал в наш скромный офис. Мы проговорили несколько часов. Николаев задавал много вопросов, включая необычные, например: «Какая связь между интернетом и православием?» или «Как именно передаются компьютерные вирусы?». Встреча завершилась только после того, как я сказал, что мне нужно забирать жену и новорожденную

из роддома и у меня осталось только полчаса для того, чтобы сделать это. Николаев тут же встал и потребовал, чтобы я срочно ехал туда, добавив, что я идиот, — не сказал об этом раньше.

После этого мы встречались и общались еще несколько раз, и к тому моменту, когда я возглавил рабочую группу ЯГУ, Николаев уже сообщил руководству университета: он поддерживает то, что я буду делать. Это помогло мне нормально и без помех работать над конкурсной заявкой.

Чтобы заявка получилась сильной, пришлось обойти весь университет, заглянуть во все его институты, на факультеты и многие кафедры в поисках интересных идей и их носителей. В итоге обнаружилось порядка шести-семи проектов, которые подошли для конкурсной заявки. В их число попали такие решения, как технология уменьшения потерь электричества на линиях электропередач в условиях низких температур. Производство БАДов на основе северной флоры, которая, как оказалось, по причине экстремального климата имеет особый оздоравливающий, тонизирующий эффект. Разработка морозоустойчивой резины и пластмасс, что актуально для северных регионов. В Якутии бывают случаи, когда заезжие дальнбойщики, собираясь зимой поменять спустившееся колесо на грузовике, скидывают по привычке запаску с крыши кабины и с удивлением видят, как застывшая от холода резина, ударившись о землю, разлетается на куски, как стекло. Телемедицинский проект, когда больные из отдаленных районов, где нет врачей, получают диагностические услуги от лучших врачей медцентров из крупных городов. Мы также включили в заявку проекты криохранилища биоматериалов (подобное хранилище было открыто в норвежском Свальбарде) и испытательного низкотемпературного полигона в Якутии, где любой российский или зарубежный производитель мог бы испытать свою продукцию при уличной температуре $-40\text{ }^{\circ}\text{C}$ и ниже.

Это могли бы быть автомобили, авторезина, двигатели, палатки, спальники и многие другие вещи. В части IT мы расписали автоматизацию процессов ЯГУ и поддержку высокотехнологических стартапов. Последняя была запланирована в виде технологического парка с инкубатором, который мы по предложению Михаила Николаева назвали «Инновационный технопарк “Три Долины”» – в честь трех долин, на которых расположены Якутск и его ближайшие районы. Слово «инновации» только входило в моду и не было еще так замылено и избито, как сейчас.

Помощь университета заключалась в выделении рабочей группе небольшого кабинета и в том, что они нам не мешали общаться с учеными и преподавателями. Даже бумагу и расходники для принтеров мы покупали сами. В целом никто не обращал на нас внимания и не мешал, так как почти никто не верил в итоговый успех заявки. Было известно, что в конкурсе принимают участие 267 учебных заведений со всей страны, включая самые крутые университеты главных научных центров – Москвы, Петербурга, Новосибирска, а чтобы получить статус «Инновационный вуз», нужно было попасть в верхние 40 позиций по набранным итоговым баллам. В возможность победы постепенно поверила только небольшая группа сотрудников университета и «Синета», входящих в рабочую группу, которые видели, что заявка получается отличная. Они вдохновились и плотно втянулись в работу.

Для того чтобы усилить содержание конкурсной заявки и понять, как она выглядит в глазах москвичей, я нашел в столице опытных экспертов, которых привлек к работе всеми правдами и неправдами. Кому-то возил знаменитую якутскую строганину – замороженных нельму или омуля, кого-то заинтересовал возможностью получать потом субподряды от ЯГУ. Раз в один-два месяца я представлял текущее состояние проекта группе руководителей университета во главе с Евгенией Михайловой, вице-президентом Якутии, которая курировала проект от лица правительства региона и имела

виды на то, чтобы в будущем возглавить университет. Евгения Исаевна, надо отметить, внесла большой вклад в работу над заявкой, особенно в плане подключения всех связей и лоббистов, которые имела республика в столице. Периодически мне звонил Михаил Николаев, и я рассказывал ему о положении дел.

Через 7–8 месяцев напряженной работы заявка объемом более пары сотен страниц была готова. После многочисленных вычиток и правок мы распечатали беловики, запечатали их в конверты и отправили в Москву. Теперь оставалось только ждать, и я вернулся к своей работе в «Синете». Работа в университете настолько отвлекла меня от основного бизнеса, что за этот год рост показателей компании был раза в два ниже, чем за год до этого и спустя год после.

Перед новым 2007 годом, когда мы с семьей на каникулах катались на лыжах в горах Алтая, мне ночью позвонил один из проректоров ЯГУ и сказал, что наша заявка выиграла! Причем по набранным баллам мы попали не только в ТОП-40, но даже в ТОП-20. Перед ЯГУ и после него в итоговом рейтинге располагались знаменитые московские университеты типа МГИМО, Университета нефти и газа им. Губкина и РУДН. Заявка получила очень хорошие отзывы от ведущих экспертов. Это была настоящая большая победа и успех! И сенсация в Якутске, особенно в научном и образовательном сообществе.

На следующий день ректор ЯГУ, давая интервью местному телевидению по этому поводу, лично поблагодарил меня за выполненную работу. Звонили и многие другие, поздравляли и благодарили, включая Михаила Николаева. Было очень круто осознавать, что вся работа проделана не зря, что теперь университет получит мощный импульс для развития, новый статус, престиж, крупный грант в 20 миллионов долларов, что мне дадут возможность создать первый технопарк в Якутии, где мы сможем делать классные проекты. Но, как это часто бывает в жизни, все оказалось не так просто.

Неожиданная победа университета в конкурсе вызвала необычайное оживление в ЯГУ. Как выяснилось, там существовало несколько группировок, которые конкурировали между собой за влияние и ресурсы: деньги, штатные единицы, помещения, оборудование, стажировки. Велись подковерные интриги, делались попытки продвинуть в руководство представителей своей группы, лишить влияния представителей других. Обстановка временами напоминала книгу Владимира Дудинцева «Белые одежды» про ученых в СССР в сталинские времена, разве что без физического устранения научных работников из соперничающих лагерей. Столкнувшись с этим явлением, можно решить, что оно естественно для среды интеллигенции, в данном случае научной. Соперничество часто встречается среди творческой интеллигенции, в театрах или объединениях писателей. Но позже ученые и преподаватели, работающие в зарубежных университетах, когда я их спрашивал об этом, говорили, что у них не так. Что все заточено на эффективность и результат, что университет создает условия для продуктивной работы. Возможно, снижение эффективности из-за такого соперничества, когда интересы университета отходят на второй план, — одна из причин все большего отставания российской науки и образования.

Что касается «Трех Долин», то проект немедленно столкнулся с тем, что я назвал «мармеладным болотом». Все тебе улыбаются, говорят, какой ты молодец, что сделал отличное дело, но при этом все делается очень медленно или вообще наглухо стопорится. Только один человек честно мне сказал в лицо, что я в ЯГУ чужак, человек со стороны, не принадлежу ни к какой группировке и работать мне здесь не дадут. Вместо обещанных под «Три Долины» 1000 кв. м и более, нам с задержкой и волокитой дали 120 кв. м в здании факультета естественных наук. Обещанные штатные единицы для технопарка не дали вообще.

Прождав несколько месяцев, много раз побывав у ректора и проректоров, где меня без конца кормили завтраками, я решил не ждать и начал действовать. Мы передали на баланс ЯГУ работавший на территории студгородка наш компьютерный клуб «Курсор» со всеми компьютерами, мебелью и оборудованием. Выручка от него начала поступать во внебюджетную часть доходов университета, и из них мы смогли выделить средства на несколько штатных единиц – я пригласил опытных и заинтересованных в проекте сотрудников. В помещении на 120 кв. м мы за счет небольшой суммы, которую передал в «Три Долины» фонд Михаила Николаева, оснастили микроскопический бизнес-инкубатор ипустили туда бесплатно три небольших стартапа. Один из них находился в «Трех Долинах» чуть менее года, в нем работали 4 или 5 молодых ребят, и назывался он «Sulus Games». Эту компанию основали братья Алексей и Афанасий Ушницкие, очень талантливые, умные и трудолюбивые предприниматели. Из небольшой команды они позднее смогли вырастить по-настоящему успешную, крупную gamedev-компанию MuToya, оперирующую по всему миру и быстро развивающуюся в одной из самых сложных и конкурентных отраслей хай-тека. Я уверен, что MuToya станет глобальной компанией с многомиллиардной оценкой.

Я думаю, в «Трех Долинах» им немного помогло даже не само недолгое пребывание в крохотном инкубаторе, сколько то, что по программе «Инновационного вуза» мы еще на этапе заявки заложили зарубежные стажировки, и при содействии Василия Максимова, исполнительного директора программы «Инновационного вуза», Ушницкие смогли впервые побывать в Кремниевой долине в Калифорнии. Путешествия в такие места часто имеют сильный мотивирующий и образовательный эффект. У тебя будто открываются глаза, ты видишь в успешных компаниях таких же ребят, как ты, и понимаешь, что построить глобальный бизнес вполне возможно.

Интересно, что мы уже тогда обсуждали с Алексеем и Афанасием, как лучше развивать якутскую IT-индустрию. Зашла речь о конкурсах, олимпиадах по программированию, образовательных проектах и т. д. Но в итоге мы остановились на том, что самым сильным и эффективным методом будет показать на своем примере, что в Якутске можно построить глобальную высокотехнологическую компанию, добиться крупного успеха на международном уровне. Что это будет самым лучшим импульсом с нашей стороны. Впрочем, это не мешает нам вместе с ними делать и другие вещи: мы поддерживаем конкурсы, хакатоны, вместе создали некоммерческий учебный центр «Смарт», где выступают наши и приглашенные эксперты, бесплатно или за символическую плату.

В рамках «Трех Долин» мы открыли сайт низкотемпературного испытательного полигона, назвав его yakutiachallenge.org. Я съездил в Октемцы и договорился с главой администрации о том, что если проект начнет развиваться, то они нам выделяют под него пустующий участок на два гектара с заброшенным зданием на окраине деревни. Мы зафотали этот участок в снегу и выложили на сайте, гордо назвав будущим полигоном. Затем нашли контакты примерно 100 зарубежных производителей автомобилей и автомобильной продукции и разослали им письма на английском языке (не уверен, что без ошибок) с приглашением испытывать свою продукцию на нашем полигоне. Ответили только около пяти из них, и все ответы были вежливыми отказами. Но интересно, что года через три, когда я уже не занимался «Тремя Долинами», у меня однажды раздался звонок; звонивший оказался представителем компании Bridgestone и сказал, что они хотят испытывать свои шины у нас. Они вспомнили о нашем письме! Я переслал их в местный университет, и через некоторое время испытания были проведены. А еще через несколько лет университет и Bridgestone совместно открыли под Якутском постоянный низкотемпературный испытательный полигон. Хороший пример

того, как небольшой, но смелый и креативный импульс может развиваться во что-то большое.

Мы заключили соглашение о создании криохранилища с Институтом мерзлотоведения в Якутске. Это единственная в мире научно-исследовательская организация, которая целиком специализируется на изучении вечной мерзлоты. В остальных местах этим занимаются, как правило, лаборатории в составе университетов и институтов. Дальше соглашения дело не пошло, в основном в силу проволочек, моей занятости и отсутствия опыта по предметной теме. Несколько лет спустя в институте все же было создано небольшое криохранилище семян, что стало логическим продолжением экспериментов, начатых якутскими учеными еще в 70-х годах XX века.

Мы инициировали еще несколько интересных проектов, но все в целом шло намного медленнее, чем это бывает в IT. Партнеры и контрагенты часто подводили, было много бюрократии и нам не хватало масштаба. Все это было не то, не таким, каким я видел технопарк, — микроскопический инкубатор, со всех сторон пассивное сопротивление и непонимание, интриги, отсутствие реальной поддержки со стороны руководства университета. Плюс я сильно отвлекался от развития «Синета». Через полтора года я решил остановить проект и ушел из университета, поблагодарив и распустив сотрудников технопарка.

Тогда я воспринимал и переживал это как крупную неудачу. Но спустя еще год или два статус инновационного вуза и проведенная в рамках заявленной программы работа позволили ЯГУ сделать следующий большой шаг и получить статус федерального вуза! Одного из восьми федеральных вузов на всей огромной территории России. ЯГУ стал СВФУ — Северо-Восточным федеральным университетом. И я горжусь тем, что мы вместе с горсткой сотрудников рабочей группы и «Трех Долин» внесли в этот успех большой вклад, дали импульс развитию университета.

Жаль, что участники рабочей группы из числа сотрудников ЯГУ, работавшие над заявкой, которая привлекла в университет 20 миллионов долларов и дала крутой статус и развитие, не получили никакой благодарности – карьерного роста, премий, даже простых грамот. Я постарался немного это сгладить, раздав им на небольшом банкете памятные знаки, выгравированные на металлических досках. И было явно несправедливо, когда при закрытии технопарка от меня потребовали компенсировать стоимость пары перегоревших видеокарт. На тех 45 компьютерах, которые мы передали от «Синета» в дар университету! Но когда ты делаешь какой-то вклад в кого-то или во что-то, никогда не стоит ждать благодарности, скорее, надо быть готовым к неблагодарности. И если это для тебя важно, то все равно делать этот вклад.

А Евгения Михайлова, которая стала ректором федерального университета, затем перестала разговаривать со мной, так как я отказался удалять на форумах ukt.ru обсуждения колоссальной разницы между ее зарплатой и зарплатами младшего преподавательского состава. Мы всегда отказываем в подобных просьбах разных начальников включить цензуру. Не очень разумно, когда такие вещи или аппаратные интриги ставятся выше интересов дела, в данном случае – интересов огромного университета.

.....

После ЯГУ мы сделали непродолжительную попытку придать импульс созданию технопарка в Якутии от лица регионального правительства. Инициировав ряд совещаний и обсуждений, у нас получилось внести в инвестиционный бюджет республики на 2009 год относительно небольшую сумму на разработку технико-экономического обоснования создания технопарка силами приглашенной финской консалтинговой компании. Эта компания имела большой опыт в сфере построения региональной инновационной инфраструктуры с нуля, или, как они говорили сами, со стадии greenfield. Я полгода ходил на скучнейшие

собрания в дом правительства №1 (в Якутии развелось так много домов с чиновниками, что их начали нумеровать), где сама атмосфера мне всегда казалась низкокислородной и удушающей. Но все эти жертвы оказались напрасными: статья расходов на услуги финнов, внесенная почему-то в бюджет Министерства строительства, при первой возможности оказалась вычеркнутой чиновниками. Или, говоря на их птичьем языке, «секвестированной». Я просто не мог в это поверить, когда узнал. Нас вычеркнули даже не потому, что из всего того, что мы им говорили о новых технологиях и инновациях, они понимали ровным счетом ноль, а потому, что я, как инициатор проекта, не был их дружбаком, земляком, родственником, не ходил с ними в баню пить водку и они не видели в этом проекте никакого личного интереса. Стало окончательно ясно, что это потеря времени, и в этот момент я дал себе слово больше никогда не зависеть от чиновников и аппаратчиков, по возможности не иметь с ними дел, а если иметь, то с позиции равного или более сильного. И поклялся сделать все, что мы хотим, о чем мечтаем, самостоятельно, не попадая в зависимость больше ни от кого.

Это был первый сильный импульс делать крупный бизнес. До этого мы не стремились создать из «Синета» что-то огромное и глобальное. Собственный бизнес для меня был способом получить свободу и заниматься любимым делом, что и было достигнуто к середине 2000-х. После истории с технопарком все начало меняться – через 10 лет после основания я задумался о развитии «Синета» до крупной компании, которая станет фундаментом для воплощения мечты об якутском IT и позволит нам, если мы захотим, самим построить технопарк, инкубатор, венчурный фонд и остальное. А наша история успеха наглядно покажет всем, что развитие IT в Якутии вполне реально.

Было очевидно, что крупными мы сможем стать, только если выйдем на глобальный рынок, хотя бы на россий-

ский. Размеры якутского рынка, где мы работали, ограничены населением региона: несмотря на то, что Якутия — крупнейший субъект России по территории и вообще крупнейший административный объект в мире, в ней проживает менее 1 миллиона человек. Большая часть из этого миллиона человек живет в местах, где доступ в интернет отсутствует в принципе или присутствует чисто символически.

Идеей, лежавшей на поверхности, было повторение успеха Ykt.Ru — городского мультисервисного портала, ориентированного на достижение высокой посещаемости и монетизации через рекламу. Мы посмотрели, как обстоят дела в других регионах России, и обнаружили, что популярные региональные порталы есть лишь в немногих из них, — обнадеживающая новость, из которой следовал вывод, что рынок почти свободен. Это распространенная предпринимательская ошибка — отсутствие чего-то очевидного на рынке часто означает, что попытки предпринимались, но рынку данное решение не нужно.

Мы немедленно со всей возможной энергией приступили к подготовке экспортной версии Ykt.Ru. Было очевидно, что портал нужно серьезно усилить, сделать более современным и технологичным. У нас, к примеру, на тот момент не имелось даже единой авторизации: на разных сервисах Ykt.Ru следовало регистрироваться отдельно. Синетовцы вдохновились перспективой выйти за пределы Якутии, и месяцев за семь-восемь напряженной работы мы подготовили новую, более современную версию портала.

Новое предприятие было названо «Синергум» от слова «синергия», так как предполагалось делать новые порталы в регионах в кооперации с местными партнерами, обладающими бесплатным или очень дешевым рекламным ресурсом, который требовался для продвижения порталов. Чтобы выглядеть круче, мы сняли небольшой офис на три рабочих места в Москва-Сити, в Башне на Набережной, и гордо нанесли этот пафосный адрес на сайт

«Синергума», на бланки писем, буклеты и визитки. Стоя в вечерней Москве и задрав голову любясь на высоты Сити, сияющие на фоне темного осеннего небосвода, мы искренне верили, что начинаем блестящую историю успеха.

Я отправился в поездку по стране, чтобы встретиться с руководителями региональных телекомпаний и медиахолдингов. Побывал во многих городах России, от Хабаровска и Южно-Сахалинска до Брянска и Архангельска. Поразила Камчатка, это настолько необычное и фантастическое, красивое место, что его сложно описать словами. Она поражает прямо с трапа самолета, как только ты видишь со всех сторон эти громадные дымящиеся вулканы. А чего стоят гигантские дикие сивучи весом, наверное, с тонну, лежащие на пирсе прямо в центре Петропавловска-Камчатского! Или огромный, прекрасный и полностью безлюдный пляж из абсолютно черного вулканического песка на берегу Тихого океана! И это я там еще не летал в Долину гейзеров и вообще не выбирался на природу. Потряс Норильск – своей суровостью жизни. Меня – человека, который вырос совсем не в Сочи! Представьте: со всех сторон безжизненная, занесенная снегом тундра, куда даже летом особо на пикник не поедешь, и никаких дач в окрестностях. Часто метели. С трех сторон вокруг города стоят монстрообразные алюминиевые заводы, образуя собой треугольник, в центре которого находится Норильск. Так что как бы ни дул ветер, в городе всегда висит химический смог от этих заводов. Как мне сказали местные, это одна из причин, почему в Норильске средняя продолжительность жизни меньше средней по стране, и так не очень высокой, на 10 лет. В самом городе разруха. К примеру, стоит пятиэтажка с обрушившимся крайним подъездом, виден интерьер обнажившихся квартир – шкафы, диваны, другая мебель, причем в остальных подъездах этого дома продолжают жить люди, и это здесь считается обычным делом. Забавно, что муниципальные власти отремонтировали фасады зданий точно по маршруту следования

кортежа Дмитрия Медведева, тогдашнего президента России, который приезжал в город. Получилось, что при отличном фасаде задняя часть здания могла выглядеть как после многодневной бомбежки. Прошло двести лет, а потемкинские деревни все еще продолжают строиться. Но в России есть и очень красивые и ухоженные города, такие как Казань, Ставрополь, или города нефтегазового региона, такие как Сургут или Ханты-Мансийск. Поездив, я осознал, какая огромная, красивая и очень разная у нас страна. Еще интересно, что чем восточнее или севернее, тем проще и добрее люди. Возможно, сам климат этому способствует: в Сибири было бы сложнее выживать без взаимной поддержки.

Как и во времена продажи моей аналитической системы банкам в Якутске, потенциальные партнеры воспринимали меня как технологического чудака, фаната интернета. Но теперь еще и как успешного предпринимателя с опытом развития ведущего в своем регионе портала. Они с интересом отнеслись к нашему предложению, которое подпитывалось начавшейся экспансией интернета на традиционный рекламный рынок. Телеканалы, компании наружной рекламы, а особенно газеты и журналы начали испытывать отток клиентов, часть которых стала уходить в социальные сети, новостные ресурсы, на тематические и местные сайты. Наш крутой московский адрес компании оказался скорее негативным фактором: когда региональные предприниматели узнавали о том, что мы на самом деле – компания из Якутска, отношение заметно менялось в лучшую сторону. Как оказалось, москвичей в регионах недолюбливают, по меньшей мере в медиа- и рекламной сфере. Примерно треть переговоров завершалась успешно, и мы нашли партнеров в Иркутске, Хабаровске, Нижневартовске, Улан-Удэ, Благовещенске и Петропавловске-Камчатском. Для каждого города были созданы совместные компании, зарегистрированы домены вида port38.ru и vhabare.ru, на них развернуты порталы – усеченные клоны Ykt.Ru.

После некоторых размышлений мы решили давать партнерам 50% в совместных ООО, посчитав, что меньшая доля их демотивирует, они будут не так заинтересованы в развитии бизнеса, а если давать им больше, то мы потеряем контроль. Обезопасить себя от рисков мы решили тем, что в этих ООО директор назначался нами минимум на 3 года и мог быть смещен только большинством в 51%, которого не было ни у одного из партнеров. Также мы забирали себе контроль над доменом совместного портала, имея доступ к его управлению и настройкам через личный кабинет на nic.ru.

После настройки порталов и начального заполнения их контентом мы начали массированную рекламу на площадках локальных партнеров. Как правило, это были местные телеканалы или рекламные вставки на федеральных телеканалах. Реклама на телевидении часто дополнялась рекламой на радио и в печатных изданиях. С надеждой мы наблюдали за динамикой изменения рейтингов порталов в первые недели после стартов, надеясь на повторение успеха ukt.ru. Но жизнь вылила на наш костер надежд огнетушитель суровой реальности – порталы не шли, рейтинги топтались на уровне жалких сотен уникальных визитов в день. Основных причин этому, как мы потом решили, было две: во-первых, интернет-проекты нужно рекламировать в первую очередь в самом интернете. Этот закон потом у нас подтверждался многократно. Во-вторых, и это, наверное, основная причина, время старта новых региональных порталов ушло. Все успешные проекты, такие как ukt.ru, ngs.ru, e1.ru, nn.ru и другие, были созданы на рубеже 1990-х и 2000-х годов. После этого пришли поисковые системы, социальные сети, федеральные классифайды и тематические сайты, и уже начиналась эпоха мессенджеров и мобильных приложений. У пользователей выбор стал намного больше, и привлечь их на новый сайт только его местным характером стало практически невозможно. Существующие успешные региональные порталы продолжали расти в силу уже

созданного прочного ядра постоянной аудитории, которая генерировала интересный контент и привлекала новых пользователей. Также эти компании уже имели доходы и могли содержать достаточный штат сотрудников, чтобы начать генерировать собственный новостной и другие виды контента.

Единственным исключением у нас стал проект на Камчатке, где оторванность города от большого интернета, крайняя дороговизна «внешки» и размещение portpk.ru внутри городской сети Петропавловска-Камчатского с бесплатным трафиком привели к быстрому росту посещаемости портала до значений порядка 3000–4000 посетителей в сутки, и показатели продолжали расти. В этот момент проявилось то, что иногда происходит в партнерствах малознакомых, а порой и хорошо знакомых предпринимателей, — наш локальный партнер начал нас выдавливать из проекта, доходя до полукриминальных угроз. Он перехватил управление содержанием портала, владея серверами и доступом к ним, и начал менять его внешний вид и функционал по своему усмотрению, при этом будучи полным дилетантом в теме. В юридической плоскости из-за схемы владения компанией 50 на 50 сложилась патовая ситуация. После этого мы никогда больше не использовали эту схему, как абсолютно нерабочую в случае разногласий акционеров. В итоге мы, имея контроль над доменом, в один день разделили portpk.ru и он перестал открываться. Наш, уже бывший, партнер в тот же день стартовал портал на, как оказалось, заранее подготовленном домене rkport.ru. Впрочем, этот проект, ведомый непрофессионалами, быстро затух. История на Камчатке снова подтвердила то, что лучше избегать партнерств. Что нам лучше делать все самим, вне зависимости не только от чиновников, но и от коммерческих партнеров. Что если нужны те или иные услуги, то их лучше покупать. С этих пор мы окончательно стали придерживаться этих принципов, выбрав путь максимальной независимости, избегая партнерств.

В целом проект экспорта порталов завершился оглушительным провалом, полностью оправдав пророческое и случайно обнаруженное нами альтернативное написание слова «синергум», если его набрать в латинской раскладке.

История с порталами была второй крупной неудачей в моей жизни после эпопеи с ЯГУ. И снова я тяжело переживал это, ничего не чувствуя внутри себя, кроме горького разочарования. Было непонятно, что делать дальше, ведь вся наша основная экспертиза была связана с порталами.

Между тем, как и в случае с «Инновационным вузом», который завершился крупнейшим успехом и продвижением для системы высшего образования Якутии, история с региональными порталами дала неожиданный, сильный и очень важный для «Синета» результат.

Модернизовав решение для Ykt.Ru, в надежде экспортировать его, сделал это с огромной энергией в короткие сроки, мы создали одно из самых передовых технологических решений для региональных порталов в России. Вышло так, что по времени это совпало с долгожданным приходом в Центральную Якутию оптико-волоконного интернета и быстрым снижением тарифов на доступ в сеть. До этого линии были только спутниковые, что заставляло провайдеров поддерживать высокие цены. В интернет устремилось большое количество новых пользователей, и они обнаружили прекрасный, современный портал Ykt.Ru, на котором уже тусовалось большое количество якутян, генерировавших вместе с редакцией портала первоклассный, интересный локальный контент. В итоге именно в 2010–2014 годах Ykt.Ru получил самый большой прирост своей аудитории. К 2015 году на те или иные сервисы Ykt.Ru регулярно заходили 85% якутских пользователей интернета, что сделало наш портал по охвату интернет-аудитории в своем регионе порталом №1 в России! Примерно в то же время, по нашим и независимым от нас опросам, Ykt.Ru стал средством массовой

информации №1 в Якутии, обогнав прежних лидеров – местный государственный телеканал и популярный еженедельник. Мы стали чемпионами. Что, кроме прочего, отразилось в том, что доходы от рекламы за эти годы выросли в несколько раз.

И снова неудача обернулась огромным успехом. Когда несколько лет спустя это стало очевидно, я сделал вывод: если ты делаешь что-то с огромным желанием, энергией, вкладывая в это весь свой талант и свою душу, то даже если все заканчивается формальной неудачей, то, во-первых, ты получаешь ценный опыт и развитие – себя или мира, во-вторых, неудача впоследствии может превратиться в успех, нужно дать на это время. И эта мысль стала для меня одним из источников силы. А предпринимательство – это история силы.

Но это было потом. А пока две крупные неудачи подряд выбили у меня почву из-под ног, запустив острый личностный кризис. В такие периоды просто перестаешь понимать, зачем ты делаешь то, что делаешь. Хуже того, задумываешься и раз за разом не находишь ответа на вопрос: кто ты сам и для чего вообще живешь?

Говорят, что сюжет почти каждой книги или фильма сводится к нескольким основным линиям. Одна из них, очень древняя, заключается в том, что главный герой отправляется в длинное и полное опасностей путешествие, в ходе которого ему встречаются различные испытания и препятствия. В конце путешествия его ждет дракон или другой символический главный враг, с которым ему предстоит сразиться. Не знаю, насколько он главный, но на своем жизненном пути я напоролся на очень мощного и сильного врага. Парадокс в том, что этим драконом оказался я сам.

Постепенно, день за днем, месяц за месяцем, тоска и депрессия захватывали меня. Все мысли сводились к тому, что видение будущего – яркой предпринимательской

истории, значительного вклада, создания региональной IT-индустрии, – видение, ради которого я много работал многие годы, остается миражом и несбыточной мечтой. Что люди вне «Синета» не понимают меня и с этим невозможно что-то сделать. Что все, чего я достиг, – быть технологическим предпринимателем в небольшом провинциальном городе, у которого вне своего небольшого бизнеса ничего не получается. Разве это то, о чем я мечтал, ради чего работал все эти годы? Может, все, что делал и делаю, – все неправильно и зря? Может, я где-то совершил ошибку и выбрал неверный путь?

Внутри горел огромными огненными буквами и жег главный вопрос: кто же, в конце концов, я на самом деле?

Это самоедство, отсутствие ответов, ощущение бессмысленности всего происходящего постепенно привели к тому, что появилась внутренняя, постоянно ноющая боль, которая только усиливалась. Дошло до того, что я целыми днями лежал дома и просто смотрел в потолок. Я ушел из семьи, через год мы с Верой официально развелись. Это еще больше усилило депрессию. Стал намного меньше работать, иногда неделями ничего не делаю. В это время, в 2011–2012 годах, в «Синете» работа в основном шла по накатанной, благо команда была уже опытной и справлялась сама. Как раз в это время к нам из Билайна перешел опытный и умный управленец Артем Мырьянов, быстро ставший моей правой рукой в «Синете».

Казалось, все потеряло смысл. Стало очевидно, что я столкнулся с самым серьезным кризисом в моей жизни.

Часть четвертая

ИСКАТЕЛЬ

Успех в жизни – это когда ты становишься тем, кто ты есть на самом деле.

УОЛЛЕС УОТТЛЗ

.....

Был июльский день. В Якутии, несмотря на суровую зиму, лето хоть и короткое, но очень теплое, настоящее. Небосвод с одной стороны затянули темные грозовые тучи, сверкали молнии и временами раздавались глухие раскаты грома. С другой стороны оставалось обширное пространство обычного неба с белыми облаками и спрятавшимся где-то за ними солнцем. Поднялся ветер, ударили первые тяжелые капли. Участившись, они превратились в сильный летний ливень. Я стоял на балконе, слушая «One» U2, которая звучала из открытой двери комнаты.

Теплые капли дождя стекали по моему лицу, молнии били все ближе и ближе, гром грохотал все сильнее, и тут сквозь облака пробилось солнце и его лучи ярко осветили балкон, где я стоял. Не знаю как, но вдруг все сложилось – гроза и ливень, лучи солнца, музыка, и я отчетливо понял, что не собираюсь сдаваться. Что шаг за шагом преодолею эти неудачи, депрессию, потерю мотивации. Что самореализуюсь, сделаю в жизни то, что должен сделать, найду себя. Это был переломный момент, после которого я собрался и начал постепенно работать над выходом из тупика.

Тем временем на ukt.ru у нас сложилась прекрасная журналистская команда во главе с Антоном Жондоровым, выросшим на моих глазах из вчерашнего выпускника филфака в одного из самых крутых главных редакторов в Якутии, да и не только. В числе его подвигов — открытие коррекционной школы в Якутске, лишенной коррумпированными чиновниками земельного участка, ликвидация привилегированной парковки при Доме правительства Якутии, ради которой перекрыли городскую улицу, — множество резонансных историй, связанных с противостоянием социальной несправедливости. Да что там далеко ходить, Антон, наверное, единственный журналист в мире, который проник через охрану (одну из лучших в мире) и в кулуарах медиафорума схватил самого Путина за локоть и спросил, когда в Якутске наконец будут построены онкоцентр и мост через Лену.

С увеличением доли собственного редакционного контента, наряду с ростом популярности и влияния ukt.ru и превращением портала в ведущее СМИ Якутии, участились случаи напряженности с властями, разными политическими группировками и течениями.

К этому моменту у нас уже сложились базовые принципы работы в качестве средства массовой информации и появился богатый ассортимент мер противодействия различным формам давления. Одним из таких принципов стал отказ от любого вида предвыборной рекламы, платной и бесплатной, провластной или оппозиционной. Я стал дистанцироваться от местной элиты, не давая лишнего повода звонить или писать мне с различными просьбами что-то удалить на портале или, наоборот, опубликовать. Самым же эффективным, сильным инструментом против любого давления являлось и по сей день является то, что ukt.ru пишет правду и дает высказаться всем сторонам. Все знают, что «Синет» никогда не занимался цензурой, черным пиаром и любого вида джинсой — публикацией проплаченных материалов под видом обычных журна-

листских статей. Единственное, что мы сохраняли, – это продажу рекламных услуг для правительственных структур и мэрии. Мы продолжали рекламировать официальный портал правительства и сервисы муниципалитета для горожан, размещая на ukt.ru баннеры или публикуя рекламные статьи с соответствующей пометкой «на правах рекламы». Но даже и от этого ukt.ru полностью отказался спустя несколько лет, окончательно лишив возможности кого бы то ни было обвинять портал в ангажированности по отношению к властям.

Если же в какие-то инстанции приходили жалобы, что на форумах ukt.ru пропагандируется, к примеру, якутский национализм или действует «прозападная либерастическая пятая колонна», – так эти инстанции давно убедились, что это неправда и администрация портала по-настоящему нейтральна; что с такой же регулярностью к ним приходят жалобы на поддержку на ukt.ru великорусского шовинизма, авторитаризма-тоталитаризма и прочих -измов. Правда заключается в том, что мы стараемся поддерживать на портале свободу слова. Если сообщения не нарушают законодательство страны, правила портала, в них нет явной клеветы и неэтичного вмешательства в личную жизнь людей, то эти мнения, мысли, идеи имеют право быть услышанными. Слишком мало осталось мест, где это еще можно сделать. Мы верим в силу независимых СМИ, в то, что они эффективны в развитии гражданского общества. Если один из заместителей мэра за откат передает коммерсантам половину участка будущей коррекционной школы или пьяный депутат сбивает нескольких пешеходов, убивая и калеча их, и проправительственные СМИ могут об этом умолчать или сообщить мелким шрифтом в углу – это, конечно, неправильно. Такие вещи необходимо показывать всем. Через общественный резонанс добиваться, чтобы подобное не оставалось без последствий, и тогда следующий вице-мэр или депутат сто раз подумает, стоит ли рисковать своей карьерой и свободой, делая подобный

отстой. Тем самым СМИ развивают общество, делают жизнь людей лучше.

На мой взгляд, еще хуже правительственных СМИ, по-своему честных в своей лояльности властям, действуют некоторые небольшие новостные издания, которые за любые деньги готовы написать все что угодно. Бывает одновременно смешно и противно, когда такое издание ставит хвалебную оду некоему предпринимателю-депутату, а через неделю публикует прямо противоположный материал. Выясняется, что первый материал шел в надежде на продление истекающего контракта, второй – после того, как клиент решил не оплачивать услуги издания. Такие вещи, по моему убеждению, просто позорят и убивают настоящую журналистику, развращают журналистов, особенно молодежь, которая, видя подобный пример от старших коллег, решает, что это нормально.

В этом смысле ykt.ru является, без ложной скромности, настоящим подарком для гражданского общества и независимой журналистики Якутии. Портал поддерживается сильной, финансово независимой компанией, командой айтишников с позитивными ценностями, принципами, которые нацелены на улучшение жизни людей.

Мы же, если давление со стороны власть имущих принимало слишком жесткую форму, всегда решительно защищали портал и компанию. У нас могли происходить, к примеру, такие вещи. Когда некий высокопоставленный чиновник чересчур усердствовал в попытке навредить нам в целях «пресечения антигосударственной деятельности, проплаченной госдепом», я приглашал его на чашку кофе и говорил:

– Порфирий Порфирьевич (имя вымышленное), ну зачем же вы так? Мы вас уважаем, всегда даем вам возможность высказаться по возникающим вопросам, довести до широкой аудитории свое мнение, мысли. И, главное, вы ведь знаете, что мы никакая не пятая колонна и всегда говорим только правду, – после чего доброжелательно добавлял: – Мы же к вам очень хорошо относимся. Вот

только недавно нам ваши доброжелатели приносили видео, сказав, что оно с участием вас и девушек низкой социальной ответственности в такой-то московской гостинице, так мы не то что не опубликовали, мы даже не стали его смотреть.

Как правило, после такого Порфирий Порфирьевич, едва не поперхнувшись кофе и изменившись в лице, обещал подумать. И затем незамедлительно отставал от нас. При этом команда ukt.ru действительно даже не смотрит никаких материалов, касающихся личной жизни, сразу отказывая источникам, и не ведет каких-либо досье с компроматом. По различным коррупционным делам – смотрят, но ставят только при наличии твердых доказательств. Если ты предприниматель, ты должен уметь решительно постоять за свою компанию и команду всеми возможными способами в рамках законодательства. Но наша главная броня и защита – это правда и избегание зла.

.....

В советские времена чиновники в Якутске размещались в так называемом Доме правительства, строгом кирпичном здании с мраморной облицовкой снизу и почти кремлевскими елями по периметру. Расположено оно на центральной площади города, незамысловато названной именем Владимира Ильича Ленина. После развала СССР число чиновников начало постепенно расти, открылся второй дом правительства, третий, четвертый. Мне всегда представлялось не очень разумным и эффективным многое, что связано с системой власти в России. Иногда кажется, что решения там принимает невидимый медленный аппарат, выдающий решения по некоему случайному алгоритму. Законы, налоги, требования меняются произвольно, иногда без логики. Запретить населению собирать валежник – разрешить собирать валежник. Разрешить промилле водителям – запретить промилле. Сделать обязательной на заднем стекле автомобиля наклейку с буквой Ш, обозначающей шипованные шины. Все ee

покупают и дружно клеят на свои автомобили, чтобы не попасть на штраф. Через несколько месяцев это требование отменяется. В общем, некоторый бардак и хаотичность. В таком же стиле власти действуют и в бизнесе, без конца вводя, меняя и отменяя требования, правила, налоги и сборы. В итоге создается обстановка неопределенности, которой и без малопродуманных действий властей в предпринимательстве более чем достаточно.

В один день меня пригласили в первый, самый главный дом нашего регионального правительства и, после неспешной беседы с чаем, предложили министерскую должность в сфере информационных технологий и коммуникаций. Для меня это было неожиданно и совершенно не в тему. По сути, мне предложили поменять самую интересную и лучшую для меня работу в мире на какую-то добровольную кабалу. Обязательное присутствие с 9 до 18 часов на рабочем месте, вереница малоосмысленных совещаний, бюрократия, всеобщая нелюбовь — даже фотографии с отдыха в соцсетях не выставить! Добрые соотечественники навалят сразу комментарий в стиле «вот гад, своровал-распилил». Конечно, я отказался от этого предложения.

В целом видно, что статус чиновника или депутата переоценен. Если талантливый, пассионарный молодой человек идет в эту сферу, то он в качестве карьерного приза через много лет может получить статус и власть, но не получает возможности добиться официального материального успеха. А мы, хорошо это или плохо, живем в гиперпотребительском обществе, где деньги являются общепризнанным культом, большой ценностью. Платонический энтузиазм и альтруизм сохраняют не все; в условиях отсутствия легальных путей для материальной самореализации и видя, как такие же умные и энергичные, как они, ребята-предприниматели зарабатывают намного больше, госуправленцы подвергаются соблазну, могут коррумпироваться, начать брать откаты, лоббировать свои или чьи-то интересы в ущерб интересам общества,

серьезно рискуя. В итоге высокий уровень коррупции разъедает общество, бьет по экономике, по всем.

Госструктуры привлекают способных и амбициозных людей. Многие молодые ребята мечтают стать чиновниками, хотя их талантам больше подходит карьера в предпринимательстве, интеллектуальном производстве, науке, искусстве и так далее. Если у тебя есть способности для одной из приведенных отраслей, то тебе открыт весь мир. В госуправление пусть идут спокойные и менее амбициозные люди, более «процессники», менее «результатники» или «продажники», как иногда классифицируют сотрудников в HR. Те, кому важна стабильность и кто готов выполнять эту стрессовую и ответственную работу. О системе госуправления, где твое личное материальное вознаграждение зависит от выполнения KPI и не ограничено потолком, как это сделано в Сингапуре, в ближайшее время в России даже не приходится мечтать.

О негативе в интернете. Мы часто слышали обвинения в том, что ukt.ru распространяет много негатива, как некоторые говорят – желтизны. В этом есть доля правды. Интересно, что особенно это было справедливо в начале, когда то, что надлежит показывать на главной странице портала, автоматически определял алгоритм – на основе показателей просматриваемости и комментируемости материалов. Это ведь логично – выводить в лучшие места самые популярные и интересные материалы. Так вот, именно тогда мы и поняли, что люди сами больше всего любят «чернуху». Если выходит статья об успехах якутских шахматистов где-то в мире или открытии новой школы, то у нее может быть несколько сотен просмотров и пара апатичных комментариев. Но если выйдет материал о том, что известный якутский певец пошел и выстрелил из охотничьего ружья соседу в колено, приревновав его к своей жене, – это гарантированно даст десятки тысяч просмотров и сотни оживленных комментариев! И если

не сдерживать алгоритм, то он весь портал забьет подобными материалами. Со временем мы ввели достаточно жесткие ограничения на чрезмерно негативные материалы, и портал стал намного более позитивным и спокойным по содержанию. В этом смысле ukt.ru – это смягченное зеркало страстей и пристрастий самой своей аудитории.

Эта история с алгоритмами, на мой взгляд, – интересная иллюстрация проблемы «точки сингулярности». Представьте, что мы не обратили бы внимание на то, как наш алгоритм пичкает массовую аудиторию негативом; большой объем негатива нагнетает психоз и тревожность у людей, те еще больше беспокоятся за свою безопасность и больше смотрят материалы о криминале и преступлениях – и так далее, по возрастающей. Получается, что алгоритм выдачи на портале, являясь самым примитивным искусственным интеллектом, уже способен получить некую власть над людьми!

Ряд футурологов считают, что в середине XXI века человечество настолько разовьет технологии и впадет в зависимость от них, что потеряет контроль над искусственным интеллектом с непредсказуемыми последствиями. Я полностью согласен с тем, что искусственный интеллект – потенциально очень опасная тема. Мы на полном серьезе рискуем стать промежуточным звеном эволюции перед приходом более совершенного, живущего бесконечно долго и лишённого человеческих слабостей искусственного разумного существа.

.....

Предпринимательство – история прежде всего интеллекта и внутренней силы человека. Чем больше бизнес, выше цели, тем более выдающимися должны быть интеллект и сила. Нет общепринятого определения интеллекта, но лучшее из тех, что я читал, дал известный американский бизнес-писатель Роберт Кийосаки: интеллект – это способность видеть оттенки. Проще говоря, если человек различает только черное и белое, добро и зло, 0 и 1,

то интеллект у него не очень сильный. Если он видит, к примеру, 0,7, то уже лучше. И совсем отлично, если интеллект позволяет ему увидеть оттенки вплоть до 0,721526. Это дает возможность верно оценивать возникающие жизненные ситуации и находить сильные ответные решения и действия. На мой взгляд, интеллект состоит из двух основных составляющих. Первая – это природный ум, данный нам от рождения, – некий подарок судьбы. Это так же, как красота у девушек. Здесь я полностью согласен с создателем Amazon Джеффом Безосом, который говорит о том, что в наличии ума нет повода чем-то хвалиться и гордиться, здесь у тебя не было выбора, что другое дело – доброе отношение к людям или честность, это уже полностью твой выбор, и, делая его, ты можешь испытывать гордость. Вторая составляющая интеллекта – это совокупность знаний и опыта. Вместе ум и знания составляют интеллект, позволяющий видеть в жизни оттенки. И если на ум сложно повлиять, то знания и опыт представляют бесконечное поле для развития, позволяя человеку усиливать собственный интеллект. Внутренняя сила человека тоже на выходе из периода детства может быть на разном уровне. Кто-то уже в 16 лет сильный и ответственный, кто-то и в двадцать пять продолжает быть избалованным инфантильным ребенком. Но внутренняя сила может быть прокачана путем целенаправленных тренировок так же, как и физическая.

В итоге, имея высокий интеллект и внутреннюю силу, человек резко увеличивает шансы на успех в построении бизнеса, в предпринимательстве – эвристическом процессе с высокой степенью неопределенности, большим количеством ситуаций, где нужно быстро принять лучшее решение, стрессовыми нагрузками.

По исследованиям ученых, наибольшие шансы на успех имеют опытные предприниматели с пиковым значением в возрасте 44 лет. Это возраст, когда накоплен уже значительный опыт (вместе с ним усилен и интеллект), предприниматель спокойно реагирует на поступающие вызовы

и возникающие стрессовые ситуации и имеет достаточно физических сил и энергии, чтобы много работать.

Начав первый бизнес, когда мне едва исполнилось 20 лет, я сразу понял, что мне не хватает ряда важных скиллов, самый главный из которых – коммуникабельность. Будучи типичным программистом, интровертом, еще и сильно заикаясь с детства, я избегал общения с незнакомыми людьми и совсем не выступал публично. Вести свой небольшой бизнес более или менее успешно мне позволяло именно наличие интеллекта и внутренней силы. Плюс специфика IT-бизнеса такова, что ты можешь заменить живое общение на текстовые сообщения через электронную почту и чаты, что тоже здорово мне помогало. Но по мере роста компании становилось очевидно, что надо трансформироваться и развиваться. И возникший личностный кризис стал спусковым крючком – я начал действовать.

В психологии есть один прием – так называемое колесо жизненного баланса. Окружность делится на равные сектора, в которые вписываются названия важных сфер жизни человека, такие как *карьера, семья, здоровье* и так далее. После этого нужно проанализировать текущее состояние дел по всем этим сферам, что приводит к визуализации и пониманию того, какие из них прежде всего нуждаются в развитии.

Я использовал похожую технику, назвав ее лайфграммой. Берется окружность, делится на 8 или 16 секторов, и по каждой линии нужно проставить важный для тебя внутренний скилл. Среди них могут быть такие качества, как *интеллект, эмоциональный интеллект, профессионализм, коммуникабельность, точность и ответственность, сила воли* и другие. После этого на каждой шкале нужно оценить этот свой скилл, проставив значение от 0 до 10, где 0 – совсем слабо, 10 – очень сильно. Так как многие из нас склонны к заниженной или, наоборот, завышенной самооценке, то можно привлечь к процессу людей, которые хорошо знают вас, и попросить их также поставить оценку вашим скиллам. При этом лучше сделать

так, чтобы вы в процессе не видели оценок, чтобы они не завывали их. Можно, к примеру, созвать вечеринку друзей, и до того, как вы начнете пить пиво, попросить их написать (честно!) оценки и скинуть в одну шапку.

В итоге, просуммировав свою и чужие оценки и поделив результат на число оценивших, вы получите средний, более объективный, балл. Надо нанести эти значения на соответствующие шкалы и потом соединить точки между собой прямыми линиями. Получившаяся в центре круга ломаная фигура – визуальное отображение вашей личности. Чем более развита и гармонична личность, тем фигура больше по размеру и стремится по всем линиям к внешнему краю круга; чем менее развита, тем меньше места занимает фигура, сжимаясь к центру окружности.

На лайфограмме видно, в каких скиллах, качествах большее отставание. После этого можно выбрать несколько самых проблемных скиллов для систематического прокачивания. Если выбрать сложно, то нужно учесть, что из них важнее всего для вашей карьеры или развитие каких скиллов приведет к автоматическому росту других. Выбрать лучше один-два, в крайнем случае три скилла, развивать их нужно в течение года. Через год снова выставить оценки и выбрать следующие свойства для развития на предстоящий год. В итоге уже через 3–4 года вы увидите, что существенно продвинулись по пути личностного роста и стали более сильным и гармоничным человеком.

В моем случае самыми проблемными свойствами в начале этого процесса были коммуникабельность и моя текущая спортивная форма, по обоим параметрам с оценкой 2–3. Про коммуникабельность я уже сказал выше, со спортом же у меня были всегда сложные отношения. На кроссах в школе я, задыхаясь, прибежал предпоследним. Заниматься гимнастикой, играть в футбол и баскетбол у меня не получалось в силу природной неуклюжести. А кому приятно быть одним из последних? В итоге я делал все, чтобы избежать уроков физкультуры в школе и университете, доставая липовые медсправки или просто

прогуливая. Отсутствие физических нагрузок, сидячая работа и беспорядочное питание привели еще и к тому, что я набрал лишний вес: при росте 180 см вес у меня приближался к 100 килограммам, что совершенно меня не радовало. И я выбрал два скилла для первоочередного развития – коммуникабельность и физическую форму.

Коммуникабельность, как и многие другие навыки, лучше всего прокачивать через стрессовые ситуации, в которые ты себя специально ввергаешь. Или, используя избитое, но верное выражение, – через выход из зоны комфорта. Из самого эффективного, что я делал, – это использовал большой объем общения с незнакомыми людьми и экстремальные коммуникационные ситуации. Первое – это когда ты заставляешь себя коммуницировать каждый день, пытаешься найти что-то общее с людьми самых разных возрастов, национальностей и социального статуса. Второе – это когда, к примеру, находясь в другом городе, я надевал отельный банный халат задом наперед, завязывал рукава за спиной и в таком виде шел по улице в ближайший молл, где поднимался на фудкорт, вставал там на стул и начинал во весь голос вопить оперную арию – до тех пор, пока не начинали приближаться охранники. Тогда нужно было быстро и технично делать ноги. Или ходил по городу и просил у незнакомцев одолжить мне их личную банковскую карту на один час. Тут тоже есть риск неприятностей с представителями правопорядка, поэтому подобное нужно делать внимательно, осторожно и иметь наготове убедительное объяснение. Самое простое – так и сказать: «Я стеснительный, мне это мешает в жизни и вот прокачиваю коммуникабельность таким образом». Очевидно, что после такого экстремального опыта в обычной ситуации ты начинаешь себя чувствовать более уверенно и спокойно.

Для улучшения физической формы я выбрал велоспорт. К тому времени в Якутске сложился очень дружный велоклуб, который регулярно делал вылазки на природу.

Мне понравилось сочетание циклического вида спорта и интересных путешествий. Первый поход выходного дня на жалкие 25 километров мне показался чем-то вроде многодневки Giro d'Italia, настолько я вымотался. Постепенно, выезжая каждые выходные, я натренировался и уже в следующее лето участвовал в установлении рекорда якутского велоклуба на дальность похода за один день. Мы проехали 200 километров под июльским солнцем! Вечером, вернувшись домой, я как зомби прошел до холодильника, выпил залпом литровую банку брусничного варенья, добрел до кровати и вырубился в одежде часов на четырнадцать.

В итоге уже через пару лет я общался заметно лучше, а мой вес снизился до приемлемых 80 килограммов. Лайфограмма работает!

В 2011–2012 годах мы на ukt.ru открыли новые e-commerce направления. Вдохновленные успехом Groupon и его многочисленных клонов в Рунете, первым делом мы открыли купонный сайт. Он быстро набрал популярность и все эти годы остается одним из основных коммерческих сервисов портала. Затем был открыт *food-delivery* проект eda.ykt.ru с доставкой готовых блюд из ресторанов, а также различных пиццерий, гамбургерных и от суши-изготовителей, не имеющих точек в офлайне. Этот сервис стал еще более успешным, чем купонный сайт, генерируя десятки тысяч заказов каждый месяц. На волне этих успехов мы решили сделать сервис доставки продуктов питания на дом. Идея была в том, что жителям Якутска, города с длинной и суровой зимой, будет удобно заказывать такие вещи, как хлебные изделия, консервы, молочные и другие продукты, по ценам чуть ниже, чем в продуктовых магазинчиках шаговой доступности. При покупке от определенной суммы доставка была бы бесплатной. Мы провели массовое анкетирование потенциальных покупателей и получили долю на уровне 75–80% тех, кто горячо приветствовал эту идею. «Это же

классно, когда мне в -40°C не надо самой идти в магазин. Достаточно просто выбрать нужные товары на сайте, и мне их доставят бесплатно!»

Обнадеженные этим результатом, мы принялись действовать. Нашли поставщика в лице сети местных супермаркетов, который был готов обеспечить нужный уровень цен. Разработали сайт с интернет-магазином, вбили 3000 карточек с продуктами питания, включая текст, фотографии и цены (а это, надо отметить, очень большой объем рутинной работы). Написали программу интеграции с базой данных поставщика для обновления товаров на сайте и передачи заказов, поступающих на сайт, в систему поставщика. Когда кто-то делал заказ на нашем сайте, у партнера в супермаркете на лазерном принтере на складе автоматически распечатывалась накладная с составом заказа, и специальный сотрудник приступал к его формированию.

Мы назвали наш интернет-супермаркет «Пеликан», по аналогии с известным российским проектом «Утконос». Плюс нам показалось очень символичным, что пеликан имеет большой клюв, куда он складывает свою еду (в основном рыбу). У нас даже логотип был такой – заботливый и симпатичный пеликан несет в клюве продукты питания своим покупателям.

В завершение всего мы купили два автомобиля Toyota Probox, забрендировали их огромными пеликанами, сняв попутно для этих авто большой теплый гараж. Вся эта работа длилась с полгода, и вот наконец настал день старта. Мы с большой помпой объявили на портале о запуске нового удобного для жителей города сервиса и начали масштабную рекламную кампанию.

Все завершилось большим пшиком и фейлом. По большому счету заказывали только те, кому было сложно выйти из дома за продуктами, – молодые мамы, сидящие с детьми, и люди с ограниченными физическими возможностями. Свою лепту внес не очень качественно работающий партнер (снова!), у которого база 1С не соответствовала фактическому наличию товара, и нам часто

приходилось предлагать покупателям поменять один товар на другой. Но я убежден, что основной фактор неудачи лежит глубже. Может быть, люди за сотни тысяч лет эволюции привыкли к тому, что еду надо самому снять с куста или дерева, осмотреть, обнюхать и положить в сумку (в корзину в супермаркете или магазине). Возможно, хлеб и молоко воспринимаются как такая базовая еда, а суши-пицца уже выходят за рамки этого паттерна. Эта гипотеза подтверждается тем фактом, что онлайн-сервисы доставки еды из ресторанов процветают, среди компаний этого сектора много «единорогов». Среди сервисов доставки еды из супермаркетов случаи успеха намного более редки, большая часть стартапов этого типа быстро закрываются или едва сводят концы с концами.

«Пеликан» стал одним из самых наглядных кейсов в нашей истории, который подтвердил известные факты из customer development, – потребители фантазируют, и нужно проверять гипотезы через MVP-тесты. По первому известна классическая история, когда компания Sony изобрела свой портативный плеер Walkman Sport и выбирала цвет для него – можно погуглить, кто не знает. Потребители не пытаются обмануть вас, но они часто сами не знают, чего хотят. В случае с «Пеликаном» жители Якутска искренне считали, что они будут использовать наш сервис доставки продуктов, но в жизни повели себя совершенно иначе. Они сами не знали, что будут делать на самом деле. Что касается проверки жизнеспособности идеи через MVP, то нам достаточно было создать простой статичный html-лендинг, внести на него порядка 100 наиболее ходовых продуктов питания и объявить на ukt.ru, что начал работу супермаркет «Пеликан»! Не покупая автомобили, не делая сайт, даже не находя партнера-поставщика продуктов. Если бы заказы пошли, мы могли бы отправлять водителей компании на служебных автомобилях или даже стажеров в ближайший супермаркет. Они бы покупали там, что требуется, и доставляли нашим клиентам. И одновременно срочно делать интернет-магазин

на основе первоначального лендинга, найти поставщика, нанять специальных водителей-доставщиков и так далее. Но в случае с продуктами питания мы бы уже в первые пару дней увидели, что заказов мало, что тема людям не очень интересна. Что привело бы к отказу от создания интернет-супермаркета и сохранило бы компании кучу времени, денег и сил сотрудников.

История с «Пеликаном» – хороший пример важности использования накопленных знаний в предпринимательстве в целом, а в интернет-предпринимательстве, как сложной сфере с повышенным интеллектуальным уровнем, в особенности. Я начал бизнес в сфере IT в середине 1990-х, когда в России практически не было никаких знаний по высокотехнологическому предпринимательству. Не было литературы, видео, курсов и семинаров, конференций – словом, ничего не было, тем более в Якутске. В итоге мне пришлось изобретать свои техники и методы построения бизнеса, во многом оказавшиеся уникальными. Когда мы соединили их с существующими, признанными технологиями IT-предпринимательства, то получили инструмент огромной силы и поэтапно стали добиваться успехов на все более глобальных уровнях.

До сих пор множество предпринимателей, особенно в провинции, строят свои бизнесы по наитию, действуя наобум, не системно. Я видел тех из них, кто совершенно искренне заявлял, что чтение книг бессмысленно, что в России (и особенно в Якутии) свой уникальный опыт и надо действовать иначе. В итоге самыми конкурентоспособными и сильными бизнесами в такой ситуации становятся франшизы, которые основаны на бренде и концентрации знаний и опыта. Я иногда привожу пример: никто же не пытается лечить зубы без знаний, используя первый попавшийся инструмент типа отвертки и молотка. Бизнес, особенно в такой сложной сфере, как IT, ничем не проще в этом плане. Знания здесь так же критически

важны. История современного бизнеса насчитывает более века, накоплен колоссальный объем опыта, который постоянно обновляется. Задача фаундеров, CEO, лидеров – используя свой сильный интеллект, отбирать наиболее релевантные для их компаний знания, передавать их командам и использовать в своей работе.

Иногда возникает спор: к чему ближе предпринимательство – к искусству или науке? Чтобы ответить на этот вопрос, надо рассмотреть более внимательно, чем они являются. Если говорить об искусстве, то его задача, на мой взгляд, заключается в передаче идей и эмоций создателей слушателям, зрителям или читателям. Возникает нечто типа индукции, проходящей через время и пространство, иногда даже сквозь тысячелетия, – настоящая машина времени! Основным смыслом этой индукции может быть личностное развитие на основе этого эмоционального и интеллектуального импульса. Если говорить о науке, то ее целью является прогресс и развитие на основе постоянно пополняемых и систематизированных знаний. Очевидно, что обе эти вещи, искусство и наука, – настоящее волшебство и вершины человеческой цивилизации. Исходя из этих определений предпринимательство ближе к науке, чем к искусству. Его цель тоже заключается в развитии, улучшении мира, прогрессе. Если вдуматься, даже бизнесы, связанные с темой искусства, будь то, к примеру, фильмы или музыка, в итоге нацелены на инфраструктурное развитие, а не на интеллектуальную или эмоциональную индукцию.

Но в целом, на мой взгляд, лучше всего воспринимать предпринимательство как что-то среднее между наукой, искусством, спортом и духовным ростом. Наука дает эффективность, искусство – эмоции и способность увидеть возможности, спорт – стремление к постоянному улучшению и терпение, духовный рост – силу и мотивацию.

.....

Тем временем я начал всерьез противостоять своему личностному кризису. Я стал читать все, что касалось

темы счастья, — книги, статьи, блоги. Как выяснилось, основные определения счастья от исследователей сводились примерно к одной формулировке — человек счастлив, когда живет так, как он хочет, получает от жизни то, что он ждет, плюс позитивные эмоции преобладают над негативными. Из этого следует, что человек может быть счастлив и в отдаленной горной пещере, не имея ничего материального, живя очень просто, питаясь пресными лепешками и родниковой водой, встречая рассветы и любуясь закатами. И может быть глубоко несчастлив, имея высокий социальный статус и многомиллионное состояние. Просто первый живет, как он хочет, второй — нет. Это определение вместе с различными техниками помогает понять, как можно стать счастливее. Тема счастья и путей его достижения, оказавшись очень увлекательной и глубокой, постепенно заиграла новыми гранями. Соответственно, стало очевидно: чтобы выйти из депрессивного состояния, быть счастливее, мне нужно понять, как я хочу жить. Это был простой, но важный инсайт.

Затем я начал искать психолога, который был бы способен мне помочь справиться с депрессией. Здесь быстро обнаружилось, что сильных, опытных психологов мало. Доходило до того, к примеру, что я понимал, как вроде бы опытный психолог в Якутске, который должен помогать, сам изливает мне свои душевные проблемы и боль. Плюс все психологи, внимательно меня выслушав, ласково спрашивали: «И что ты думаешь делать?» В смысле? Я-то как раз пришел к ним, чтобы это узнать! Как выяснилось, им нельзя советовать — это запрещает профессиональная этика. Можно только задавать вопросы, через которые клиент должен сам найти пути решения своих проблем. Но это явно был не мой случай.

В итоге мне помогла опытный психолог, которую мне посоветовала моя хорошая знакомая из Москвы, тоже технологический предприниматель. Этот психолог тоже выслушала меня и вместе с наводящими вопросами

стала использовать, как я позже понял, методы психотерапии. Она давала прямые советы: пойти купить в аптеке такие-то витамины, в них есть цинк, он помогает при таких состояниях; написать письмо для своего отца в детстве, но не отправлять, а положить в стол; сменить социальный статус и так далее. Я, кстати, после этого тогда впервые в жизни поработал таксистом, это был очень интересный опыт для меня. И – чудо! – ровно на десятой встрече у меня будто камень упал с души. Как всегда и везде, опытный профессионал, использующий интеллект и знания, – очень эффективен.

Так я постепенно вышел из депрессивного состояния и смог начать снова более или менее нормально работать и жить. Но главный вопрос оставался пока без ответа: «Кто я и зачем все это делаю?»

К слову, о психологах. Я стараюсь избегать конфликтов и делаю это, используя специальные знания из психологии. Началось все с того, что однажды ко мне в самолете в соседнее кресло подсел очень тучный немолодой пассажир. Его сопровождала девушка. Летели мы тогда из Москвы в Якутск, это почти семь часов полета. Усевшись рядом, он немедленно навалился на меня своим плечом и частью руки. Надо отметить, что это были места повышенной комфортности «Spase+», за которые, если у тебя нет статуса привилегированного клиента авиакомпании, нужно специально доплатить. Сначала я пробовал терпеть, но впереди было несколько часов, это слишком долго. В итоге, после того как самолет взлетел, я обратился к соседу:

– Извините, можно вас попросить не класть на меня свое плечо?

– Что???

– Я говорю, пожалуйста, не облакачивайтесь на меня. Вот между нами подлокотник, вы сильно перешли за него, здесь уже мое место.

– Что ты мне тут втираешь?! Делаю что хочу. Понял?

На мое предложение поменяться местами с «вашей дочкой» сосед с негодованием заявил, что это его жена и что он никогда и близко ее ко мне не подпустит. Мое предложение еще больше усугубило негатив с его стороны. В общем, стало очевидно, что мне не повезло, сосед оказался совсем не чеховским интеллигентом, а настоящим беспардонным хамом. Впрочем, я тоже в таких ситуациях не тушевался, и в итоге между нами разгорелся конфликт. Подошедшая стюардесса заявила, что в правилах такие нюансы не прописаны и что единственное, что она может сделать, — это попросить моего соседа не вмешиваться в мое пространство, но решать, следовать ее просьбе или нет, предстоит ему; что свободных мест нет и отсадить меня некуда. Выяснение отношений с соседом продолжилось и быстро приблизилось к банальной драке. Тогда к нам подошла старшая смены и заявила, что если мы не прекратим, то экипаж будет вынужден посадить самолет в ближайшем аэропорту, нас сдадут в милицию и нам придется заплатить огромные штрафы. На мое предложение перевести меня в бизнес-класс с доплатой она ответила, что в ходе полета это категорически запрещено. В итоге ситуация разрешилась тем, что она громко предложила другим пассажирам поменяться со мной местами. И, на наше счастье, нашлась студентка, с которой мы поменялись, и потом нормально долетели. Причем мой сосед на нее уже не заваливался, вел себя культурно, пытаясь всем своим видом показать, что склочник и источник конфликта — я.

После этого случая мне стало очевидно, что у меня имеется некий гэп в знаниях по этой теме. А в конфликты, особенно в России, просто опасно попадать. Известно множество случаев, когда автолюбители, не поделив, к примеру, дорогу, начинают избивать битами друг друга, и исход может быть самым печальным. Вдвойне эта тема актуальна для предпринимателей, часто балансирующих на грани конфликтов, и публичных лиц. В общем, я обратился к эксперту — психологу. Как выяснилось, есть целая

сфера – конфликтология, в которой изучаются способы предотвращения конфликтных ситуаций и, если они все же случились, выхода из них. Психолог дал мне отличные советы.

Для начала нужно успокоиться, если есть такая возможность. Можно глубоко подышать, досчитать медленно до 10, подумать о чем-то другом, позитивном. Затем – это, пожалуй, самое важное – нужно осознать свою настоящую цель в данной ситуации. Не искать справедливости, не пытаться кого-то воспитывать. Осознать цель. В случае с самолетом моя цель была не поставить хамоватого соседа на место, не отвоевать свое право на комфорт или еще что-то в таком роде. Моей настоящей целью было долететь из точки А в точку Б, желательно без лишних проблем и без большого дискомфорта.

Далее, осознав цель, нужно ее добиться, используя определенные техники. Самая простая техника – «забыть». Или она же – потерпеть. Часто ситуации настолько мелочные (например, беспардонно влезший без очереди и ставший перед вами человек, когда вы не спешите), что вполне можно на них не обратить внимания. В моем случае эта техника не подошла, так как лететь и терпеть дискомфорт было слишком долго. Вторая техника – «уйти». В моем примере это означало не выйти из самолета, что, разумеется, невозможно, а, ничего не говоря соседу, встать и найти того, кто согласится поменяться местами. «Space+» и, возможно, дополнительная небольшая сумма (а я был готов доплатить за место в бизнес-классе!) кого-то обязательно подтолкнут согласиться на это предложение. Третья техника – «договориться». Можно предложить что-то взамен того, что ты хочешь получить. «Слушайте, давайте договоримся так: вы на меня не ложитесь, а с меня по прилете три вкуснейшие пиццы с доставкой вам в подарок. Идет?» Вполне может прокатить. Далее – техника «угроза». «Если вы не перестанете на меня ложиться, я вас ударю со всей силы в левый висок». Это негативная и чреватая рисками тактика,

ее можно использовать в самом крайнем случае, когда не осталось выбора. В технике «новый приятель» начать нужно с того, чтобы найти что-то общее, и потом уже попросить то, что ты хочешь. К примеру, заговорить о футболе или рыбалке, найти то, чем интересуется сосед, и уже потом, как бы между прочим, попросить не облакачиваться. Эксперт дал и другие техники, но, наверное, самой прикольной мне показалась техника манипуляции, когда ты говоришь буквально несколько слов – и человек делает то, что тебе нужно. Это реальное волшебство и высший пилотаж коммуникации. В моем кейсе это могло бы быть чем-то типа: «Уважаемый, хочу предупредить, у меня с детства фобия прикосновений незнакомых людей, особенно в самолете. Бывает, сильно тошнит. Ну прямо выворачивает!» или «Извините, я лечу с лечения – у меня опоясывающий лишай, очень заразно. Пожалуйста, будьте осторожнее, добра же вам хочу» – и далее в таком роде. Но здесь важно не перегнуть, уметь понимать, что приемлемо, и не усугубить конфликт со всеми вытекающими непредсказуемыми последствиями.

.....

Во многих других компаниях, где основатель и лидер попадает в глубокий личный кризис и начинает намного меньше работать, это может создать рискованную ситуацию и привести к разброду и шатаниям. Но в нашем случае помогла сложившаяся в «Синете» культура.

В команде, так же как в любой дружной и любящей семье, важно создавать традиции и придерживаться их. В числе традиций «Синета» – день рождения компании, который мы отмечаем в марте каждого года в виде SnowFest – фестиваля зимних видов спорта. Как правило, мы выезжаем на базу и проводим весь день, занимаясь горными лыжами, сноубордингом, катанием на ватрушках, играя в пейнтбол в весеннем заснеженном лесу. Вторым традиционным днем для нас является SummerFest – фести-

валь летних видов спорта и отдыха, которым мы отмечаем национальный новый год – Ысыах. Фестиваль проводится в Якутии во второй половине июня. Мы едем на арендованном теплоходе на песчаный остров на реке Лене. Ребята весь день купаются, катаются на гидроциклах, играют в пляжный волейбол и футбол.

В оба праздника мы не только веселимся, занимаемся спортом, жарим шашлыки, готовим плов и другие вкусные блюда, но и делаем очень важную вещь: принимаем в ряды синетовцев новичков. Происходит это так: новоприбывшие в команду становятся на одно колено, кладут руку на сердце и повторяют за «верховой жрицей» (роль которой исполняет один из опытных и всеми любимых сотрудников компании) слова особой клятвы, в которой человек обещает делать добро, развивать мир и придерживаться других ценностей команды. Затем они целуют флаг, который мы сшили еще в первый год существования компании, после чего мы бросаем их всех в воду летом (иногда прямо в одежде!) и в сугроб зимой.

Важно, что на фесты с нами едут семьи сотрудников с детьми, и важно, что это рабочий день. Я всегда считал, что выходные – это время, которое люди должны посвящать своей личной жизни и семьям. Работа и бизнес – это важно, но в жизни нет ничего важнее близких тебе людей, времени, которое ты проводишь с ними.

В Новый год мы организуем веселый новогодний корпоратив, на нем награждаем сотрудников, которые наиболее ярко проявили себя в уходящем году. Почти как на церемонии вручения «Оскара»: есть несколько номинаций, номинанты и обладатель гран-при в каждой номинации, который получает главную награду – золотой значок «Герой “Синета”» в виде логотипа компании. У нас уже есть несколько человек, у которых 2 или даже 3 таких значка. Все обладатели звания, кроме почета и славы, ежеквартально получают дополнительные денежные премии и с удовольствием надевают эти значки, почти ордена, на торжественные мероприятия компании.

Как только появилась возможность, мы стали вывозить ребят раз в год на спортивные выезды, на морские или горнолыжные курорты. Были в египетском Шарм-эль-Шейхе, на Чимбулаке в Алматы, на Боракае на Филиппинах, в Гудаури в горах Грузии, на Самете в Таиланде. При этом компания оплачивает около 70% расходов. Это так круто – видеть своих бухгалтеров, программистов и маркетологов под пальмами или встающими впервые в жизни на горные лыжи и сноуборды, что словами не передать. И намного лучше, чем тратить прибыль компании – не знаю, например, на покупку пафосного внедорожника для меня или для фирмы. Из-за увеличения коллектива мы близки к тому, чтобы фрахтовать целые самолеты и делать чартерные рейсы.

Раз в месяц ребята проводят фандей, выбирая каждый раз какую-то прикольную тему. К примеру, это может быть хеллоуин или гоп-стоп. Тогда озадаченные клиенты, приходя к нам в офис, вынуждены общаться по производственным вопросам с вампирами, упырями или гопниками, районными хулиганами в характерных кепках, с семечками и битами. Впрочем, сложно этим скрыть интеллигентные и добрые лица ботанов-синетовцев. Или это может быть пляжная тема в разгар долгой якутской зимы, что позволяет ее немного скрасить, а также поднять всем настроение, особенно мужской части коллектива, любящейся нашими девушками, одетыми в пляжные майки, шорты и шлепки.

Подобные традиции поддерживают дух семьи в растущей компании, сплачивают команду, позитивно влияют на атмосферу в ней. Кроме того, это позволяет широко разносить добрую весть о компании – в дни наших выездов и фестов все социальные сети забиты нашими фотографиями. Многие даже ворчат из-за этого, но факт остается фактом – самый распространенный комментарий в таких постах – «Я хочу работать у вас!». Все это помогло нам безболезненно пройти самый острый этап моего личного кризиса.

В один из июльских дней 2012 года мы всей командой устроили традиционный уже SummerFest на Пиратском острове – песчаном островке на реке Лене, расположенном напротив Якутска. Все было отлично, ребята здорово проводили время. Но, исследуя остров, мы внезапно обнаружили кучи мусора, раскиданные повсюду пустые пивные бутылки, пакеты из-под соков, одноразовую пластиковую посуду и прочую дрянь.

Вернувшись, я в тот же вечер опубликовал фотографии этого мусора у себя в блоге на ukt.ru, и среди возмущенных комментариев поступило предложение съездить и убрать. «Почему бы нет?» – подумал я и следующим постом объявил сбор желающих съездить туда вечером после рабочего дня. Мы нашли катер, владелец которого согласился нас подкинуть на остров бесплатно, и через пару дней 23 волонтера высадились на Пиратском острове. Часа за три мы собрали весь мусор в 50 больших мешков. Даже успели немного позагорать в лучах вечернего солнца и искупаться. По приезде мешки были закинута в грузовик, и я сопроводил его на городскую свалку. Фотоотчет об этой акции в моем блоге вызвал более 7000 просмотров и много поддерживающих комментариев.

Мы назвали этот проект «Мусору.нет» и стали проводить уборки в окрестностях города на регулярной основе, вывозя иногда сотни мешков мусора. Я уверен, что многие из тех, кто видит такие фотоотчеты, и все те, кто принимает участие в уборках, особенно дети и подростки, перестают мусорить на природе и в городе. В этом смысле это суперская акция, и мы будем ее поддерживать и дальше.

Есть очевидный факт – все совершают ошибки. Нет тех, кто делает все и всегда оптимально, верно, принимает только сильные решения. Ошибки совершают

и сотрудники, и сам фаундер. Это потенциально проблемная точка, которая может привести к демотивации, конфликтам, уходу из команды и другим негативным вещам. В таких ситуациях я основываюсь на трех принципах: первый – у каждого есть право на одну ошибку одного типа, второй – ответственность не тождественна вине, третий – нужно предъявлять высокие требования к команде, но не завышенные и соответствующие текущему этапу ее развития.

С первым понятно: ошибка, сделанная дважды, уже не ошибка, а тенденция. Как правило, это не какой-то сознательный саботаж, а знак слабого интеллекта или использования сотрудника в не подходящем ему месте. Нужно расставаться с ним или попробовать переместить на другую позицию. Согласно второму принципу, важно понимать отличие ответственности от вины, это разные вещи. Если человек делает все возможное с необходимой скоростью, то отрицательный результат – это его ответственность, но не вина. Так как он отвечает за это, то должен принять меры, чтобы в следующий раз результат был положительным. Ошибка – это кейс для улучшения. Если же он ничего не поменял и у него снова не получилось, то мы возвращаемся к первому принципу повторения однотипной ошибки со всеми вытекающими. Ко второму принципу близка идея того, что жизненные неудачи не тождественны твоим недостаткам.

При этом успех стоит приписывать как заслугу тому, кто сделал в него вклад, пусть даже внешние условия сами благоприятствовали успеху. Таким образом, в неудачах, при условии, что все необходимые и правильные усилия были приложены, фокус переносится на обстоятельства с обязательным акцентом на том, что в следующий раз действия будут иными, более эффективными. При успехах – фокус на заслугу того, кто это сделал, на человека. Такая позиция ведет к силе, уверенности и спокойствию.

Это чередование двух разных подходов, западного и восточного. Психолог Джулиан Роттер предложил термин

«локус контроля». В американской индивидуалистской модели при внутреннем локусе контроля предполагается, что события зависят в первую очередь от человека. При внешнем локусе контроля в восточной, в том числе российской, коллективной и тяготеющей к фатализму модели события определяются в большей степени внешними факторами. Примерно то же самое говорится в теории атрибуции Фрица Хайдера. Все это подтверждается исследованиями Ричарда Нисбетта. Он на несколько секунд показывал американцам и японцам изображения с центральным объектом и фоном. У американцев взгляд фокусировался на центральном объекте, и в последующих описаниях они говорили преимущественно о нем. Японцы, сканируя изображение, несколько раз в секунду переводили взгляд с центрального объекта на фон и, описывая увиденное, начинали в основном с рассказа о контексте, в который был помещен объект.

Третий принцип, про высокие, но не завышенные требования к сотрудникам, иллюстрируется простой мыслью. На начальном этапе развития компании я говорил себе: «Арсен, если бы этот сотрудник делал всегда все идеально, то он был бы успешным предпринимателем или топом в технологической компании мирового уровня. Будь ему благодарен». Такая мысль приземляет тебя, и ты спокойнее относишься к возможным ошибкам, что на самом деле позволяет эффективнее справляться с их последствиями. При этом когда твоя компания сама начинает становиться топовой, глобальной и условия, возможности в ней начинают сравниваться с лидерами IT, то ты, как фаундер, постепенно повышаешь планку требований и к команде, и к себе, доводя их до самых высоких уровней.

И еще: иногда можно услышать мысль, что лидеру важно не отставать от развития компании. По моему убеждению, компания не будет сама по себе развиваться. В первую очередь лидер должен развиваться сам и направлять свою энергию, силу воли и видение внутрь команды, подтягивая ее за собой.

...В длинные новогодние выходные только что наступившего 2012 года в Якутске установилась холодная погода, с уличной температурой до $-40...-45^{\circ}\text{C}$. Жителями Якутска, находящегося почти на юге Якутии, в условиях относительно мягких в последние десятилетия зим, вызванных всемирным потеплением, такая температура воспринимается как дискомфортная, низкая. При этом я помню, как во время учебы в школе температура в городе довольно часто опускалась до -60°C . Тогда нас, учащихся младших и средних классов, освобождали от занятий по причине слишком низких температур воздуха, что, впрочем, не мешало нам проводить дни во дворах за игрой в хоккей, в перерывах поедая мороженое.

Похолоданием воспользовались все основные службы такси в городе, в один день одновременно поднявшие минимальную стоимость проезда со 100 до 150 рублей. Этот очевидный сговор немедленно вызвал волну возмущения со стороны жителей. Таксисты одномоментно повышали тариф и раньше, но в этот раз повышение было уж слишком большим – сразу на 50 рублей. Плюс все это совпало с похолоданием, поэтому выглядело весьма цинично. Качество работы у служб такси было ниже всякой критики. Обещая прислать авто «через пять минуток», а на деле промурыжив с полчаса, тебе присылали обшарпанного вида «Волгу» с хамоватым водителем и прокуренным салоном. А могли и вообще не прислать, отправив нецензурно по известному адресу и перестав отвечать на твои звонки. Таким образом, единственной причиной для повышения тарифов владельцами такси с точки зрения горожан была только жадность, основанная на цинизме.

Так как сговор был картельным, охватывающим основные службы такси, то горожанам ничего не оставалось, как идти пешком при -45°C или смириться и платить по новому тарифу. Так по крайней мере думали сами таксисты. Но внезапно это действие запустило череду событий,

которая привела к исчезновению более 90% таксомоторных служб в Якутске в течение 2–3 последующих лет.

В социальной сети «ВКонтакте» двадцатилетний студент по имени Александр Павлов создал небольшую группу, позвал туда друзей с автомобилями, таких же студентов, и они начали выполнять заказы пассажиров – участников группы по прежним ценам, в среднем 100 рублей за поездку по центру. Работало это так: админ группы дважды в день создавал ветки вида «Заказы 25 февраля, вечер». И комментариями к ветке пассажиры писали свои заказы, указывая точку «от», точку «до» и предлагая свою цену, иногда даже меньше 100 рублей. Механизм биддинга, предложения цены пассажиром, сложился естественным образом. Водители же сидели в своих автомобилях и постоянно обновляли браузер на экранах смартфонов в надежде первыми увидеть выгодный заказ. После того как они выбирали заказ, им надо было быстро выделить номер телефона, скопировать его в буфер и вставить уже в наборе, а потом раньше других водителей дозвониться до пассажира. Сделка заключалась при разговоре по телефону. На выгодных заказах после заключения сделки водители еще минуту-две продолжали звонить пассажиру, только для того чтобы узнать, что автомобиль уже найден. Группу Павлов назвал «Сообщество независимых водителей. Якутск», или сокращенно СНВ.

Неожиданно, без всякой рекламы, в группу стали вступать тысячи пользователей. Более того, люди специально регистрировались в социальной сети, чтобы воспользоваться новым сервисом, причем как пассажиры, так и водители. За считанные месяцы группа набрала десятки тысяч участников, генерирующих пару тысяч поездок в день. Для Якутска с его официальными 320 000 жителей эта группа, безусловно, быстро стала заметным явлением.

В первое время я, будучи во власти стереотипов о сфере такси (профессиональные водители, договоры по трудовому кодексу, предрейсовые осмотры и т.п.), считал, что СНВ – это небезопасный сервис. Непонятно, кто

приезжает на твой заказ, какие-то частники, с неизвестной историей, стажем вождения, каким-то зоопарком автомобилей. Но за целый год в группе, при тысячах совершаемых поездок каждый день, не произошло ни одного серьезного или криминального инцидента, и даже ни разу не было крупного ДТП. При этом группа продолжала расти, число участников превысило 50 000 человек, в основном пассажиров. Водителей, притягиваемых растущим числом заказов и отсутствием барьеров для начала работы, с каждым днем тоже становилось все больше. Достаточно было просто иметь автомобиль и смартфон с подключенным интернетом. Стала расти конкуренция за лучшие заказы. Так как их судьбу решали буквально доли секунды, то водители стали привлекать к работе так называемых «штурманов» – своих друзей или родственников, задачей которых было постоянно обновлять ленту группы и при появлении подходящего заказа как можно быстрее его забирать. Соответственно, из-за наличия штурмана число посадочных мест в легковом автомобиле сокращалось до 3. Кроме того, многим пассажирам не нравилось, когда водители приезжали не одни. Особенно дискомфорт испытывали пассажиры-девушки, к которым в темное время суток приезжали двое парней, водитель и штурман. Мы потом еще несколько лет боролись с этим явлением группового таксования, настолько в первое время все водители привыкли ездить не одни.

По мере роста популярности группы, ее всенародной любви и поддержки, особенно в среде молодежи, с учетом отсутствия проблем мне стало очевидно, что здесь есть феномен, возможная основа для технологического стартапа, и что схема в целом безопасная. Это ключевой момент – предпринимателю важно увидеть открывающиеся возможности не только логически, но и задействуя интуицию. Это один из немногих аспектов, где предпринимательство близко к искусству. Приняв решение, нужно действовать решительно, исходя из опыта и знаний, – тут уже включается наука.

После обсуждения внутри «Синета», несмотря на некоторые возражения и сомнения наших топов, я решил действовать. Мы несколько раз встретились с Павловым, и я смог его убедить продать нам «Сообщество независимых водителей» за 10 000 долларов – в виде передачи нам логина и пароля суперадминистратора группы. Весомым аргументом в пользу заключения сделки для него стало то, что как раз в это время начали плодиться похожие группы в VK.com и, главное, стали появляться простые мобильные приложения, которые автоматически загружали заказы из СНВ. Это давало заметное преимущество в скорости дозвола пассажирам, и водители стали массово переходить на приложения. Одно из этих приложений даже ввело абонентскую плату и стало неплохо зарабатывать на чужой, по сути, группе. Было очевидно, что следующим шагом станет перевод в приложения пассажиров, которым стандартные механизмы группы социальной сети тоже не давали удобного пользовательского интерфейса. Замаячила перспектива перехвата инициативы и увода пользователей из СНВ в чужое мобильное приложение. Павлов, будучи далеким от IT человеком, не имел возможности возглавить процесс перехода группы на мобильное приложение. У него не было преимуществ перед создателями других приложений, кроме разве что возможности делать в группе официальные анонсы. Сделка для него была разумной. Мы ударили по рукам, выплатили сумму, и контроль над «Сообществом независимых водителей. Якутск», в виде логина и пароля, перешел к нам. Группа стала синетовской.

Во время нашего общения мне бросилось в глаза, что у Саши острый ум – это был явно способный молодой человек. Через несколько месяцев я его встретил, он уже окончил учебу в университете и начал работать монтажником систем видеонаблюдения. Я немедленно позвал его работать к нам в «Индрайвер». Было очевидно, что работа видеомонтажера – это не его уровень даже для начала карьеры. Плюс просто логично и справедливо, что

создатель прототипа сервиса развивает его дальше. Как показало время, это было верное решение. Александр стал директором по развитию «Индрайвера», одним из ключевых руководителей и акционеров компании. Он просто находка и незаменимый человек для команды, точно чувствующий все нюансы и оттенки сервиса.

Нам было ясно, что первым делом нужно разработать простое и бесплатное мобильное приложение, имеющее тот же функционал удобного приема заказов водителями, что и у существующих. Сделать это нужно было быстро, не позволяя создателям сторонних приложений перехватить инициативу.

В первую очередь было необходимо сформировать сильную команду разработки. Возглавить ее и стать техническим директором компании (или Chief technology officer, CTO) я предложил Александру Бурцеву, опытному программисту из команды ukt.ru, работавшему у нас уже несколько лет и занимавшему к тому моменту позицию руководителя центра разработки «Синета» в Минске. Мы открыли этот филиал после обвала белорусского рубля в 2011-м, когда зарплаты квалифицированных программистов в Минске внезапно в пересчете на доллары упали почти в 3 раза. К 2013 году курс национальной валюты восстановился, фактор экономической выгоды постепенно сошел на нет, белорусские айтишники перешли на зарплаты в твердой валюте, и филиал было решено закрыть. Бурцев решил при этом уйти из компании, сказав мне, что подумывает заняться перегоном автомобилей из Москвы в Якутск. Саша иногда удивлял меня своими нестандартными мыслями и планами. Но когда я ему рассказал о нашем новом проекте в сфере такси, он загорелся и решил остаться в «Синете», не только возглавив разработку нового сервиса, но и взяв на себя основную часть хозяйственно-управленческих вопросов по вновь создаваемому стартапу. И он же предложил название для

сервиса, которое мы в ходе долгих обсуждений выбрали, – inDriver, сокращение от Independent Drivers («Независимые водители»). Придумывание названий для компаний, сайтов и мобильных приложений – это отдельная история. Есть известный факт: в 2015 году был проведен анализ названий 100 ведущих мировых брендов, в результате которого было установлено, что в одном случае (Xerox) название предложил профессор-филолог, в одном случае название придумало креативное агентство (Blackberry), во всех 98 других компаниях название придумали сами предприниматели или их друзья. Это означает, что никто вместо команды не придумает хорошее название для компании или сервиса.

Так как ykt.ru был веб-проектом, на тот момент без мобильных приложений, команда разработки «Индрайвера» сформировалась заново. Нам повезло: к нам довольно быстро пришли разработчики под iOS Мичил Андросов и под Android Михаил Харбанов, оба не так давно начавшие заниматься программированием, но ставшие затем прекрасными руководителями соответствующих подразделений разработки в компании. Прототипирование, дизайн взяли на себя синетовские дизайнеры во главе с арт-директором Юрием Костенко.

Ребята быстро разработали и выпустили летом 2013 года первое удобное и бесплатное приложение для водителей, автоматически загружающее заказы из нашей же группы в VK.com. Это сделало бессмысленным развитие аналогичных мобильных приложений. Те водители, которые предпочитали для приема заказов мобильные приложения, а не сайт VK.com, быстро перешли в наш более удобный апп, который не требовал от них оплаты. Кроме того, все увидели, что проектом занялся лидер регионального IT-рынка, который получил контроль над группой «Сообщество независимых водителей». Это лишало потенциальных конкурентов мотивации и сил. Угроза потери инициативы была устранена, первая часть операции по защите рождающегося проекта прошла успешно. Но основное и более рискованное действие было еще впереди.

Перед нами стояла задача не просто перевести пассажиров из группы в социальной сети в мобильное приложение. По сути, нам нужно было переломить сложившийся за 1,5 года устойчивый паттерн, а это всегда непросто. Привычка – действительно вторая натура у пользователей. При этом нужно это сделать на двух основных платформах, iOS и Android, и для обеих основных групп пользователей, пассажиров и водителей. Приложение должно сразу быть хорошего качества, с удобным интерфейсом, без багов, чтобы не испортить репутацию. С новыми приложениями, как и при первом знакомстве людей, очень важно первое впечатление, которое потом сложно изменить. Это должна была сделать вновь (недавно) созданная команда, не имевшая еще большого опыта работы с приложениями.

К ноябрю мы завершили разработку приложения и маркетинговых материалов, другие приготовления и 17 ноября 2013 года начали операцию по переносу пользователей в мобильное приложение. Я сам часто таксовал в первые дни, проверяя работу приложения и общаясь с пассажирами, выясняя, все ли удобно. Чаще я брал служебный автомобиль, но иногда, когда было некогда менять авто, выезжал на BMW X6, на котором тогда ездил. Во втором случае было забавно наблюдать за реакцией пассажиров, привыкших к простым рабочим автомобилям типа Toyota Probox или Corolla, обычно праворульным. Пассажир, перед тем как сесть в BMW, мог обойти его пару раз, чтобы удостовериться, что это тот самый автомобиль, который он заказал. И когда они забирались в машину, то почти всегда сидели на заднем сиденье с некоторым напряжением, расслабляясь только тогда, когда я им говорил, что работаю в «Индрайвере» и провожу интервью с пользователями сервиса.

Первые несколько недель пассажиры могли делать заказы как в приложении, так и по-прежнему в группе. Из обоих источников заказы сливались и поступали в ленту мобильного приложения к водителям. Приложение рабо-

тало без геокарт, точки «от» и «до» пользователи вбивали как обычный текст. Для того чтобы взять заказ, водитель, как и прежде, звонил пассажиру и обсуждал с ним детали. Но делалось это уже намного удобнее, просто через клик на заинтересовавшем заказе в ленте, без необходимости копировать и вставлять номера телефонов пассажиров.

К нашему облегчению, многие пассажиры быстро убедились в большем удобстве специализированного мобильного приложения по сравнению со стандартным функционалом социальной сети и стали переходить на него. Апп был сделан качественно и работал устойчиво. Подождав, пока около половины пассажиров и почти все водители перейдут на приложение, в один прекрасный декабрьский день, спустя почти два года после появления группы «Сообщество независимых водителей», мы остановили поток заказов через нее. С этого момента все заказы начали приниматься только через приложение.

Спустя считанные месяцы число заказов и поездок, благодаря возросшему удобству и обширной рекламной кампании на ukt.ru и других площадках, выросло в 3 раза по сравнению с тем, что было в группе СНВ, превысив 10 000 заказов в сутки. Люди признали сервис. Рождение «Индрайвера» состоялось.

Размышляя о том, почему те или иные технологические стартапы добиваются успеха, планируя новый стартап, нужно иметь в виду, что существуют три основных типа успешных моделей (или их пересечений). Условно можно описать их так:

«Взрыв сверхновой». Новая модель, не использовавшаяся ранее и завоевавшая рынок. Примеры: Airbnb, Uber/Lyft, eBay, Groupon, WhatsApp. Как правило, этот тип стартапов основан не на новизне идеи, а на том, что они выходят на рынок в самый подходящий момент, когда он готов воспринять их модели. Например, в случае с WhatsApp это массовое распространение смартфонов, подклю-

ченных к интернету и позволяющих находить клиентов и общаться с ними в приложении.

«Sorусat». Повторение модели «сверхновой» в свободной или создаваемой нише/рынке. К этому типу относятся Didi Chuxing, Ola, Delivery Club, Yandex, Mail.Ru, VK. Все они повторили модели ранее взлетевшего стартапа в своих странах или нишах.

«Критическое улучшение». Стартапы этого типа не боятся брать модель уже существующих лидеров, делать ее значительно лучше и через лучшее качество вырваться в лидеры. Примеры таких историй: Facebook, Google, Telegram, Apple.

В нашем случае ykt.ru является «копикэтом» других мультисервисных порталов в своей нише – региональном рынке Якутии, а inDriver – гибридом «взрыва сверхновой» и «критического улучшения», так как основан на принципиально другой модели, нежели uber-образные сервисы.

.....

Продолжив работу по выходу из личного кризиса, я, осознав природу счастья, стал целенаправленно окружать себя теми людьми, с которыми мне было интересно и комфортно, делать те вещи, которые действительно хочу. Я поменял дома обстановку, выкинул кучу ненужных вещей и почти всю прежнюю одежду. Стал чаще делать то, что мне нравится, – проводить время с детьми, читать книги, ездить кататься на горных лыжах, играть в волейбол и футбол.

Продолжая по своей лайфограмме личностное развитие, я сосредоточился на внутреннем, духовном росте, с фокусом на осознанность и жизнерадостность, а также на прокачке коммуникативных навыков, двух наиболее проблемных направлениях для меня.

По первому я целенаправленно знакомился и консультировался с разными экспертами по психологии, духовным практикам, прошел пару тренингов личностного роста, в том числе психологически стрессовых. На мой взгляд, такого рода тренинги для зрелой личности полезны и не

несут рисков, при этом лучше избегать организаций с сомнительной репутацией, сектантского и религиозного характера. Вообще, чтобы выйти в высшую лигу бизнеса, предпринимателю нужна или суперудача, одна на миллион, или самостоятельное вхождение в высшую лигу личностного и духовного роста.

Для улучшения коммуникабельности я побывал на ряде традиционных курсов и мастер-классов: по ораторскому искусству, публичным выступлениям, иностранным языкам. Прошел большой курс по избавлению от заикания, когда неделями молчишь, потом неделями говоришь медленно, с замедлением речи раза в три, постепенно с каждым днем наращивая темп, как бы учишься заново говорить. Но при моей природной активности мне было сложно говорить медленно, так что я фактически халтурил выполнение установок школы. Возможно, по этой причине этот курс почти не повлиял на мое заикание.

И вот в ходе этих тренингов, курсов и консультаций я оказался в Киеве, на 3-дневном обучении по коммуникативным техникам. Киев — замечательный и красивейший древний город, я в нем уже бывал до этого. Особенностью новой поездки было то, что был конец января 2014 года и в городе повсюду бушевал Евромайдан.

Отель в Киеве я «забукал» на booking.com, выбрав один из вариантов в центре. Прилетел в аэропорт «Борисполь» вечером, взял такси и назвал адрес. Таксист высадил меня у каких-то огромных баррикад, сказав, что мой отель через площадь и что на автомобиле туда не проехать. Расплатившись, я вышел. В воздухе стоял запах гари и костров. В баррикадах был узкий проход, охраняемый мрачными мужиками в камуфляжной одежде и горнолыжных и мотоциклетных шлемах на головах. Вооружены они были дубинками и битами.

Понадеявшись, что до мирного на вид ботана японско-китайского вида в очках им нет дела, я осторожно боком

протиснулся между ними. За баррикадами оказался бульвар с палатками. Я прошел до конца бульвара и оказался на площади Независимости. Передо мной открылось поразительное зрелище. Огромная площадь была битком заполнена людьми, кругом стояли палатки и горело множество огней. На бочках с разведенными внутри них кострами готовилась еда, работали полевые кухни. На палатках разных размеров были прикреплены названия украинских городов. Посреди множества обычного вида людей ходили какие-то фрики с нацепленными плакатами, лозунгами и с флажками в руках. В центре у одного из зданий стояла большая сцена с ярко сиявшим в вечерней темноте огромным экраном. На сцене шел митинг. Из обрывков доносившихся речей можно было уловить что-то типа «...европейская, вильная держава...», «...Украина не Россия и не Белоруссия...». Изредка кто-то зычно орал: «Слава Украине!». В ответ поблизости раздавался недружный хор: «Героям слава!» Как выяснилось позднее, это боевой клич бандеровцев времен Второй мировой войны, который их последователи сумели популяризовать среди участников Майдана.

Сделав несколько фото, я пошел искать свой отель, который оказался недалеко от площади, в противоположной стороне. На следующий день журналисты news.ykt.ru, увидев фотографии, скинутые мной в чате компании, пришли в восторг и попросили сделать развернутый репортаж, раз уж я оказался в эпицентре событий. Я пообещал сделать его в последний свободный день, после завершения тренинга. Мне самому было интересно посмотреть, что же там происходит.

В свободный день, как и обещал ребятам, я направился на площадь Независимости. Теперь я целенаправленно общался с теми, кто там был, пытаюсь понять их мотивы и цели. Быстро обнаружилось, что Майдан, собственно, состоит из двух больших частей. Первая – в виде постоянного палаточного городка и митинга на площади Независимости, вторая расположилась неподалеку, на улице

Грушевского, где все более нарастало силовое противостояние демонстрантов с полицией.

В ходе интервью с людьми на площади Независимости стало очевидно, что это были в основном представители интеллигенции — учителя, медики, айтишники. Большая часть протестующих среднего и старшего возраста. Привело их на Майдан недовольство правящим режимом Януковича. Они прямо называли действующие власти криминальной бандой, приводя примеры несправедливости и беззакония. Особого негатива по отношению к России от этих людей я не услышал, о Путине отзывались с уважением, но декларировали, что хотят жить независимо.

Националисты и боевики концентрировались в основном на улице Грушевского. Там царила совсем другая атмосфера, было полное ощущение нахождения в зоне боевых действий. Шел густой дым от горящих автомобильных покрышек. Временами раздавался грохот взрыва светомушковых гранат. На высоких баррикадах находилось много молодых парней и мужчин в медицинских масках, респираторах, разнообразных касках и шлемах, вооруженных чем попало. Все смотрели на другой конец улицы, где, сомкнув щиты, стояли спецназ и полиция. До реальных перестрелок с массовыми жертвами с обеих сторон оставалось несколько недель. Пока дело ограничивалось бросанием камней, коктейлей Молотова со стороны демонстрантов и слезоточивым газом со стороны «Беркута» и полиции. Но за несколько дней до этого уже произошли столкновения с первыми жертвами, и обстановка была наэлектризованной.

Сделав фотографии и записав несколько коротких интервью, я вернулся в отель, накидал текст и отправил нашим. И следующим утром улетел из Киева.

Мой репортаж после публикации на ukt.ru вызвал заметный интерес и резонанс. Было много разных комментариев — от «спасибо за объективный репортаж без цен-

зуры» до «вот и открылось бандеровское лицо ukt.ru». Многие комментаторы написали, что для объективности нужны мнения не только киевлян, но и жителей других украинских городов из разных областей страны. И мы решили отправить репортера news.ukt.ru на Украину, тем более события там стали развиваться все стремительнее, приковывая к себе внимание всего мира, и якутян в том числе. Наш репортер в марте побывал в Киеве, Донецке, Львове и в Крыму. Как и следовало ожидать, мнения жителей были противоположными. В Донецке и Севастополе население было настроено против Евромайдана, в Киеве, Львове – в основном за него. Журналист написал репортажи как есть, передав настроения украинцев, без добавления своего мнения и без искажений. Комментарии читателей снова были разными – от полной поддержки до яростной критики.

Через некоторое время после публикации этой серии репортажей начали происходить следующие события. Меня исключили из состава совета при президенте Якутии по развитию регионального IT, где я числился аж заместителем руководителя совета, которым являлся тогдашний якутский президент Егор Борисов. Потом со мной поговорили представители органов, которые интересовались причинами и целями наших репортажей и настоятельно советовали не касаться темы Украины как взрывоопасной и непредсказуемой. Ну и много позже мне рассказали, что в Якутск прилетали оперативники из Москвы, которые некоторое время организовали за мной скрытое видеонаблюдение и прослушку, а также проверили все финансовые транзакции компании и меня лично. Убедившись, что все чисто, никакой «руки госдепа» здесь нет и близко, они уехали. А наши доблестные руководители Якутии, узнав об идущей проверке, на всякий случай исключили меня из своего совета по IT. Подстраховались, в общем.

В целом, если бы мы знали, насколько драматично будут развиваться события на Украине, какой токсичной и болезненной станет эта тема в России, то не стали бы влезать

в нее. Но ведь мы никогда не знаем точно, что нас ждет в будущем, и этот опыт тоже ценен.

Эта история получила своеобразное продолжение год спустя. 3 марта 2015 года неизвестные распространили фальшивый пресс-релиз «Синета» и сопроводительную статью о якобы состоявшейся продаже портала ykt.ru за 1 миллиард рублей (порядка 16 миллионов долларов по курсу) холдингу Hearst Shkulev Media, известному скупкой российских региональных порталов. Были приведены сведения о связи этого холдинга с государственным департаментом США, и что таким образом враги России пытаются получить доступ к аудитории в Якутии. Авторы фейка вспомнили «проукраинские» репортажи News.ykt.ru начала 2014 из Киева и Львова как первый признак сделки и начала «очернительской» работы, при этом ни словом не упоминая о наших «пророссийских» репортажах из Донецка и Севастополя. Также утверждалось, что сервис inDriver продан «Синетом» неким структурам под названием «Британская территория в океане» и «Международный финансовый центр». Для подтверждения фейка его создатели не поленились создать фальшивый сайт «Синета» на домене sinegroup.su (настоящий URL выглядит как sinetgroup.ru), на котором опубликовали фейковый пресс-релиз. Ссылка была разослана в десятки, если не сотни средств массовой информации и новостных сайтов. К счастью, опубликовали новость единичные издания третьего эшелона, не делающие даже минимальной проверки поступающей информации и публикующие все что попало.

Было очевидно, что против нас была совершена полномасштабная информационная атака. И было непонятно, кому все это нужно. Несмотря на статус ведущего СМИ в регионе с кучей неудобных для многих власть имущих публикаций, мы всегда писали правду и в целом в бизнесе действовали всегда честно, не делая никому подлости и зла. Настоящих врагов у нас нет и никогда не было.

Мы оперативно опубликовали пресс-релиз, опровергающий фейк. Я сделал пост в своем блоге, где ключевой фразой была: «Ykt.ru мы не продадим никому ни за какие деньги. Это основа в первую очередь даже не бизнеса компании, а ее позитивного влияния на общественное развитие в Якутии. Это очень важно для нас, ценнее денег». Общественность в целом к этой информационной атаке на «Синет» отнеслась спокойно, даже с юмором.

После этого мы начали выяснять, что это было и кто за этим стоит. Якутск – небольшой город, и, несмотря на то что наши «доброжелатели» старательно затерли все следы, IP-адреса и прочее, мы постепенно все узнали. Как оказалось, все это затеял один якутский предприниматель, подвизающийся в рекламной сфере со своим небольшим бизнесом. Он задумал получить от правительства Якутии грант на создание аналога ykt.ru, лояльно и раболепно обслуживающего власти. На эти цели он запросил пару десятков миллионов рублей. Из правительства его перенаправили в местную инвестиционную компанию, управляющую бюджетными средствами. И там этот проект зарубили члены экспертного совета из Москвы, так как идея была очевидно нежизнеспособной. Деньги налогоплательщиков были бы просто потрачены без всякого эффекта и надежды, ушли бы как вода в песок. И вот, находясь еще в процессе вытаскивания денег, питая надежды на их получение, он не нашел ничего лучшего, как организовать эту информационную атаку на «Синет», чтобы наглядно показать властям, что мы в любой момент можем продать ykt.ru иностранцам и ведущее медиа региона окажется под чужеземным контролем. Это политически неблагонадежно, потенциально опасно и может привести к скандалу.

В целом эта странная идея с треском провалилась. А новоявленный гений в итоге реализации своего коварного плана не только не получил искомого гранта, но и выставил себя перед всеми в самом неприглядном свете и испортил отношения с «Синетом», самой крупной компанией на рынке. Как мне потом сказал технический исполнитель

фейка, выполнявший заказ этого деятеля, «он сглупил дважды: первый раз – когда решил это сделать, второй – когда спалился».

Но это все будет потом, а пока что в начале 2014 года главным событием для нас стало включение монетизации в «Индрайвере»: водители в Якутске стали платить за посуточные смены для получения возможности брать заказы. Это немедленно создало заметный источник доходов, и компания сразу перешла в режим операционной прибыльности и больше из этого режима не выходила. В этом одно из основных отличий «Индрайвера» от многих других крупных ride-hailing компаний, которые годами генерируют убытки.

Также в феврале 2014 года мы провели первые тестовые старты вне Якутска. Для этого выбрали наобум девять городов на Дальнем Востоке России и в Восточной Сибири, добавили их в приложение и провели рекламные кампании, вложив в них в каждом городе порядка 10 000 долларов, даже физически не выезжая на старты. Из этих девяти стартов особенно выделились Владивосток и Южно-Сахалинск. Пассажирам нравилось приложение, и они активно рассказывали о нем своему социальному окружению. Вслед за ними в приложение подтягивались и водители, выполняя быстрорастущий объем заказов. Мы расценили успех в двух из девяти городов как хороший показатель, с учетом простого функционала приложения, минимальных рекламных бюджетов и отсутствия отлаженных бизнес-процессов и опыта стартов. Самое важное – мы увидели повторение органического роста аудитории за счет «сарафанного радио», как это было до этого в Якутске. Перед глазами был успех компании WhatsApp, в рекордные сроки и совершенно бесплатно набравшей в свой сервис огромное число пользователей. Стало очевидно, что «Индрайвер» не локальный феномен и что у нас есть потенциал построить большую сеть.

Я вообще убежден в том, что по-настоящему огромную историю в интернете можно построить только на органическом росте, когда твой проект настолько привлекательный, полезный, настолько делает людей счастливее, что они сами с удовольствием присоединяются к нему и активно зовут своих друзей и родственников.

Мы с удвоенной силой принялись доукомплектовывать команду программистами, дизайнерами, маркетологами, дорабатывать приложение, готовить новые старты. В «Индрайвер» перешли очень опытные и талантливые топы из «Синета» – директор по развитию бизнеса Егор Федоров, быстро ставший моей правой рукой в компании, директор по продукту Юрий Костенко, директор по экспансии Марина Аржакова. Все они значительно усилили команду. К лету мы начали стартовать по одному новому городу в месяц, уже выезжая на старты и постепенно нарабатывая экспертизу и обучая команду.

С момента преобразования «Сообщества независимых водителей» в «Индрайвер» и первых стартов передо мной стал вопрос о финансировании этого нового стартапа. С одной стороны, команда была небольшой, расходов на экспансию пока не было и проект почти сразу начал окупать себя и даже давать небольшую прибыль. С другой стороны, это был классический кейс стартапа, и было заманчиво не отвлекать ресурсы из «Синета», а развивать компанию на инвестиционные средства. И я решил провести фандрайзинг – поиск инвестиций. Это был первый подобный опыт в моей предпринимательской карьере, так как кейс с «СахаИнвестом» можно отнести скорее к M&A сделкам, чем к инвестиционным. Первым делом я направился к недавно созданной правительством Якутии так называемой «Венчурной компании “Якутия”» и предложил им инвестировать 7,5 миллиона рублей (немногим более 200 000 долларов по действующему курсу) в обмен на 25% компании. То есть всю компанию

я был готов оценить в 30 миллионов рублей, чуть менее 1 миллиона долларов по курсу начала 2014 года. В ответ руководство фонда предложило взять эту сумму у них в кредит под проценты, заложив свою личную квартиру. Стало очевидно, что, несмотря на название, эта компания явно не относится к сфере венчурных инвестиций.

Далее мы обратили взоры на Фонд развития интернет-инициатив (известный в России как ФРИИ), который как раз создавался в это время. «Индрайвер» прошел в их первый онлайн-акселератор, который в первый и последний раз проводился в удаленном режиме, без присутствия команды в Москве. Вся работа с ФРИИ, по сути, у нас свелась к одному видеоколлу, когда я пообщался с назначенным нам трекером, двадцатилетним юношей, который пытался мне передать некие передовые знания по развитию IT-стартапов. Скорее всего, это было ценное ноу-хау, но в ходе этого общения я чувствовал себя как матерый полярный волчара, которого учит охотиться щеночек пуделя. Поэтому внимал нашему новоявленному трекеру с соответствующим вниманием. После этого наше взаимодействие с ФРИИ свелось к формальному заполнению их отчетов в течение пары месяцев, пока длился акселератор. Мы это делали, так как в завершение фонд обещал отобрать несколько проектов и сделать им инвестиционные предложения, и далее обеспечивать нетворкинг с другими инвестфондами. В итоге все оказалось зря. ФРИИ признал неэффективным удаленный формат работы и забраковал все стартапы онлайн-акселератора, не сделав предложений никому. Так нами была упущена возможность получить ФРИИ в качестве акционера на 7,5% в обмен на сумму порядка 1,5 миллиона рублей. Точнее, ФРИИ упустил эту возможность. Впрочем, оно и к лучшему: государственные или полугосударственные инвестиции в России могут снизить инвестиционную привлекательность стартапа среди зарубежных инвесторов и партнеров, привести к проблемам при расширении деятельности компании вне страны.

После ФРИИ, уже летом, мы вышли на профессиональные российские VC-фонды, и тут уже началось общение на другом, более серьезном уровне. Друзья поделились со мной Excel-табличкой с email-адресами активных инвестфондов, и я написал порядка 20 из них. Откликнулось восемь фондов, с половиной из которых я встретился. В итоге «Индрайвером» всерьез заинтересовались два потенциальных инвестора из Москвы, Frontier Venture и еще один фонд. Оба одновременно начали делать нам офферы, и я, играя на конкуренции между ними, получил максимально выгодные на тот момент условия – инвестиция в 2 миллиона долларов, с postmoney (после инвестиции) оценкой стоимости «Индрайвера» как компании в 7 миллионов долларов, что было уже намного лучше значений капитализации при общении с венчурной компанией «Якутия» и ФРИИ. В фандрайзинге и M&A важно создавать конкуренцию, тогда предлагаемые стартапу условия могут быть значительно улучшены.

В итоге мы подписали term sheet, предварительное соглашение, с Frontier Ventures. Руководитель фонда Дмитрий Алимов очень заинтересовался «Индрайвером». Во время первого же совместного ланча он мне сказал, что компания имеет потенциал роста оценки до 200 миллионов долларов. Тогда это казалось каким-то невероятным значением и давало первые ощущения того, что мы вступаем в большую игру. Но, к нашему удивлению, сделка не прошла инвестиционный комитет Frontier, несмотря на то, что Дмитрий, как он мне сказал, всемерно ее защищал. Инвесткомитет фонда посчитал сделку слишком рискованной и зарубил ее.

Узнав об этом, я немедленно написал во второй фонд, который мы до этого поставили на паузу. Не говоря, что инвестиция с Frontier сорвалась, я сообщил им, что мы готовы заключить сделку на условиях инвестиции в 2,5 миллиона долларов, двумя траншами, по оценке 7,5 миллиона, отдавая таким образом фонду 33% компании. Мы быстро подписали term sheet, оперативно

прошли инвесткомитет фонда и сделали за несколько недель due diligence – исследование финансового состояния компании и подтверждение заявленных нами KPI. Это не представляло труда, так как история компании составляла немногим чуть более года, все платежи были на виду, проходя официально через российские ООО и ИП.

После этого фонд вновь подтвердил свое намерение произвести инвестицию, поставив условием создание нами компании на Кипре – держателе интеллектуальной собственности. Это стандартная практика для российских IT-компаний по двум основным причинам. Во-первых, в местах типа Кипра, Нидерландов, Швейцарии, Сингапура действует английское право, существующее сотни лет, в котором предусмотрен практически любой юридический инвентарь для оформления бизнес-договоренностей. Несмотря на то что капитализму в современной России идет счет уже на десятки лет, деловое право в стране находится в зачаточном состоянии. Многие понятия и положения, базовые для международного делового права, в российском законодательстве отсутствуют полностью. Во-вторых, и это ни для кого не секрет, в России решения судов иногда сложно назвать независимыми и объективными, существует риск рейдерского захвата бизнеса. При большом желании, наличии денег и связей судебное дело можно решить в ту или иную пользу или задействовать силовиков в экономических спорах. Все это представляет большую угрозу для любого бизнеса и поднимает риски до уровня стоп-фактора, представляя собой одну из ключевых проблем для развития предпринимательства и страны в целом.

Мы создали компанию на Кипре, оформили на нее интеллектуальную собственность и приготовились уже было подписывать все документы по инвестиции, как внезапно возникла одна проблема. На счете российского ИП, который мы использовали для аккумуляции выручки «Индрайвера», к этому моменту скопилось порядка 100 000 долларов. Во время переговоров с инвестором мы этот вопрос

не обсуждали, ИП был наш, соответственно, эту сумму мы считали нашей, планируя из одной части выплатить премии команде, другую часть вернуть в «Синет». Когда с фондом зашла речь об этих деньгах, их инвестиционный директор, ведущий с нами все дела, внезапно занял очень жесткую позицию, потребовав перевести всю сумму во вновь созданную кипрскую компанию. Причем он, до того спокойный и интеллигентный, сделал это эмоционально и грубо, используя буквально дворовые выражения. Меня будто окатили холодным душем. Дело даже было не в этих 100 000, а в самом тоне общения. Если фонд уже сейчас, на начальном этапе медового месяца, ведет себя так с нами, что же будет потом? Как будто на чьем-то дружелюбном плюшевом лице вдруг неожиданно проступил жадный звериный оскал. Было неприятно, и, подумав пару дней, я решительно отказался от инвестиции.

После этого на меня вышел главный директор инвестиционного фонда, выяснил, в чем дело, принес извинения за своего коллегу и предложил продолжить сделку, но было уже поздно. Я принял решение на данном этапе не принимать инвестиции и пока развиваться на собственные средства.

.....

В стартаперской тусовке, среди фаундеров, технологических медиа, экспертов, привлечение инвестиции считается едва ли не главным мериллом крутости и успеха. Вся культура этой тусовки заточена на инвестиции. Такое отношение дополнительно поддерживается теми, для кого это является бизнесом, — инвесторами, юристами, аудиторам, консультантами. Под инвестиции специально создаются новые стартапы, фаундеры проводят месяцы и годы в фандрайзинге. Если им удастся найти инвестиции, то они жгут их, пытаясь развивать бизнес при отрицательной экономике, пока деньги не закончатся, после чего компании идут на дно. Чаще всего жизненный цикл стартапов описывается схемой «идея — MVP (мини-

мальный жизнеспособный продукт) – неудачный поиск инвестиции – закрытие компании», или реже «идея – MVP – поиск инвестиции – привлечение – сжигание инвестиции – неудачный поиск следующей инвестиции – закрытие компании».

Если вдуматься, инвестиция на начальной стадии развития компании – это не успех, а скорее неудача. Ты как бы признаешься в том, что компания не имеет достаточной внутренней силы для развития на маленьких объемах, а фаундеры не имеют минимальных ресурсов (значит, и успешного предпринимательского бэкграунда) для поддержания команды на этапе поиска жизнеспособной модели. Да и на следующих стадиях развития компании инвестиции стоит стараться брать при крайней необходимости, когда вы видите, что из-за нехватки собственных ресурсов могут быть упущены значительные возможности. Кроме прочего, факт того, что при инвестициях размывается доля фаундеров, – это уже большой минус.

Можно часто слышать от различных стартап-гуров и в особенности от инвесторов, что «лучше иметь 10% в компании за миллиард, чем 50% в компании за 100 миллионов». Но на самом деле еще лучше иметь 80% или даже 100% в компании за миллиард.

Вдвойне это актуально в России, где состояния многих богатых людей, превратившихся в венчурных инвесторов и бизнес-ангелов, сделаны в бурные 90-е годы. Я не удивлюсь, если у некоторых из этих инвесторов при поиске в списке контактов в телефонах по слову «киллер» или «решала» найдутся соответствующие записи.

Каждый фаундер испытывает соблазн легкого старта, без головной боли с ресурсами для молодой компании, но лучше двигаться самим при наличии возможности, а она есть почти всегда. Привлекать инвестиции стоит на проверенную бизнес-модель с позитивной экономикой и от надежных инвесторов с хорошей репутацией в целях ускорения роста компании.

Мне всегда было интересно бывать в Казахстане – стране, где живет народ, родственник якутам. Мы настолько похожи внешне, что, наверное, были когда-то одним народом. Тем, кто часто общается с азиатами, довольно сложно перепутать якута с бурятом, монголом, корейцем и почти невозможно перепутать с китайцем и японцем. Но от казахов якутов почти не отличить. У меня в Казахстане всегда появляется ощущение, что я оказался в Якутске, помещенном куда-то далеко на юг, – очень прикольно! Меня там все принимают за своего. Казахи делятся на три большие группы – жузы. Есть старший, средний и младший жузы. И вот казахи меня постоянно причисляют к старшему жузу, что, наверное, хорошо, потому как именно этот жуз находится там у власти. Казахи ментально проще и теплее якутов в общении, меньше держат дистанцию, более коммуникабельные и позитивные. Но в одном мы очень похожи – это внешние понты. Зачастую среднестатистический казах, как и якут, влезет в долги, отдаст последние деньги, но купит себе пафосную тачку и смартфон, а жене – меховую шубу.

В Алматы, куда я прилетел, меня первым делом поразило, как работает такси. Люди никуда не звонили, выходили на улицу и ловили авто взмахом руки, как это было в российских городах до появления интернет-агрегаторов и крупных сетевых компаний. Но в отличие от России, где можно было простоять довольно долго, ловя авто, в Казахстане на такой взмах почти моментально останавливался первый же автомобиль, иногда два или даже три! Водители стоящих сзади автомобилей ждут в надежде, что пассажир не договорится с водителем первой тачки. Таксуют все! Даже обладатели дорогих внедорожников подкидывают пассажиров и зарабатывают пару-другую сотен тенге по дороге на работу или домой.

Почти такая же ситуация наблюдалась и в Астане, там еще климат зимой был более подходящий для такси: при морозе до -40°C в городе часто дуют сильные ветра

и люди в таких условиях предпочитают передвигаться на автомобилях. Тем более в этом амбициозном и быстро развивающемся городе, претендующем на статус северного Дубая, средний доход жителей выше и они могут чаще себе позволить ездить на такси.

Сетевых компаний и агрегаторов в Казахстане в 2014 году не было, и, вернувшись, я сказал ребятам: надо стартовать — нас ждет там или полный провал, или огушительный успех. Настолько меня поразили частое использование такси пассажирами и почти поголовная вовлеченность владельцев автомобилей в частный извоз.

Проведя подготовку, которая не сильно отличалась от подготовки к старту российского города в силу использования в Казахстане русского языка и привычных платформ типа «ВКонтакте», мы в декабре 2014 года стартовали в Астане (сейчас Нур-Султан). Это был первый выход «Индрайвера» за пределы России и в самый крупный город на тот момент: в столице Казахстана живет около миллиона человек. Затаив дыхание, мы смотрели в первые дни, как реагирует город. И перед нами постепенно предстало удивительное зрелище: Астана «взлетела» в считанные недели! Совпали сразу несколько факторов: свободный рынок, упомянутые вовлеченность водителей в процесс попутного подвоза и популярность этой услуги у населения, относительная материальная обеспеченность людей и распространение смартфонов, любовь жителей страны к торгу и экономии и то, что пользователи охотно рассказывали о новинке своему социальному окружению. Еще мы впервые столкнулись с тем, что «Индрайвер» воспринимается как передовая западная технологическая новинка — из России. Пусть даже Якутия намного восточнее Казахстана. Мы условно стали эдаким айфоном среди устаревших кнопочных телефонов — привычной ловли «с бордюра». Хотя возили пассажиров в основном те же самые автомобили, что и при голосовании рукой на улице. Астана стала по-настоящему крупным успехом для «Индрайвера» и еще больше воодушевила команду.

В Алматы в свободный день я записался и посетил однодневный семинар по эриксоновскому коучингу, который вела Мэрилин Аткинсон, ученица знаменитого психотерапевта Милтона Эриксона и основательница Эриксоновского университета. Это удивительное совпадение и случайность, тем более что я пошел туда, ничего не зная о коучинге, просто в ходе своей системной работы по личностному росту. Многие думают, что коучинг — это что-то вроде смеси бизнес-тренерства и консультирования. Модное слово, ширма для инфобизнеса, на грани развода на деньги. На самом деле коучинг в его классическом применении — это мотивационная психология, крутой и эффективный инструмент. И если традиционная психология исследует прошлую жизнь человека, то коучинг нацелен на его будущее, используя при этом максимально экологичные и безопасные психологические техники.

Мне понравился семинар и сама Аткинсон, и я решил пройти обучение на сертифицированного коуча в Московском филиале Эриксоновского университета. Это заняло у меня около четырех месяцев. В основном обучение шло удаленно с несколькими очными тренингами. Этот курс оказался лучшим из всех тренингов и семинаров, что я прошел. Нам дали много теории, интересных техник визуализации будущего, нахождения ответов на вопросы, когда человек не знает, что ему делать, какой совершить выбор. Я, как и остальные, провел более сотни коучинговых сессий со студентами, друзьями, знакомыми и незнакомцами, просто откликнувшимися на мой призыв в блоге. Все это в моем случае было ценно и как форма развития коммуникативных навыков и эмоционального интеллекта, эмпатии.

Но самое главное, что я получил, — ясное и четкое представление, как работает мотивация у человека. Это очень важно для любого предпринимателя и лидера. Самым эффективным инструментом для меня оказалась пирамида Дилтса, она же пирамида логических уровней. Согласно этой модели, все наиболее важные, значимые

поступки и действия люди совершают исходя из своей самоидентификации и ценностей. То есть если ты искренне считаешь себя героем и тебе важно совершать благородные поступки и подвиги, то ты и будешь их совершать с огромной энергией и мотивацией, сознательно или неосознанно помещая себя в обстановку, где возможны подвиги. И наоборот, наше окружение в значительно более слабой степени мотивирует нас. Это как человек, который застрял в лифте. Его окружение – сломанный лифт – будет определять (но не вдохновлять) его действия. Он вытащит смартфон, попытается вызвать помощь или убить время, ожидая вызволения. Основная ценность в этой ситуации – время, потеря его будет вызывать растущую досаду. И наиболее подходящая самоидентификация в этой ситуации – человек, которому не повезло. Слабая схема без мотивации.

Когда в ходе обучения нам дали эту модель, у меня будто все встало на свои места, сложился пазл, который я мучительно собирал все это время, пока длился личностный кризис. Чтобы придать смысл всему, нужно понять, кто я! Найти свою настоящую самоидентификацию, жизненную миссию и понять ключевые ценности. Из этого, в соответствии с пирамидой Дилтса, ко мне придет понимание, что и как делать, где жить, с какими людьми общаться. И это даст мотивацию и мощный источник силы.

Сложно переоценить значение нахождения себя в жизни. Без этого ты как бы бредешь в густом тумане или плывешь по течению в неизвестном направлении. После нахождения себя ты четко понимаешь, в какую сторону тебе нужно двигаться, что делать и зачем это тебе нужно. Ты начинаешь отсекаать от своей личности лишнее, больше не пытаешься быть не самим собой и в итоге достигаешь все большей гармонии. А ведь именно жизненная гармония – базовая составляющая счастья. Многие известные философы и психологи говорят про поиск и нахождение себя. Густав Юнг с его теорией индивидуализации видел всю важность стремления человека достичь целостности и баланса своего

«я». Даниэль Левинсон ввел понятие «мечты», подразумевая под ним личное развитие человека под влиянием собственных устремлений. Абрахам Маслоу в своих размышлениях оперировал термином «самоактуализация».

В конце обучения в Эриксоновском университете я сдал экзамен, получил официальный статус, сертификат коуча и затем в течение нескольких месяцев, целенаправленно выделяя время, размышлял, пытаюсь понять, кто я, в чем цели и смысл всего, что я делаю. Вспоминал прошлый опыт, рисовал разные варианты, визуализировал, использовал метафоры. И наконец, однажды пришел инсайт. Я вспомнил, как в начале истории «СахаИнтернета» в один из первых дней рождения мне в поздравлении кто-то написал: «Вы большие молодцы, но не переставайте развиваться. Вы как на велосипеде, остановитесь – упадете». Эта метафора настолько мне понравилась, что мы придумали и утвердили первый официальный слоган компании: «В развитии – стабильность». Мы стали его везде добавлять к логотипу и названию компании. Затем, много лет спустя, чтобы выйти из личностного кризиса, что я предпринял? Решил развиваться! Строя лайфogramмы, проходя тренинги, делая психологические растяжки, осваивая большой объем новых знаний и так далее. Было видно, что это работает. Почему мне интересно делать то, что я делаю, как предприниматель? Ведь деньги никогда не стояли во главе угла. Первое – мне важна свобода. Я хочу делать то, что мне интересно. Окей, ключевое слово – «интересно». А что мне интересно? Что объединяет между собой такие, казалось бы, разные вещи, как создание из маленького сайта регионального портала №1 в России по охвату аудитории в своем регионе, превращение из никому не известных провинциальных игроков в топовых киберспортсменов страны, из регионального вуза – в один из немногих федеральных университетов? Почему нам важно поддерживать независимую журналистику? Почему я остался в Якутии, а не эмигрировал? Ответом на все эти вопросы стало одно ключевое слово –

«развитие». Мне невероятно интересно заниматься развитием того, к чему я не равнодушен. Создавать с нуля что-то огромное, сияющее и классное. Это вдохновляет меня, команду и многих других людей, дает нам силы и энергию. И я сам в таком случае «развиватор». Это не существующее в русском языке слово наиболее точно описывает мою самоидентификацию и личную миссию.

Это было потрясающее открытие, одно из самых важных в моей жизни. Более того, инсайт продолжал захватывать меня и расширяться. Если развитие вдохновляет не только меня, но и команду, то, может, эта миссия относится и к команде? «Синет» – компания развития и команда «развиваторов»? Ответом было – да! Это было попадание в точку, в самый центр мишени. Мы – «развиваторы», и нам важно развивать и улучшать все вокруг, начиная с себя, продолжая компанией, ее проектами, переходя на малую родину – Якутию и далее на Россию и мир. Фактически все наши проекты нацелены на развитие, будь то новостной сайт, профорентация сирот в IT или коммерческие проекты. Ведь, давая работу малому бизнесу через эффективный классифайд – доску объявлений, предоставляя людям возможность заказывать домой суши, пиццу или поддерживая быстрый и доступный сервис такси, мы развиваем свой город, страну, мир и развиваемся сами.

Осознав свою миссию, миссию компании, по сути, найдя себя, я смог окончательно выйти из кризиса. У меня получилось ответить на этот важнейший жизненный вызов.

Часть пятая

РАЗВИВАТОР

Успех приносят не деньги, а свобода.

НЕЛЬСОН МАНДЕЛА

В предпринимательстве в частности и в бизнесе в целом миссия и ценности являются для многих скучными, замысленными словами, смысл которых иногда недопонимается. Они считаются некими пафосными корпоративными атрибутами, которые вроде должны быть, но не совсем понятно зачем. Между тем видение компании, или по-английски *vision statement*, состоящее из миссии, ценностей и целей, – это очень мощный инструмент. Это реально высший пилотаж в предпринимательстве, лидерстве, построении команды. Бросается в глаза, как много внимания на бизнес-тренингах, курсах, в литературе, деловых изданиях уделяется прикладным техникам и инструментам, таким как активные продажи, тайм-менеджмент, переговоры, работа с возражениями. Бесспорно, это важно, особенно если речь идет о практических вещах, таких как внедрение CRM, проектное управление, методики типа *agile* и так далее, – там, где они подходят. Но удивительно, как мало внимания уделяется глубинной мотивации и ценностной настройке команды. Это как если бы альпинисты, собира-

ясь взойти на сложный пик, фокусировались бы только на экипировке, не думая о том, почему они хотят совершить восхождение. Если им это действительно важно, то они, стиснув зубы, преодолевая все, поднимутся на вершину с любой более или менее приемлемой экипировкой; если неважно, то могут сдаться на половине пути и с самым лучшим, дорогим снаряжением.

Приведу пример, как это работает. Если вы называете свою команду бандой подонков и постоянно твердите членам этой банды, что для вас важно обманывать и грабить, подтверждая это действиями, то неизбежно с вами постепенно останутся одни подонки, которым доставляет удовольствие обманывать и грабить. Выбирая миссию и ценности команды, вы, позиционируя ее в мире, как бы создаете некое ядро, к которому начинают присоединяться те, кому эта миссия и ценности подходят персонально. Я много раз видел, как рушатся быстро взлетевшие компании, выросшие в крупный бизнес, потому что их лидер, строя бизнес, вел себя непорядочно по отношению к внешнему миру. Ведь его топы и сотрудники не слепые, они видят это, он их как бы учит на своем примере, и они тоже потом начинают обманывать, в том числе основателя и компанию. Проявление и тем более сознательное внедрение деструктивных ценностей неизбежно разрушит компанию. Уж лучше тогда считать миссией и ценностями то, что является ими по умолчанию у предпринимателей, которые не задумываются над этими вещами, — зарабатывание денег и извлечение прибыли. Но при этом стоит понимать, что это слабый vision statement. Не очень вдохновляюще работать для того, чтобы владельцы и руководители компании, как правило люди и так обеспеченные, стали еще богаче. Намного сильнее мотивирует, когда компания нацелена на действительно важные, нематериальные цели.

Есть хорошо известная притча. Как-то раз Джон Кеннеди зашел в NASA и встретил в одном из коридоров уборщика со шваброй. В ходе завязавшейся беседы уборщик сказал,

что суть его работы заключается в том, что он помогает отправить первого человека на Луну. Понимаете? Не работает ради пары сотен долларов в неделю, а участвует в одном из величайших предприятий в истории человечества. Если бы он физически мог, то, наверное, работал бы вообще бесплатно! Есть похожая притча про каменщиков, работавших вместе, один из которых строил просто стену, другой – вдохновенно возводил храм. Суть этих историй в том, что люди, когда получают нематериальную цель, воспринимаемую ими как важную и значимую, будут работать с удовольствием и энергией. Они начнут работать не по 8 часов в день, а по 15. И все потому, что, даже находясь дома, продолжают думать о работе: что и как сделать лучше. И, наоборот, в компаниях, не уделяющих внимание нематериальной мотивации, люди, формально отсиживая стандартные 8 часов, фактически могут работать 1 час или не работать вообще. Разница в производительности может быть 15:1 – в пятнадцать раз!

Я никогда не заставляю сотрудников работать допоздна и в выходные, за исключением редких случаев, когда это действительно очень нужно. Если я вижу человека после 20 часов на рабочем месте, я его обычно выгоняю домой, к семье. Людей (как и себя) не стоит загонять работой, иначе они выгорают. Это как бежать марафон с темпом стометровки. Да и семья важнее работы. Хорошо известен факт из исследований в домах престарелых и больницах: никто из находящихся на смертном одре не жалеет, что мало работал, но очень многие жалеют, что недостаточно времени проводили с любимыми людьми.

Люди, работая в компаниях с сильной миссией, более счастливы. А это очень круто – делать команду счастливой. Словом, видение – совершенно волшебная вещь, преобразующая компанию.

Как я написал выше, видение состоит из миссии, ценностей и целей. Миссия – это то, чем являются ваша компания и команда, самоидентификация компании,

самая верхняя часть пирамиды Дилтса. Миссия должна быть вдохновляющей и отражающей основные ваши отличия. Лучше ее формулировать не просто как «мы предоставляем лучший хирургический сервис в своей сфере», а – «мы спасаем жизни и здоровье людей, используя и совершенствуя передовые технологии в кардиохирургии». Миссия утверждается на многие годы. Цели лучше выбирать на среднесрочную перспективу, делать их одновременно волнующими и измеримыми. Это как у молодой Nike в свое время – «сокрушить Adidas». Ценности являются чем-то вроде набора инстинктов, которые необходимо перенять каждому сотруднику. Если, к примеру, лидер выставляет и постоянно культивирует ценность «точность», то он со временем увидит, что люди перестали срывать сроки и дают достоверную, неискаженную информацию. Если кто-то не знает запрошенных у него текущих цифр, то он не назовет их наобум, чтобы не гневить руководство, а так и ответит, что не знает и скажет, когда уточнит. Потому что он понимает, что точность в культуре компании важнее, чем умение выглядеть осведомленным. При этом если будет выставлена ценность «быть всегда осведомленным» вместо «точности», то сотрудники могут начать выдавать информацию наобум, чтобы не нарушать ценность. То есть неверно выставленные ценности способны нанести ущерб. Также очень важно, чтобы ценности были настоящими, не фальшивыми. В одной из книг Джима Коллинза я видел хороший пример: в некоей компании было объявлено, что «мы – одна семья». При этом топ-менеджмент находился в отдельном флигеле, с дорогим интерьером, мебелью из красного дерева и с отдельным буфетом, полным деликатесов. Какая же это семья, если одни живут и питаются отдельно и лучше других? Соответственно, эта ценность летит на свалку, и вместе с ней – внимание! – летят и все остальные декларируемые руководством ценности. Все приравнивается к фейку и псевдомотивационному обману. Сотрудники очень

чутко чувствуют фальшь. Когда в «Синете» стало больше 150 человек (а это число, после которого в коллективе ты начинаешь уже не всех узнавать в лицо), мы поменяли ценность «мы поддерживаем друг друга, как в семье» на «мы — больше чем команда», имея в виду то, что мы должны поддерживать друг друга, быть больше, чем просто коллектив компании. Ведь какая же это семья, если сотрудники иногда не знакомы между собой? Vision statement нужно поддерживать в актуальном состоянии.

В той же книге Джима Коллинза приведен еще один хороший пример — основатель сети Walmart Сэм Уолтон постоянно декларировал ценность экономии. Walmart — это сеть, основанная на принципе экономии и помогающая экономить своим покупателям. Соответственно, всю свою жизнь Уолтон вел максимально экономный образ жизни, несмотря на то, что был миллиардером. Жил в простом доме, ездил на старом, потрепанном внедорожнике, летал эконом-классом и так далее. Сотрудники, глядя на это, верят в ценность экономии и во все другие заявленные фаундером ценности. Если, к примеру, вам, как руководителю, претит ценность экономии и вы любите шик и блеск, дорого-богато, то так и декларируйте: «Мы любим лакшери». И с вами постепенно останутся те, кто любит то же самое, и вы вместе добьетесь роскоши и премиум-стиля во всем. Это будет честнее и эффективнее.

Однажды в Казахстане во время интервью со случайным водителем мы отвлеклись от темы такси. Он рассказал мне о двух своих знакомых руководителях. Один из них, немолодой начальник крупной автобазы, основывал свой стиль управления на постоянной ругани, криках и наказаниях. Его ненавидели все сотрудники. На работу они шли без особой охоты и уходили оттуда при первой возможности.

Другой, молодой 25-летний парень, возглавлял супермаркет. Он знал все детали производственных процессов, помогал при возникновении трудностей и хвалил сотрудников при первой возможности. Когда же случилась

авария с водопроводом, он провел ночь вместе с другими рабочими в выкопанной яме, ремонтируя трубы. У этого парня были огромный авторитет и любовь коллектива. И даже если он официально не декларировал ценность «мы — одна семья», то команда понимала это интуитивно, и каждый начинал так вести себя по отношению ко всем другим коллегам. Проявляемые в действиях ценности работают; декларируемые, но не выполняемые — не работают совсем. Лучше всего ценности четко обозначить и твердо их придерживаться.

Ценности должны быть лаконичными. Описание ценностей компании на десять страниц некрупным кеглем сложно прочитать и почти невозможно запомнить. Текущий список ценностей «Синета» состоит из 9 пунктов, по 2–3 ценности в каждом. Их можно найти на нашем сайте. Среди них: «мы несем пользу», «точность», «мы вдохновляем на развитие», «неравнодушие», «высокий профессионализм», «мы больше чем команда». Ценности не так статичны, как миссия, они со временем эволюционируют вместе с развитием команды.

Как культивировать миссию и ценности? Постоянно говорить о них. Крупно написать и повесить на видном месте. Показывать на окне логина при подключении в интернет. Писать мотивационные письма и делать посты в корпоративном блоге, упоминая о них. Постоянно стимулировать сотрудников, проводить специальные конкурсы. Хвалить и поощрять тех, кто следует ценностям; без жалости расставаться с теми, кто нарушает их. Тогда у вас постепенно сложится такая команда, какую вы описали в видении компании. Это как выточить из куска железа меч или высечь из камня скульптуру. Действуя системно, отсекая лишнее, вы получите то, что хотите.

Приведу один из примеров, как это делается в «Синете». По теме развития, личного роста мы в числе прочего проводим ежегодный спортивный конкурс Sinet Challenge. Сотрудники, участвующие в нем, заявляют сложные, но достижимые для них цели. Затем компания помогает им

осуществить задуманное. И через пару месяцев мы выбираем победителей и поощряем их зарубежной поездкой по теме их челленджа за счет фирмы. Например, однажды выиграли две девушки, наши дизайнер и маркетолог, у которых была аквафобия. Они чуть не утонули в детстве и с тех пор боялись заходить в воду даже по колено. Девушки поставили целью своего двухмесячного челленджа научиться плавать. Компания оплатила им услуги тренера, который, проводя занятия в бассейне, помог им постепенно преодолеть свой страх и научиться держаться на воде. Мы выбрали их победителями Sinet Challenge того года и отправили за счет компании на Шри-Ланку на две недели осваивать кайтсерфинг! И они научились кататься на начальном уровне. Представляете, от аквафобии до кайтинга по волнам Индийского океана. Такие вещи сильно вдохновляют команду и посылают мощный сигнал, что мы действительно нацелены на развитие, что мы – развиваторы. И такие примеры вдохновляют меня самого, заставляя с большой энергией и желанием делать то, что я делаю, даже спустя много лет после начала предпринимательской карьеры.

Другой пример, относящийся к ценности «неравнодушные». Если сотрудники придерживаются этой ценности, если они неравнодушны, то это приводит ко многим позитивным вещам как на работе, так и вне ее. К примеру, сотрудники, скажем, новостного подразделения ukt.ru случайно видят в «Твиттере» пост о том, что какие-то незнакомые им люди забыли телефон в автомобиле «Индрайвера». Они берут инициативу в свои руки, используя связи внутри компании, находят ответственных лиц в «Индрайвере» и вместе помогают вернуть телефон владельцу. Подобное поведение, на фоне всеобщего негатива и цинизма, разительно выделяется в лучшую сторону, улучшает имидж компании, помогает развитию бизнеса. Причем такие вещи сложно или даже невозможно расписать в виде точных должностных инструкций. Ситуаций в жизни и работе много, на эту тему руководитель может

написать многотомный талмуд, который быстро устареет, прочитать и запомнить который решительно невозможно. Намного эффективнее вместо этого привести с десятков основных ценностей.

Как-то раз один из наших молодых маркетологов вышел из подъезда и, взглянув наверх, увидел, как из форточки одного из окон многоквартирного дома, где он живет, идет небольшая, почти незаметная струйка дыма. Быть может, в силу своей природной порядочности, но, возможно, также и в силу заложенной в компании ценности равнодушия, он вернулся, поднялся в ту квартиру и этим, по сути, спас жизнь старого человека, у которого начинался пожар. Ценности могут спасти жизни! Лидерам важно поддерживать такое поведение. Мы собрали коллектив, при всех рассказали, что сделал этот парень, вручили ему подарок и опубликовали главной новостью на ykt.ru сообщение об этом поступке. В итоге все вновь и вновь видят, что в компании равнодушные являются настоящей ценностью.

Однажды на мой день рождения ребята преподнесли мне удивительный подарок – они сделали столько добрых дел, сколько мне исполнилось лет! Нашли хозяина бездомной собаке, отвезли продукты одинокому старому человеку, навестили с подарками сирот в детдоме – и дальше все в таком же стиле. Это был потрясающий, волнующий момент. Они поняли, что это для меня намного важнее и дороже, чем, не знаю, трехлитровая бутылка виски или мраморный письменный набор. А я понял, что ценности, которые я транслирую, ребята по-настоящему разделяют. И что создал очень крутую команду.

.....

До этого момента мы придерживались вектора на развитие интуитивно, неосознанно. Именно это помогло нам выжить в тяжелых условиях, когда десятки подобных компаний, начинавших одновременно с нами или позже, прекратили свое существование. Теперь мы стали

системно придерживаться установки на вклад в мир через развитие и все в большей степени использовать визионерский и ценностный подход в развитии компании. Одним из шагов в этом направлении стали мотивационные письма, которые я писал команде и публиковал в нашем корпоративном блоге. Приведу письмо 2015 года (с небольшими сокращениями).

Путь к счастью

Основная цель нашей жизни, основное движение в ней — это движение к счастью.

Далай Лама XIV

Введение

Дорогие мои синетовцы, я излагаю в этом письме ряд мыслей, планов и мечтаний, которые являются плодом длительных размышлений и трансформации моей личности в течение всей предыдущей жизни и в особенности последних нескольких лет. Я надеюсь, что это поможет вам, как помогает мне, понимать, что и зачем мы делаем, какие ставим цели, позволит жить счастливее и осознаннее.

Любой человек хочет быть счастливым. Это мощный вектор, заложенный в него самой природой еще до рождения. Счастье — это замечательное состояние, естественное для человека, к которому нужно стремиться самому и помогать в этом другим.

Как же его добиться? Как стать счастливым?

Этот вопрос всегда волновал лучшие умы человечества. Были предложены разные пути и решения. Традиционная идея счастья через материальные блага и удовольствия, восходящая к эпикурейской школе философии в Древней Греции, сейчас демонстрирует свое бессилие. Это становится все более очевидным. Возможно, потому, что эпоха голода, войн, пандемий,

дефицита базовых ресурсов, длившаяся тысячелетия, с середины XX века постепенно сменилась на эпоху изобилия.

По оценкам ученых, в наши дни до 30—50% производимой человечеством еды оказывается на свалке — ее выкидывают производители, торговцы и сами покупатели. Наши прабабушки и прадедушки не знали электричества и ели собираемую в лесах заболонь, сейчас же средний класс может себе позволить морских гребешков из Вьетнама и скоростной интернет с IP-TV дома, на оба телевизора и 5 гаджетов. Но все это не приносит счастья. Желанный автомобиль принесет удовольствие, но не счастье. Заграничное путешествие принесет новые впечатления, но не внутреннюю гармонию — один из основных компонентов счастья. И каждый раз, не получив ожидаемого счастья, человек в мире потребления задумывается и выбирает следующий объект вождления, полагая, что он-то точно его сделает счастливым, будь то брендовая одежда, престижный автомобиль или квартира. Это бесконечная погоня за ускользящим миражом счастья.

Надо понимать, что культура потребления создана и поддерживается искусственно. Она двигает бизнес, экономику, прогресс, помогает цивилизации развиваться, но отдельно взятое материальное благополучие не приводит людей к подлинному счастью. Не отказываясь от создания комфортной среды обитания, доступа к качественному образованию и медицине, от вещей и явлений, которые для вас важны и приносят позитивные впечатления, постарайтесь сосредоточиться на достижении счастья.

Три шага к счастью

В компании Google есть исследовательский отдел, состоящий всего из одного, наверное, очень талантливого человека, который занимается исключительно изучением вопроса счастья, его природы и путей достижения. Этот

исследователь сделал несколько выводов, выступает с ними на конференциях, даже написал книгу. В целом их можно свести к трем основным вещам.

Уметь отвлечься от проблем и расслабиться. Мы чрезвычайно загружены текущими делами и часто находимся в состоянии стресса. Давайте займемся этой проблемой, подберем и проведем семинары/мастер-классы по навыкам снятия стрессов. В течение года создадим в офисе «Синета» уютное релаксационное пространство, оборудованное в соответствии с рекомендациями экспертов.

Стараться думать о людях хорошо. У каждого есть свои сильные и слабые стороны. Если у человека положительных сторон вы не видите — не думайте о нем. Не обижайтесь на других. Есть простая мысль: если в вас нет того, что вложено в негативное эмоциональное послание в вашу сторону, то глупо и обижаться. Если все же обида возникла — прощайте. Обиды, особенно на близких и дорогих вам людей, отнимают много жизненной энергии, которая нужна в других вещах. Как прощать? Лучший способ — поговорить начистоту, доброжелательно и без навешивания ярлыков. Понять друг друга и простить.

Запоминать моменты сильной радости и счастья. Многие из нас на редкость злопамятны в том смысле, что хорошо помнят плохое и забывают много хорошего, что было в их жизни. Постарайтесь поменять их местами — забывать плохое и помнить хорошее. Например, моменты, когда вы сидите с любимым человеком на берегу реки или моря и любуетесь красивым закатом. Идете, взявшись за руки, вдоль береговой кромки прибой. Сражаетесь подушками с детьми субботним утром в постели. Наслаждаетесь свежесваренным кофе. Добились успеха на работе. Забили красивый гол. В этот момент закройте глаза и насладитесь сполна этим моментом, запомните его. Сфотографируйте себя и потом держите эти фотографии на видном месте.

Или запишите видео, прокричите: «Как все круто!» Опубликуйте в соцсети или в дневнике с отдельным тегом, в открытом режиме или только для себя — вы создадите летопись своего счастья. Если в будущем вдруг станет плохо, просмотрите ее, это поднимет настроение, снимет негатив.

Гордость за создаваемое

Роберт Кийосаки пишет, что один из эффективных способов быть счастливым — гордиться результатами своего труда. В этом смысле работающим в «Синете» повезло: результаты нашего труда используют сотни тысяч людей по всему миру. И, так как мы нацелены на то, чтобы нести всем пользу — это записано в миссии нашей компании, — то и всей аудитории мы несем добро, чем смело можно гордиться. Мы поддерживаем справедливость через свободу слова, трудоустраиваем десятки тысяч людей, даем возможность множеству представителей малого бизнеса получать заказы и кормить свои семьи, помогаем распространять знания и несем позитив. Даже в сугубо коммерческих проектах мы приносим людям пользу — через качество и удобство на Еде и Маркете, через низкие цены на Купоне и Сейле. «Индрайвер» сдерживает рост цен на рынке и кардинально меняет сферу пассажирских перевозок в лучшую сторону. Мы напрямую делаем разные социальные и благотворительные акции. И так везде и во всем — польза людям на первом месте.

Чтобы понять разницу, представьте, насколько сложнее в этом плане многим чиновникам или банкирам, чья работа зачастую варьируется от переключивания бумажек и создания бюрократических препонов до вымогательства взяток и отъема жилья у людей, просрочивших ипотеку. Какая гордость за плоды своей работы может быть у сотрудников алкомаркетов? У девелоперов, сжигающих деревянные бараки с людьми заживо, чтобы освободить место под еще один торговый центр?

У тех, кто по-тихому «распиливает» деньги, выделенные на лекарства для детей? Это все тоже бизнес. Нам же, в «Синете», безусловно, есть чем гордиться, и это здорово. Это вдохновляет и делает нас счастливее.

И главное

Самое же мощное, сильное и очень убедительное, что я нашел по теме обретения счастья, — это любовь. Мне нравится следующее определение любви: это чувство, когда ты готов безвозмездно, бескорыстно и безусловно делиться самым лучшим, что у тебя есть в жизни. В высшей форме это сама жизнь. Любящий человек без условий отдаст свою жизнь за любимого. Мать без раздумий встанет между львом и своим ребенком, будет его защищать голыми руками, яростно и беззаветно.

Из восточных верований пришла идея того, что человек, который любит, который делится и отдает, а не забирает, — на верном пути к счастью. При этом нельзя любить других, если ты не любишь себя. Это важный момент. Вы или должны стать таким, каким вы себя сможете полюбить, или нужно суметь принять и полюбить себя таким, какой вы есть. Сложная, отдельная тема. Лично я когда-то выбрал путь развития и трансформации, тем более что личностный рост — это увлекательный и интересный процесс.

Делиться с другими можно на материальном уровне, на эмоциональном, психологическом, интеллектуальном — через положительные проявления человеческой природы и, наоборот, забирать можно через негативные проявления. Например, проявляя честность и ответственность, ты даришь другим надежность, уверенность и помощь. А проявляя лень или уныние, ты забираешь у кого-то, включая себя, недополученные результаты.

Чем сильнее человек, тем больше людей он может охватить своим отдаванием, своей любовью. Начиная с себя, своей семьи и вплоть до всего человечества. Тех, кто смог вырасти до подобных масштабов, знают

все — это такие люди, как Леонардо да Винчи, Эйнштейн, Стив Джобс. Огромной силой своего гения они смогли дать миллиардам людей что-то ценное и продолжают это делать, даже покинув этот мир.

Своей давно сформулированной общественной миссией по развитию в республике сферы IT-индустрии и интеллектуального производства в целом мы неосознанно выразили желание делиться с нашей малой родиной всеми преимуществами работы в быстро-растущей IT-сфере, которая является одной из самых интересных и перспективных в мире. Это проявление нашего патриотизма и любви к своей родине. Теперь, когда мы будем делать это осознанно, наши усилия станут еще более энергичными и целенаправленными.

Я хочу делиться лучшим, что у меня есть, с вами, синетовцы. Я люблю вас. Я делюсь с вами самой лучшей в Якутске работой, результатами которой гордишься. Я делюсь знаниями, своим опытом, источниками силы и мотивации, включая это письмо. Если вы захотите посоветоваться со мной по любому поводу, по своей жизненной проблеме или более глубокому обсуждению тем, поднятых в этом письме, — я всегда открыт для вас и буду рад общению. Я делюсь с вами возможностями путешествий и занятий спортом — это одно из самого лучшего, что у меня есть в жизни. Возможностью достижения материального благополучия. От стабильной зарплаты, на уровне средней по отрасли и выше, до потрясающих историй успеха. В ближайшие годы я передам ключевым участникам команды 25% акционерного капитала в существующих компаниях, включая головную, и буду передавать столько же в будущем во вновь создаваемых. В итоге самые амбициозные, способные и энергичные из вас станут долларовыми миллионерами. «Синет», наверное, единственное место во всей Якутии, где у любого из сотрудников есть реальная возможность добиться этого своим трудом, талантом, вложением

энергетического сверхимпульса. Материальное богатство, само не являясь причиной счастья, помогает получить комфортную среду для жизни, предоставляя ресурсы для служения другим, дает еще одну очень ценную вещь — свободу. Свобода — одно из главных достижений в моей жизни, заработанное напряженным трудом, через многолетнюю добровольную несвободу. Я готов делиться этой свободой, знаниями по ее достижению и применению. Можно перечислять многое — качественная медицина, образование, личностный рост, самореализация в жизни, прибыль от бизнеса — сейчас или чуть позже всем лучшим, что я буду создавать и зарабатывать в жизни сам, я буду делиться с вами. И это делает меня счастливым!

Когда наш основной региональный бизнес и наши глобальные стартапы начнут давать крупные свободные средства, мы за счет доходов от моей части акционерного капитала создадим венчурные фонды, которые будут поддерживать новые стартапы. Создадим некоммерческий научно-исследовательский фонд, который будет выделять крупные гранты на общественно значимые проекты. Разовьем проект Begin до уровня крупного образовательного центра, который будет выявлять способных детей и профориентировать их в интеллектуальную и творческую сферы, независимо от социальной принадлежности. Детям из малообеспеченных семей и детям из детских домов будет уделяться максимальное внимание: для них это редкий шанс выбрать лучшее будущее. Будем поддерживать благотворительный фонд «Синета», который займется традиционными формами социальной поддержки.

Делать добро и не ждать благодарности

Пусть дополнительным аргументом для выбора позитивной стратегии станет тот факт, что тех, кто делится, кто отдает, а не забирает, люди поддерживают. Это успешная жизненная стратегия. Те, кто делится с другими

через честность, доброжелательность, равнодушие, трудолюбие, доверие, открытость, другие положительные качества, — добьются успеха. Эгоистичные, корыстные, безответственные, лживые, гневливые, ленивые — потерпят крах. Я не так давно осознал, что во многом благодаря проявлению в жизни некоторых из этих позитивных стратегий смог развить серьезный интернет-бизнес в неблагоприятных условиях. История «Синета» не имеет аналогов. Ни в одном российском городе с населением до 500 000 жителей нет такого современного, технологичного, высокодоходного портала с такой посещаемостью, как у нас. Десятки попыток создать что-то похожее потерпели неудачу. И помогли мне в этом достижении в первую очередь не мои природные способности, дорогие тарифы на интернет в Якутске, удача или чья-то мохнатая лапа, а эти проявления позитивной стратегии.

Отдавание ведет к тому, что ты в жизни словно едешь на велосипеде по хорошему асфальтовому шоссе, а стратегия забирая заводит тебя в пески. Зло, обман, предательство всегда порождают врагов, желание мести и ответное зло. Добро, польза, труд, доверие, кроме повышения уровня твоего счастья, часто приносят в ответ пользу для тебя. Трудолюбие и упорство позволяют создать прочный материальный фундамент. Выполнение обещаний, данных партнерам, клиентам, равнодушие, качественные услуги для них вызывают благодарность и создают долгосрочную лояльность. Желание развиваться, узнавать новое ведет к высокому профессионализму. Мы никогда не обманывали и никому не причиняли зла. В итоге у меня лично и у «Синета» врагов нет. Одни мутные, лично не знакомые нам недоброжелатели, какие-то забаненные модераторами тролли или просто банальные завистники. Ни разу, как бы ни было сложно, не задержанная за 16 лет зарплата способствует доверию между сотрудниками и руководителями. Делитесь осознанно,

не ожидая ничего в ответ, делая вклад в свое счастье, но будьте готовы к благодарности и ответному добру.

Я придерживался позитивной стратегии, не осознавая ее истинной роли, руководствуясь воспитанием, здравым смыслом и расчетливо ожидая в ответ пользу для себя и компании. Если использовать терминологию Ошо, то я действовал как неосознанный человек, который хотел выглядеть хорошим. Сейчас я понимаю, что для достижения счастья невидимой первоосновой действий должна являться любовь, и эти действия должны быть бескорыстны. Ответный позитив является пусть и приятным, но вторичным и необязательным явлением.

Если говорить об ответной реакции при проявлении по отношению к вам позитивных или негативных действий, то в первом случае стоит отвечать тоже позитивом, во втором — проигнорировать или защитить себя в пределах, достаточных для прекращения негативного проявления, не больше того. Ваши обида, месть, непропорциональный ответ и гнев, опасный в силу неконтролируемости, — все это неправильные действия, которые, скорее всего, не принесут желаемого результата.

История Билла Гейтса

1998 год. Билл Гейтс — самый богатый человек в мире, может купить все, что хочет, даже небольшую страну. Но при этом он один из самых ненавидимых людей в мире, критикуемый со всех сторон за свое богатство, жадность его компании, грубость к своим сотрудникам, постоянные ошибки в программных продуктах и даже за ботанский стиль во внешности. Его Microsoft сокращенно называют «Мастдай» (по-русски «сдохни»), а отношение лично к Гейтсу символизирует эпизод, когда ему заехали тортом в лицо во время поездки в Европу.

Даже такое супербогатство — вершина потребительской мечты — ему не приносило счастья. Я вряд ли

ошибусь, если предположу, что подаренные родителями общая человеческая порядочность и чувство сострадания в сочетании с давящей аурой всеобщей ненависти и отсутствием личного счастья подвигли Билла и его жену Мелинду Гейтс именно в конце 1990-х начать личную трансформацию, давшую старт самому масштабному в истории человечества благотворительному движению «Клятва дарения», в рамках которого они поэтапно передали почти все свое колоссальное богатство на решение главных проблем человечества. Этот шаг поразил воображение огромного числа людей, и их примеру к сегодняшнему дню последовали более 130 миллиардеров, в числе которых Уоррен Баффетт, Майкл Блумберг, Джордж Лукас и Марк Цукерберг. В сети есть 25-минутное видео выступления Билла и Мелинды Гейтс на конференции TED Talks в 2014 году.

Если вы включите это видео, то обратите внимание, насколько изменилось отношение к Гейтсам, а главное, какими счастливыми они выглядят. В этом видео они впервые открыто показали своих детей, а это означает, что они поверили, что мир их любит. Объяснить это обретение счастья можно очень просто: они из сверхзабирающих стали свехотдающими людьми.

Основные элементы позитивной стратегии, необходимые в профессиональной деятельности в «Синете», отражены в ценностях компании: честность, точность, эффективность, равнодушие, развитие, дружелюбие и взаимовыручка, сопротивление злу. В них заключен глубокий смысл. Давайте придерживаться их и дальше, поднимаясь вверх по спирали добра. Вы только представьте сплоченную команду из первоклассных, опытных профессионалов, придерживающихся позитивной стратегии, строящих глобальный бизнес, бескорыстно и безусловно делящихся со своими близкими и окружающим миром плодами своего таланта и трудолюбия и искренне счастливых. Это видение реально вдохновляет, это мечта.

Выбирайте позитивную стратегию везде: в работе и в личной жизни, в семье, в отношениях с друзьями, коллегами и даже с незнакомыми людьми. Соблюдайте при этом здравый смысл и используйте правильное понимание вещей. Если бы Иван Сусанин был по-кондотовому честен с польскими интервентами, он бы стал предателем, а не национальным героем. Будьте честны перед своей совестью, это правильное понимание этого термина. Доверяйте тем, кто доказал надежность. Делитесь лучшим, любите тех, кто этого заслуживает.

Я хочу создавать и делиться лучшим с моими близкими, с друзьями, с вами, с жителями Якутии и всего мира. Это мотивирует меня и наполняет энергией. Я готов свернуть горы, чтобы добиться этого. И раз это работает со мной, то будет работать и с вами! Возьмите эту идею как источник мотивации и жизненной энергии. Как путь к счастью. Давайте развиваться, помогать расти другим, строить великую компанию, любить родину, создавать ценное, делиться им с близкими и небезразличными нам людьми, дарить миру добро и быть счастливыми.

С любовью к вам,

Far

2 февраля 2015 года

Интересно, что самоидентификация и ценности работают не только на уровне отдельного человека и компании, но и на уровне целых наций и государств. Взять к примеру Россию. На мой взгляд, одной из основных проблем страны является именно отсутствие самоидентификации, миссии или, как это иногда называют, национальной идеи. Что такое Россия? В чем ее национальная идея? На ум приходит что-то вроде «великой державы, встающей с колен, готовой врагов стереть в ядерную пыль» или

«суверенной энергетической супердержавы». Ну как-то... не очень вдохновляюще. Агрессивное позиционирование плохо воспринимается вне страны, да и внутри нее люди устают от бесконечного противостояния. Что такое Якутия? Можно попробовать оттолкнуться от традиционного ассоциативного ряда «алмазы, холод, вечная мерзлота» и экономической специализации региона. Якутию можно идентифицировать как «отдаленную, очень обширную, при этом малонаселенную северную провинцию с очень суровым климатом, поставляющую миру алмазы, золото, нефть и газ». Это рабочий вариант, но не очень вдохновляющий и который постепенно будет слабеть вместе с трендом снижения значимости углеводородного сырья.

Если взять ценности, здесь тоже ситуация проблемная. Фактически сейчас основная ценностная система – потребительская. Везде и повсюду по дефолту людей всё ориентирует на «потребляй», «покупай», «обогащайся всеми способами». Реклама с утра до вечера убеждает: купи это, купи то – и будешь счастлив. Доходит до смешного: купи зубную пасту – и будешь счастлив!

Другие страны уделяют этому внимание. К примеру, Израиль и Финляндия, со своей специализацией на новых технологиях. Сингапур, город-порт и центр международного бизнеса и торговли в Азии, безопасный и чистый. Китай, претендующий на позицию страны №1 в мире по всем основным показателям. У США, на мой взгляд, сразу две национальные идеи. Первая – это «американская мечта», означающая, что, много работая, вкладывая свой талант, ты можешь преуспеть в жизни, подняться на социальном лифте. Согласно второй, США – это всемирный форпост свободы, защитник прав человека. Можно с этим соглашаться или нет, верить или нет, но это работает! Люди там с искренней гордостью поднимают флаги рядом со своими домами.

Нам тоже нужна сильная национальная идея, миссия. Не знаю, как насчет всей России, но я верю в то, что Якутии тоже бы подошла наша синетовская миссия развития

через новые технологии. Представьте: целый регион, который позиционирует себя как один из центров развития в стране и мире, нацелен на интеллектуальное производство и экспорт, ориентирован на высокотехнологичную, эффективную и комфортную среду обитания для людей. Где ценно быть конкурентоспособным на мировом уровне, осваивать передовые знания, быть честным и много работать. Круто!

У меня есть друг – Виктор Салтыков, предприниматель в сфере спорта, фитнеса. Виктор прошел интересный личный путь: сперва он был тощим задохликом, потом начал заниматься и трансформировался в супернакачанного культуриста, затем перешел на бег и триатлон и преобразился в подтянутого, поджарого спортсмена. Последняя трансформация происходила на моих глазах. Став ярким фанатом бега, Витя каждый раз, когда мы виделись, говорил мне, какой это классный вид спорта. Рассказывал, как он пробежал свой первый полумарафон, потом марафон. Как постепенно росли темп его бега и удовольствие от процесса. Я же со школьных времен терпеть не мог бег. Он мне казался скучным, монотонным и утомительным. Я больше люблю адреналиновые, скоростные виды спорта, как горные лыжи, или те, где игра идет на счет, – большой теннис, волейбол и футбол (причем последний люблю в такой же степени сильно, в какой не умею в него играть). Отдельно стоит упомянуть кайтсерфинг – новый для меня вид спорта, где надо уметь координировать движения кайтом – большим воздушным змеем в небе – и управлять доской, которая несет тебя по водной глади. Кайтинг дает очень яркие впечатления и эмоции. Я окончательно полюбил его после того, как в Таиланде вышел на кайте в открытое море: когда я мчался по огромным перекатывающимся холмам волн, вдруг при солнце пошел теплый дождь. Это был фантастический и очень эмоциональный момент.

Но постепенно увлекательные рассказы Виктора о беге сделали свое дело — я решил попробовать заняться им с целью пробежать марафон. Выбрал один из шести главных в мире марафонов-мейджоров — Чикагский. В мае 2015 года я, находясь в Нью-Йорке, сделал свою первую пробежку в Центральном парке. Пять километров пробежал по солнцепеку за 36 мучительных минут, не получив никакого удовольствия. Но раз решил, то надо делать, и постепенно, используя приложение от Asics, я втянулся в тренировки, бегая в среднем по 30–40 километров в неделю. Примерно через месяц-полтора я начал получать удовольствие от тренировочных пробежек, совершая их в самых разных, часто интересных и красивых местах.

Подготовка к марафону — это процесс как минимум на 4–6 месяцев, даже при условии хорошей физической формы и отсутствии медицинских противопоказаний. Если человек малоспортивный, то готовиться лучше не меньше года. Основное правило — не спешить, как в масштабе отдельно взятой пробежки, так и всего подготовительного периода. Бежать надо так, чтобы не задыхаться, повышая темп бега с 7–8 минут на километр на первых тренировках до 4–5 минут перед марафоном. Длину пробежек тоже надо увеличивать постепенно, с 3–5 до 20–30 километров перед марафоном. Нужно наладить режим питания, принимать витамины, микроэлементы. Если есть лишний вес, то его необходимо скинуть, иначе в течение 42 километров придется тащить на себе дополнительный груз. Даже 3 килограмма — это как две большие пластиковые бутылки колы, а лишние 10–20 килограммов превращают марафон из и так серьезного испытания в очень тяжелый челлендж с опасной нагрузкой на весь организм, в первую очередь на позвоночник и суставы. Я установил жесткую диету и в ходе тренировок скинул вес с 78–80 до 74–75 килограммов при росте 180 сантиметров. Иногда вес опускался еще ниже, и я внешне начинал походить на странного подростка. У меня впервые за много лет даже пару раз попросили паспорт при покупке пива. Алкоголь,

кстати, серьезно ограничивается. Пара шотов крепкого алкоголя тебя отбрасывают на неделю-две назад в наборе требуемой к марафону формы. После длинных тренировок можно выпить банку пива, в котором содержатся соли и другие микроэлементы, те, что организм теряет вместе с потом во время длительного бега. Ну и просто холодное пиво после 15–20 километров бега, особенно в жару, — это удовольствие и награда за труд.

Мой организм в первое время с непривычки пытался сопротивляться, ответив болью в коленях, но я освоил правильную технику бега, поработав пару раз с тренерами и посмотрев ряд обучающих видео на YouTube, и проблема исчезла. Помогли еще кинезиотейпы на боковых коленных связках. Это такие специальные пластыри, которые улучшают циркуляцию крови и обмен веществ в местах, куда ты их прикрепляешь. В целом бегаешь по 4 раза в неделю, следишь за питанием, не переутомляешься и за полгода набираешь хорошую форму. За пару дней до марафона я поймал себя на том, что не могу ходить пешком — хочется бежать!

В октябре 2015 года я пробежал свой первый марафон в Чикаго — с временем 4 часа 17 минут. Среднестатистический марафон бежится так. Первые 15 километров — это просто счастье. Праздничная атмосфера, красивый город, десятки тысяч бегунов, сотни тысяч людей, стоящих вдоль улиц и поддерживающих бегущих. Они протягивают тебе руку в огромной игрушечной перчатке и кричат: «Дай пять! Ты молодец!» Угощают тебя водой, бананами или конфетами. Держат плакаты с надписями типа «Боль — это ничто, медаль навсегда!», «На финише стынет пиво» или «Знаю, вчера это казалось отличной идеей». Вдоль трассы выстраиваются и играют оркестры, зажигательно танцуют чирлидер-девушки, роты нарядно одетых пожарных хором орут какие-то речевки. Стоит грохот из криков, песен, музыки, гвалта зрителей. Рядом с тобой бегут люди самых разных рас, национальностей, возраста. Много бегунов в виде пер-

сонажей: кто-то просто в ярком парике, кто-то в образе Элвиса Пресли, а кто-то в огромном ростовом костюме Годзиллы (и как им не жарко бежать так все 42 километра?). Словом, мейджор-марафон – это невероятная феерия и адреналин!

После 15-го километра начинает накатывать первая усталость, запас энергетического топлива – гликогена – в организме заканчивается, помогают углеводные гели, которые быстро дают энергию для бега. После 30-го километра ты уже начинаешь терпеть, стиснув зубы, а после 35-го искренне не понимаешь, зачем добровольно себя так истязать, и думаешь, что никогда больше, никогда! Но вот, наконец, заветные 42 километра 200 метров, финишная черта, ты переходишь на шаг, волонтеры вешают тебе на шею заслуженную красивую медаль финишера, дают полотенце, воду, какие-то вкусняшки. По телу разливается приятная усталость. Ты идешь в потоке других таких же бегунов, счастливых и усталых. И думаешь: «А хорошо бы еще разок».

.....

Так я записался сразу на второй для себя мейджор в Токио, который должен был состояться всего через четыре месяца после Чикаго. Я решил не откладывая в долгий ящик пробежать еще один марафон с целью уложиться в четыре часа. Как мне сказали знакомые бегуны, «четыре часа – это тот рубеж, с которого прохождение марафона считается настоящим, а ты, соответственно, становишься марафонцем».

Итак, цель выбрана, место и день тоже – Токио, 28 февраля 2016 года. Токийский марафон входит в число шести наиболее известных и популярных мировых забегов наряду с Нью-Йорком, Бостоном, Чикаго, Лондоном и Берлином. Я еще не был в Японии, а пробежаться в ее столице, одном из самых знаменитых городов мира, – само по себе интересно и захватывающе. Кроме всего прочего, насколько мне известно, я бы стал первым саха (как и в Чикаго),

кто пробежал токийский мейджор, что, конечно, почетно и добавляет мотивации.

Подготовительные тренировки я начал в конце ноября, в более сжатом и интенсивном режиме, чем перед Чикаго, с большими расстояниями и в более быстром темпе. За три месяца пробежал около 550 километров в самых разных местах и условиях: от беговой дорожки в якутском «Фитнес-лайфе» до загазованных, грязных улиц Бишкека с изумленно разглядывающими тебя прохожими. Еще бы – морж-бегун, причем по виду местный киргиз, в самый холод (+5 °С) посреди зимы! Тренировался на абсолютно пустом огромном стадионе «Пахтакор» в Ташкенте и сияющих, фешенебельных улицах вечернего Токио. Убегал от охранников вокруг торгового центра в Москве. Они отказывались понимать, что на улицах и в парках лед и лужи, а у них сухая асфальтовая площадка, и бегали за мной с криками: «Тут не стадион, бегать запрещено!» А наиболее запоминающейся тренировкой стал горный бег в Алматы, когда мы были там с коллективом «Синета», катались на Чимбулаке в новогодние каникулы. Я нашел местный беговой клуб и присоединился к их забегу с уровня Медео вверх в гору, по серпантину, через антиселевую плотину, почти до самого Чимбулака и обратно. Было сложно и интересно, тренировка на выносливость в условиях разреженного воздуха. Нормально пробежал, без остановок, в итоге вышло более 13 километров. А ведь существуют марафоны и ультрамарафоны по горному бегу. Вот где настоящие лоси!

В целом по сравнению с подготовкой к первому марафону на сей раз все прошло ровно, без прежних проблем со связками, при оптимальном весе, с уже имеющимися экипировкой и спортивным питанием. После завершения подготовки я прилетел в Токио за пару дней до забега. Японская столица запоминается идеальной чистотой, продуманностью всех деталей жизни в городе и очень вежливыми жителями.

Накануне забега лучше выспаться, валяться, читать книги и ничего не делать. Можно принять ванну и сходить на массаж. Надо пить побольше воды и хорошенько загрузиться углеводами, днем можно как следует поесть пасты. В утро забега я встал в 5 часов, позавтракал и поехал на автобусе к месту старта рядом с муниципалитетом Токио. Так как приехал рано, чтобы не мерзнуть на улице (было примерно +5°C), около часа провел в лобби ближайшего отеля, где тусили множество других бегунов. Затем пошел к своему сектору, прошел секьюрити-чек, сделал несколько фотографий, сдал вещи в хранилку и начал ждать начала забега. В Токио на старте, да и в ходе марафона было заметно теснее, чем в Чикаго, из-за более узких улиц.

Марафон в столице Японии проводился уже десятый год. Число бегунов растет примерно на тысячу в год, и в 2016-м достигло 37 000 человек. Заявок при этом поступает более 300 000. Шанс выиграть слот в лотерее, проводимой задолго до старта, составляет примерно 1 : 10. С такой популярностью и темпами роста им, наверное, придется менять место старта на более просторное. Я думаю, вклад в популярность внесли, кроме других факторов, успехи японцев в беге на длинные дистанции (они занимают места в ТОП-10 на главных стартах), а также короткая и интересная книга известного писателя и фаната бега Харуки Мураками «О чем я говорю, когда говорю о беге».

К 9 утра стартовали спортсмены-колясочники, сразу после них – элита, приглашенные бегуны, почти все из Восточной Африки – Эфиопии, Судана, Кении. Забегая вперед скажу, что они и заняли первые семь мест и среди мужчин, и среди женщин, с результатами чуть больше 2 часов. Бегут всю дистанцию, как мы – стометровку. Какая-то у них особенная физиология, возможно, связанная с тем, что значительная часть этих стран-участниц находится на высоте 1,5–2 километров от уровня моря и спортсмены бегают в немного разреженном воздухе, с пониженным содержанием кислорода. Интересно, что

в числе сильнейших бегунов-стайеров почти нет представителей других стран Африки или, например, афроамериканцев.

Через несколько минут мы тоже пересекли стартовую линию, и наш марафон начался. Бежалось очень хорошо, из-за тесноты немного мешали другие бегуны, приходилось лавировать, обгоняя их. Меня поставили в середину, в сектор F, исходя из времени, показанного мной в Чикаго, — 4 часа 17 минут. В Токио я бежал заметно быстрее, ориентируясь на итоговое время 3 часа 40 минут. Это темп сектора D, в число бегунов которого я через полтора часа и переместился, обогнав множество других участников. Стали даже попадаться бегуны из сектора C. При этом я сдерживал темп, стараясь не ускоряться быстрее 5 минут на километр (12 км/ч), чтобы не забить мышцы молочной кислотой и сохранить силы на самый трудный участок — после 30-го километра.

Все было отлично: прекрасная солнечная погода с очень комфортными для бега +10°C, красивая архитектура, множество нарядных болельщиков вдоль трассы, энергично поддерживающих участников. Особенность Токийского марафона — большое количество прикольных костюмов: я видел бегущих восточных принцесс, Кинг-Конга, Стича, миньонов и так далее. В условиях марафона есть забавный пункт: головной убор должен быть не шире плеч. Можно хоть квадратным Губкой Бобом бежать!

К 16-му километру праздник бега был для меня в самом разгаре, усталости я ждал, по опыту тренировок, не раньше 25-го километра. И тут началось: коллатеральная связка на колене, которая болела в самом начале моих занятий бегом в мае-июне прошлого года и никак себя не проявляла в этом цикле подготовки, начала подавать признаки боли и уже через километр-два разболелась всерьез. Темп упал до 6 минут на километр.

Здесь надо сделать важное отступление, чтобы пояснить причины возникшей проблемы. В Чикаго я бежал в Asics с толстой подошвой и сильной поддержкой ступни,

кроссовки были подобраны под мои ноги. Я хотел в них же пробежать и в Токио, но на последних тренировках почувствовал, как сильно они давят на пальцы при дистанциях больше 10 км. Вспомнил, как было неприятно, когда на Чикагском марафоне оторвались три ногтя, и решил пробежать в намного более легких и тонких полумарафонках Adidas, в которых проблем с ногтями не было. Тем более что разница в весе кроссовок позволяет бежать чуть быстрее и уставать меньше: за время марафона эти 100–150 граммов складываются в экономию перемещаемого груза порядка 3–4 тонн.

Я читал предупреждения других бегунов в интернете и в книгах о том, что марафонки и полумарафонки на длинных дистанциях по асфальту лучше использовать только опытным бегунам с тренированными за годы бега связками. Виктор Салтыков то же самое говорил. Но я пробежал в этих полумарафонках на тренировках 30 и 35 километров – дистанции, близкие к марафонской, – без всяких проблем, пусть даже на беговой дорожке. По асфальту, думал я, тоже как-нибудь добегу. Плюс связки ни разу не беспокоили за весь трехмесячный цикл подготовки. Да и вообще ничего не беспокоило. В итоге оказалось, что асфальт и беговая дорожка – две совершенно разные вещи. Как и кроссовки с поддержкой и без нее. Если вы бегаєте всего год-два, полумарафонки и марафонки на длинных дистанциях на твердой поверхности лучше не использовать! Моя токийская история служит наглядным примером этому. С ногтями, правда, на этот раз получилось чуть лучше: оторвался всего один, пусть и с кровью (в Чикаго отрывались бескровно).

Итак, вернемся к забегу. Чтобы снизить боль в связке, выпил таблетку обезболивающего, которую взял с собой. На 20-м километре забежал в медпункт и перемотал колено обычным широким медицинским пластырем, не кинезиотейпом. При этом потерял минуты четыре на ожидание в очереди и заполнение анкеты. Хорошо, что не стал вежливо, в японском стиле, ждать, пока освобо-

дится один из докторов, не выдержал – схватил лежащий пластырь, сам перемотал ногу и сорвался дальше. Сперва стало чуть лучше, но потом боль начала расти. Где-то до 25-го километра бежал, сильно хромя, преодолевая боль, почти вприпрыжку. Скорость упала еще сильнее, до 7 минут на километр. Чтобы хоть как-то взбодриться, съел два углеводных геля с кофеином и прополисом, которые предназначались для последних километров. В какой-то момент был близок к отчаянию, даже на минуту перешел на шаг. Тут почувствовал, что сдаваться не собираюсь и буду биться до конца. Причем не только добегу, но и постараюсь уложиться в 4 часа. Быстрый темп первых 16 километров еще оставлял шансы на это. Снова побежал.

Через некоторое время увидел в руке у одного из болельщиков обезболивающий спрей-заморозку. (Зрители по всей трассе держат в руках то, что может помочь бегунам: очищенные мандарины и бананы, конфеты и колу, воду и помидоры черри.) Подбежав к нему, быстро заморозил большой участок и побежал дальше. И это помогло! Я бежал, почти не хромя, темп поднялся до 5 минут 45 секунд на километр. Через пять минут боль начала возвращаться, и я стал целенаправленно искать болельщиков со спреем в руках. И вот он: увидел пожилого японца с заморозкой, который, добрая душа, отдал его мне. Спасибо тебе, неизвестный человек, аригато!

Я побежал, держа спрей в руке и замораживая колено на ходу каждые три-четыре минуты. Где-то после 32-го километра к связке добавилась икроножная мышца на другой ноге, которая хотела свалиться в судорогах (тоже наверняка из-за полумарафонок), но заморозка помогла и там. После 35–37-го километра организм, кажется, смирился с тем, что хозяин твердо намерен добежать, и больше серьезных болей не было. Накатила обычная усталость последней фазы марафона. Единственное, так как гелей больше не осталось, я один раз остановился у очередного пункта питания, чтобы выпить изотоников и подкрепиться бананами. Остановка была буквально

секунд на 10–15, но, когда побежал, связка заболела со страшной силой, и я решил больше не останавливаться до конца забега. Последние 5–7 километров я, собрав волю в кулак, побежал быстрее, с темпом примерно 5:25–5:35 на километр, несмотря на сильную усталость и пульс явно выше анаэробного. Меня гнало вперед то, что шанс уложиться в 4 часа сохранялся, но речь шла буквально о считанных секундах. Было бы очень обидно опоздать на минуту-две. Это как занять второе место на конкурсе неудачников.

В итоге, когда я пересек финишную линию, таймер показал 3:58:40. Представляете, всего какая-то минута в запасе! Чуть задержался бы в медпункте, прошел бы на минуту дольше пешком, не ускорился бы, стиснув зубы, в конце – и все, не успел бы. Я уже не говорю о том, что было бы, если бы я не нашел заморозку. Пришел бы к финишу, хромая, почти пешком, с временем порядка пяти с половиной часов.

После финиша был очень необычный эмоциональный опыт – почувствовал огромную гордость за себя и какую-то несокрушимую, стальную основу внутри. Это неожиданно вызвало эмоциональный катарсис, выброс адреналина и я... разрыдался. Впервые за долгое время. Оказывается, такое возможно – разрыдаться от гордости и чувства внутренней силы. От счастья, захлестнувшего тебя. Человеческая психология – территория парадокса и сочетания противоположностей. Это был особенный момент, и он сделал этот день одним из самых ярких и значимых в моей жизни. Я стал настоящим марафонцем.

После Токийского марафона я окончательно по-настоящему полюбил бег. Этот простой и демократичный спорт дает чувство настоящей жизни, которое многие из нас теряют в полусне одинаковых будней. Это самореализация и личностный рост. Это путь к корневым ценностям, к себе настоящему. Часто пробежка становится

классным, увлекательным и эмоциональным приключением. Особенно если бежишь не уставший и в классном месте – вдоль моря (пару раз было так, что вдали в море, будто сопровождая меня, из воды выпрыгивали дельфины), по живописной, тенистой лесной тропинке, по лужам под теплым летним ливнем или под огромным ночным звездным небом. Бег будто выдергивает тебя из повседневной рутины – а ведь часто мы будто спим, делая одно и то же каждый день, – и позволяет почувствовать, что ты жив и живешь в удивительном мире!

Бег настолько вдохновил меня, что я решил во что бы то ни стало поделиться этим удивительным явлением со своими соотечественниками. И летом 2016 года, через полгода после Токио, мы с Виктором Салтыковым провели первый якутский полумарафон. В сжатые сроки мы проделали большой объем организационной работы, включая разные согласования, решили множество больших и малых вопросов. Но все это стоило затраченных усилий. Получился суперский праздник спорта, силы воли и развития! С тех пор полумарафон проходит в Якутске каждый год, и число зарегистрированных в нем участников растет с каждым годом, превысив уже тысячу человек. Все больше признаков настоящего праздника бега – радостные болельщики вдоль трасс, волонтеры, чирлид-команды, бегуны в забавных костюмах. Думаю, не за горами то время, когда жители города, увидев в день забега людей с медалями на шее, будут им аплодировать, как это часто бывает в других городах.

Начиная со второго года, мы отошли от непосредственной организации забега, видя, что Виктор все делает сам на высочайшем уровне, но продолжаем быть в числе основных партнеров или спонсоров мероприятия. Якутский полумарафон стал одним из обязательных пунктов «Синет челлендж», ежегодного спортивного конкурса в нашей компании. Двух или трех победителей челленджа мы отправляем на один из международных полумарафонов.

Якутский полумарафон занимает особое место среди проектов, которыми я горжусь, и рад, что помог им состояться. Так классно видеть участников детского забега, когда целая орава жизнерадостных детей, пыхтя, высовывая языки, изо всех сил бежит к финишу и каждый получает заслуженную красивую медаль. Также круто, что в забеге со временем появился отдельный старт на колясках – для людей с ограниченными физическими возможностями. Я верю, что мы благодаря этому мероприятию втянем в бег десятки тысяч людей в Якутии, поможем им открыть для себя этот классный вид спорта. И это здорово!

Когда я размышляю о беге, об опыте прохождения марафона, мне представляется все это интересной метафорой пути развития отдельно взятой компании. Ты готовишься к забегу, учишься, тренируешься. По мере приближения старта нарастает волнение. Наконец этот день настает, и ты начинаешь бег. Я верю, подобно Эйнштейну, что вселенная в целом является поддерживающей по отношению к тебе, – это зрители вдоль улиц во время забега, болеющие за тебя. Ты можешь думать, что до конца забега всего пара километров, но на самом деле это только середина дистанции, и надо терпеть дальше и стараться изо всех сил. Ты можешь порвать коленную связку на середине пути, начать испытывать сложности и неудачи, но потом это может оказаться прологом к суперистории, к большей степени преодоления и борьбы, к великому для тебя дню, победе и достижению жизненной вершины. И как бы ни было тяжело, дистанция конечна; если ты силен и подготовлен, чтобы дотерпеть и пройти ее, то на финише тебя ждет огромная гордость и счастье, ждет новый ты.

Вообще метафоры – это очень сильный инструмент, и они работают. Эффективны для самомотивации и мотивации команды, для объяснения целей, для эмоционально-смысловой индукции. Приведу пример: когда мы говорили

с Артемом Мырьяновым о его повышении с должности коммерческого директора до генерального директора ukt.ru, то, чтобы показать, в чем разница этих позиций, я использовал в качестве метафоры образ виноградаря. В нем нужно не только уметь собирать виноград (что делает коммерческий директор), но в первую очередь – возделывать его, удобрять почву, ухаживать за растениями, защищать от сорняков и так далее. В особенности учитывая, что мы выращиваем виноград в северных условиях, тяжелых для развития IT-компаний.

Или когда кто-то заводит речь о том, что не нужно уступать ни миллиметра в чем-либо, я привожу в пример сталь. Лучшая сталь – одновременно твердая и гибкая, наиболее устойчивая к износу и давлению. Когда журналисты иногда слишком рвутся в бой, я прошу их быть осторожнее и считать себя Майком Тайсоном в 17 лет. Надо еще вырасти, стать сильнее, учиться и тренироваться. Не лезть в драку не в своей возрастной категории. Только так можно стать суперчемпионами и принести максимальную пользу людям в будущем.

При использовании метафор возникает очень наглядный, понятный всем и убедительный визуальный образ, который поддерживает всех в принятии и дальнейшем выполнении решений.

Весь 2015-й и начало 2016 года мы вели старты «Индрайвера» в России, но основной фокус постепенно сместился на Казахстан, где все без исключения города у нас взлетали, как ракета, один за другим. Схема «Индрайвера» идеально подошла для жизнерадостных и легких на подъем жителей Казахстана, ценящих свободу выбора, возможность экономии и удобство заказа автомобиля через приложение, вместо голосования на обочине. Всего за какой-то год мы стали компанией №1 на рынке легковых пассажирских перевозок во всех 17 основных казахстанских городах и по всей стране.

И вот в один прекрасный день в Москве у меня произошла встреча с одной важной персоной – человеком, который, по его словам, представлял интересы неких влиятельных лиц в Казахстане. Он мне сказал, что раз мы ведем бизнес в их стране, то нам нужно делиться, передавая им половину своей выручки (очевидно, имелось в виду создание некоего совместного предприятия на паритетных условиях), что если мы не пойдём на сотрудничество, то не сможем работать в этой стране.

У нас в «Синете» давно сложился твердый принцип – не идти на подобные вещи. Мы никогда не участвовали в коррупционных схемах, много лет избегаем государственных заказов и давно отказались от политической рекламы. И мы избегаем сомнительных налоговых схем. Это не просто разумно в условиях современной России и ближайших стран, но и жизненно важно для безопасного развития компании. Посмотрите на российских предпринимателей, у которых возникают серьезные проблемы, – очень часто это связано с заказами из бюджета, разными откатами и «распилами». Даже когда начинаются коммерческие споры между партнерами или акционерами, одна из сторон иногда использует государство, силовиков или налоговиков как дубинку. Для того чтобы избежать этого, лучше держаться от бюджета подальше и правильно платить все налоги. Тогда вы будете для них как чемодан без ручки, как большой стальной шар – не за что схватиться при всем желании.

Очень важен этический аспект в вопросе с коррупцией. Когда, к примеру, идет «распил» денег, выделенных на лекарства для больниц, это фактически означает отнятие жизни и здоровья у людей, включая и детей. Думаю, к этому примеру нечего добавить.

Я понимал, что у нас могут действительно возникнуть в Казахстане серьезные проблемы, но также точно знал из своего опыта, что надо держаться своих принципов и ценностей. В более длительной перспективе это всегда оправдывает себя. Мы дали твердый отказ по поступившему

предложению. В эти же дни я отказал еще двоим предприимчивым чиновникам среднего звена из транспортного министерства из Астаны, которые тоже вышли на нас и угрожали проблемами, в случае если мы не наладим с ними некий совместный бизнес.

Забегая вперед, скажу, что через несколько месяцев, с разницей в несколько недель, в Казахстане стартовали Яндекс.Такси и Uber. В то время в России и СНГ они еще были отдельными компаниями. В итоге невозможно сказать точно, кто именно инициировал атаку, есть только факт: утром 17 апреля 2016 года все IP-адреса «Индрайвера», под надуманным предлогом обеспечения безопасности поездок, были внесены в черный список запрещенных IP-адресов на территории всего Казахстана. Из этой страны идет один большой магистральный канал во внешний интернет, на нем стоит фильтр в стиле «великого китайского файрвола», в который иногда вносятся политически неправильные, с точки зрения местных властей, ресурсы типа Википедии или Meduza.io. «Индрайвер», насколько я знаю, стал первым неполитическим ресурсом, попавшим под блокировку. Это было такое своеобразное признание ошеломительного успеха сервиса.

Наше приложение перестало открываться у всех пользователей, пассажиров и водителей на всей территории Казахстана. Одномоментно мы потеряли все поездки в стране, которой гордились и которую считали своим большим успехом. Но они не знали, с кем связались.

Любимая зацепка коррумпированных чиновников во всех странах, где мы имели какие-либо проблемы, что «Индрайвер» якобы создает небезопасные условия для поездок. На деле ситуация противоположная: проверяя водителей, отслеживая весь маршрут поездки, отсеивая водителей, получающих низкие оценки от пассажиров, «Индрайвер» значительно улучшает ситуацию по безопасности поездок. Мы преображаем города: люди уходят с бордюров, где их

подбирают никому не известные автомобили, водителей которых потом элементарно даже сложно установить и найти. По сей день, за первые 6 лет работы и более 300 миллионов совершенных поездок, в «Индрайвере» не было случаев нападений водителей на пассажиров с летальным исходом, не было изнасилований, которые были бы доказаны в суде. Бывали бытовые инциденты, драки. Случаются тяжелые ДТП. Это неизбежно при таком многомиллионном количестве поездок. На этот случай мы создали внутренний благотворительный фонд, из которого помогаем пострадавшим и их семьям.

Говоря шире, «Индрайвер» в целом улучшает жизнь людей во всех городах, куда приходит. Это касается как небольших городов, где к моменту нашего прихода присутствуют только устаревшие традиционные службы такси с хамоватыми и необязательными диспетчерами и таксистами, так и мегаполисов, где пользователи, особенно водители, ценят в «Индрайвере» свободу, прозрачность и возможность выбора. Многие из них больше не хотят служить невидимому алгоритмическому боссу в крупных ride-hailing сервисах, который велит им совершать заказы на своих условиях, зачастую даже не показывая маршрут поездки до ее начала. Водители в этих сервисах обязаны выполнять заказы всегда, иначе будут заблокированы в системе и потеряют источник доходов. У нас водитель свободен и может сам решать, брать ему заказ по предложенной пассажиром цене, торговаться или отклонить предложение. Это, к примеру, очень актуально во многих небезопасных городах Южной Африки, Мексики и Бразилии, где возможность увидеть полный маршрут будущей поездки наряду с рейтингом и историей пассажира может порой спасти жизнь водителя.

Когда я сам езжу по городам присутствия и провожу интервью, меня часто благодарят за то, что мы сделали этот сервис. Благодарят в крупных и средних городах, в небольших городках и поселках. В последних, до появления «Индрайвера», люди были вынуждены ходить пешком.

Там зачастую нет или плохо работают автобусы и такси. Uber и другие подобные ему сервисы, как правило, в таких местах просто не могут работать – там нет карт! Этим сервисам нужны карты и компьютерные адресные планы городов для расчета тарифов. В «Индрайвере» же люди просто пишут текстом «синий дом возле почты», и все прекрасно понимают, о чем идет речь, после чего цена устанавливается напрямую в ходе торга пассажира и водителя. В малых населенных пунктах «Индрайвер» – это еще зачастую единственная реальная возможность подработки для владельцев автомобилей. Это такой социальный механизм распределения средств от среднего класса, имеющего деньги на поездки на такси, к людям, которым требуются дополнительные источники средств, чтобы прокормить свою семью.

У нас часто бывает, что благодаря «Индрайверу» люди спасают другим жизни. Самый первый такой случай произошел, когда еще заказы шли в группе независимых водителей. Одна девушка в Якутске, астматик, проснулась ночью от приступа и обнаружила, что основной спрей с лекарством пуст, а запасной она забыла на работе. В этой ситуации счет начинает идти на минуты. Она позвонила в скорую, там ей ответили, что врачи не смогут быстро приехать, все на вызовах. Тогда она догадалась скинуть заказ в группе, кратко описав ситуацию и попросив срочно доставить спрей, тем самым спасти ей жизнь. Через 15 минут ей уже привезли лекарство! Что это, если не чудо взаимной поддержки и проявление настоящей человечности? Потом был случай, когда люди ночью заблудились на автомобиле на ледовой переправе через реку Лену, застряли в сугробе и у них заглох двигатель. В условиях якутской зимы это экстремальная и очень опасная ситуация. Им повезло, что там ловил телефон и они смогли написать об этом в «Индрайвере». Откликнулись сразу несколько водителей. Один из них, обладатель внедорожника, получив GPS координаты через WhatsApp, смог найти и спасти их. И мы видим подобные случаи постоянно!

Такая человеческая взаимовыручка невозможна в бездушных автоматизированных системах больших корпораций. В маленьких диспетчерских прежнего типа, я уверен, подобные звонки диспетчеры равнодушно перенаправляли в МЧС или скорую.

В «Индрайвере» невозможны ценовые манипуляции. Если погуглить, можно найти множество публикаций в авторитетных изданиях типа *Forbes* и *Bloomberg* или у блогеров о том, как крупные сервисы манипулируют ценами и другими условиями поездок. Их ловили на том, к примеру, что они выставляли более высокий тариф, если заказ делал постоянный клиент (никуда не денется!) или человек, у которого был низкий заряд батареи смартфона. В час пик, когда выше спрос, сервисы могут выставить повышающий коэффициент на тариф, например 2х, и никто не знает, почему 2х, а не 1,3х или 1,7х. Это закрытые системы, закрытые алгоритмы, которыми при желании можно легко манипулировать. В «Индрайвере» такое исключено: это открытая, прозрачная рыночная система, где тарифы и условия поездок устанавливают сами пользователи.

В этих условиях говорить, что «Индрайвер» небезопасен или еще как-то ухудшает жизнь людей, — это просто повод для чиновников лоббировать свои или еще чьи-то частные интересы. Сервис очевидно нужен и полезен людям и в ответ они поддерживают нас: всего через год после старта в типичном городе статистика показывает, что 85–90% наших активных пользователей пришли к нам по приглашению друзей и близких. Что может быть более яркой иллюстрацией приносимой пользы?

.....

В первый же день блокировки мы начали яростно сопротивляться. Говоря терминами «Крестного отца» — команда «залегла на матрасы». Нападение на компанию предельно наэлектризовало и мобилизовало команду.

Мы начали постоянно менять IP-адреса приложения, которые с неприятельской стороны незамедлительно вносились в черные списки, после чего все повторялось. (Позже похожая история произошла с Telegram в России.) Мы отправили нашим пользователям в Казахстане несколько миллионов sms с рекомендациями по использованию VPN, заплатив за это крупную сумму sms-провайдеру. Обратились в медиа и к блогерам. Наняли юридическую фирму для обращения в суд и антимонопольный комитет. Блокировка была очевидно произведена с нарушением юридических процедур, без решения суда, на основании сомнительного приказа отдельно взятого департамента. Мы также начали официальные переговоры с комитетом по транспорту в поисках легального выхода из сложившейся ситуации.

Мы делали и нетривиальные вещи. К примеру, зная, что блокировки ведутся из определенного здания в правительственном квартале в Астане, программисты вычисляли смартфоны тех, кто это делал, и при очередном внесении наших IP в черный список с этих смартфонов все выглядело так, будто приложение не открывается. При этом у всех остальных «Индрайвер» прекрасно работал.

В итоге уже месяца через 2–3 накал блокировок стал спадать. Чиновникам просто надоело, плюс они видели, что от нас идет токсичный для них информационный шум. Кроме того, никто не шел к ним на поклон, предлагая то, чего они ждали. Примерно через полгода мы восстановили объемы, которые были перед блокировкой, и продолжили рост. Окончательно снять блокировку на официальном уровне мы смогли только через два года, по линии антимонопольного законодательства. Мы выиграли еще одну неравную битву с превосходящим нас по силе неприятелем. Так и бывает, когда правда и справедливость на твоей стороне и ты не сдаешься. И ты, и команда становитесь более зрелыми и сильными в результате подобных историй. Поэтому хоть и не нужно специально искать такие проблемы, но не стоит и бояться их.

Люди не любят и боятся неудач. Неудачи часто демотивируют, лишают сил и веры в себя. Я тоже не исключение, но я постепенно научился относиться к ним намного спокойнее и видеть в них позитив. Три крупные неудачи в моей предпринимательской карьере: история с ЯГУ и «Тремя долинами», неудачная экспансия с региональными порталами и блокировка в Казахстане. Это были сильные удары для меня и компании. Но также есть простой и важный факт: *эти неудачи привели к самым большим успехам в моей жизни и предпринимательской истории.*

Как я писал выше, ЯГУ, выиграв статус инновационного вуза, через несколько лет смог сделать следующий шаг — получить статус федерального вуза вместе с 7 другими крупнейшими вузами страны. Работа над порталным проектом привела к тому, что мы были вынуждены резко усилить технологии ukt.ru и затем стали региональным порталом №1 в России по охвату интернет-аудитории в своем регионе. Атаку на компанию в Казахстане я воспринял очень эмоционально. И стал по-настоящему заниматься «Индрайвером», с тех пор уделяя ему практически все свое время. До этого я воспринимал его как важный, но один из многих наших проектов. Мы отбили атаку в Казахстане и многократно нарастили показатели там. Затем в течение всего пары лет, во многом благодаря мобилизации и фокусированию меня и команды, мы сделали огромный шаг вперед в развитии проекта, усилили технологию, открыли намного больше новых городов и начали международную экспансию.

Специально искать неудачи, конечно, не стоит. В плане обучения себя и команды неудачи только дают понять, как не нужно делать, тогда как успехи ценны тем, что учат тому, как их добиваться. В книге «Rework. Бизнес без предрассудков» приведен интересный факт: исследование Гарвардской школы бизнеса показало, что шансы построить успешный бизнес у предпринимателей с неудачным опытом равны шансам тех, кто впервые начинает свой

бизнес, — 23%. Шансы тех, кто уже добивался успеха, выше — 37%.

Основные выводы из всего этого:

Жизнь бьет всех. Важно оказаться в итоге среди тех, кто не сдался, а научился, преодолел неудачу и стал сильнее.

Опыт является несгораемым результатом. В этом смысле он тоже ценен, как итоговый результат.

Неудача может обернуться суперуспехом. Не надо спешить с выводами. То, что кажется сейчас поражением, потом оказывается или прямой победой, или необходимым импульсом, ведущим к ней.

И главное — не надо бояться предпринимать. Ведь у того, кто не делает ничего, сразу нулевой результат, никаких шансов. А начав предпринимать, надо стараться изо всех сил.

.....

В мае 2016 года мы сделали два важных старта «Индрайвера», которые завершились неудачно. Первым из них был старт в Ташкенте, в новой для нас стране — Узбекистане. При всей внешней схожести Ташкента на Алматы оказалось, что жители узбекской столицы отличаются от казахстанской по менталитету. В целом в своей массе они не очень активно пользовались смартфонами, и им не очень нравилась схема «Индрайвера» с торгом. Казалось бы, торговый народ, для них индрайверовский биддинг подходит идеально. Но нет, после короткого периода активности, стоило нам прекратить рекламную кампанию, показатели стали снижаться. А если в городе мы не получаем органического роста за счет «сарафанного радио», то мы этот город искусственно не поддерживаем. «Индрайвер» — это WhatsApp в сфере такси и райдхейлинга, компания, которая научилась развиваться в первую очередь за счет органического трафика и массовых стартов.

Вторым неудачным стартом стал важный для нас первый выход в дальнее зарубежье. Это был Янгон, крупный город в Мьянме (бывшая Бирма), стране в Юго-Вос-

точной Азии. Мы выбрали этот город по трем основным причинам: большое количество автомобилей такси на улицах, в нем не присутствовали наши конкуренты, и в центре города были запрещены мотобайки, из-за чего население было вынуждено чаще пользоваться услугами такси. Было здорово оказаться среди очень экзотической, яркой и бурлящей обстановки азиатского мегаполиса, общаться с местными водителями и пассажирами. Забавная деталь: многие мужчины в Мьянме носят клетчатые юбки и постоянно жуют бетель, из-за чего их зубы приобретают жутковатый темно-красный цвет.

Мы перевели приложение на мьянманский язык, навербовали необходимое количество водителей и в один прекрасный день стартовали пассажирскую рекламную кампанию. Сразу повылезали разные технические и организационные нестыковки и ошибки. Некоторые из них были совершенными фейлами и ляпами с нашей стороны, вызванными неопытностью нашей команды. Например, несколько дней регистрирующиеся пользователи одного из крупных операторов связи не получали sms, необходимые для подтверждения регистрации в приложении, а мы обратили на это внимание с большим опозданием. Но дело было даже не в этом, – город будто не заметил нас вовсе. Мы получили сотни поездок в день, что для 8-миллионного города – ничто. Выделенного на старт бюджета в сто с небольшим тысяч долларов было явно недостаточно. Кроме того, людям не очень нравилось приложение – у нас тогда еще была полуавтоматизированная схема, когда при желании торговаться пользователи были вынуждены звонить друг другу. Бирманцы не понимали нашей рекламы. Мы адаптировали наш главный рекламный видеоролик, пользовавшийся большим успехом в России и Казахстане, переведя его на мьянманский и задействовав местных актеров. По его сюжету молодой человек в супермаркете подходит к кассе и, вынимая из корзины один товар за другим, сам назначает ошарашенной кассирше цены. После чего шел финальный пэкшот с подводкой

к теме такси и «Индрайвера». Так вот, в Мьянме пользователи, просмотрев этот видеоролик, решали, что речь идет о рекламе некоего продовольственного магазина, в котором есть такая схема платы за продукты, и пытались выпытать, где же он находится! Очень важно перед задействованием рекламы убедиться, что аудитория понимает ее. Культура и менталитет везде имеют свою специфику, свои нюансы. И последний по очереди фактор, но не последний по важности, — страна была просто еще не готова к мобильным приложениям. Интернет в Мьянме только открывался после многолетнего правления военной хунты. Тарифы на доступ к нему только начали снижаться и переводиться на безлимитную или помегабайтную основу после длительного периода посекундной тарификации. Почти все местные жители продолжали включать интернет на телефоне перед его использованием и выключать после завершения работы в нем.

После нескольких недель бесплодных попыток мы были вынуждены признать: мы сами, схема стартов и технология были явно не готовы к работе вне привычных нам рынков стран бывшего СССР.

Эти две неудачи в важных стартах, наряду с блокировкой в Казахстане и не очень удачными стартами в России, привели в середине 2016-го к серьезному моральному кризису в команде. Мы переставали верить в себя и в свой продукт, в то, что он нужен и полезен людям. У нас буквально опускались руки. Я даже на одной из встреч сказал ребятам, что нам нужно заново переизобрести «Индрайвер». Чтобы выйти из этого кризиса, нам пришлось если не собрать сервис с нуля, то по крайней мере серьезно его видоизменить и усовершенствовать. Кроме того, нам помогла восстановить веру в себя следующая история с холдингом Mail.Ru.

После первых контактов с венчурными фондами в 2014 году мы, не проводя целенаправленный фандрайзинг и избегая

PR-активностей, продолжали поддерживать контакты с инвесторским сообществом. И однажды познакомились с Алексеем Милевским, инвестиционным директором Mail.Ru, умным и приятным в общении молодым профессионалом. Мы встретились пару раз, я рассказал о компании, о технологии, отправил основные цифры, и Алексей всерьез заинтересовался. Мы подписали соглашение о неразглашении – NDA, дали полный доступ к нашим данным. Милевский с Александром Горным, директором по стратегии Mail.Ru, прилетели на несколько дней к нам в Якутск, пообщались с ключевыми топами, посмотрели, как мы работаем, поехали на «Индрайвере». Им все понравилось, и через некоторое время меня пригласили в московскую штаб-квартиру Mail.Ru на встречу с главой всего холдинга Дмитрием Гришиным. Он, будучи партнером российских олигархов Юрия Мильнера и Алишера Усманова, сделал блестящую карьеру в IT-индустрии, внеся, по сути, решающий вклад в создание такой мощной структуры, как Mail.Ru.

Сидя на последнем этаже их высотки на Ленинградском проспекте, мы где-то с час пообщались с Гришиным на разные темы. Было видно, что Дмитрий в целом оценивает меня как предпринимателя и человека. Из того небольшого, что он сказал по теме такси, запомнилась мысль, что Mail.Ru опоздал в свое время выйти на этот рынок и хочет в лице нас получить опытную команду, для того чтобы, как выразился Гришин, «запрыгнуть в последний вагон».

Спустя пару дней меня пригласили снова, чтобы озвучить предложение. Перед встречей я не знал, о чем пойдет речь, об инвестиции или о поглощении (mergers & acquisitions, M&A). Как ни странно, я особо не волновался. Меня поддерживала мысль о том, что мы создали отличную компанию и заслуживаем хорошего предложения. На встрече кроме Милевского и Горного присутствовал Борис Добродеев, руководитель социальной сети VK.com, позже ставший генеральным директором

холдинга. Условия озвучил Алексей Милевский. Нам предлагали выкуп 90% компании «Индрайвер» за 68 миллионов долларов с выплатой в течение трех лет и KPI индикаторами. Одновременно Mail.Ru был готов инвестировать в «Индрайвер» значительные суммы в виде как наличных, так и рекламы на своих рекламных платформах – портале Mail.Ru, в соцсетях VK.com и «Одноклассники», играх и на других ресурсах.

После того как все закончили говорить, на некоторое время воцарилась тишина. Я сидел в кресле на 27-м этаже и смотрел на солнце и небо в большом окне от пола до потолка. Было слышно, как далеко внизу по Ленинградке несутся автомобили. Доносились какие-то звуки с ресепшена на этаже. Я думал, что стоимость компании в 75 миллионов долларов – это неплохая оценка нашего труда за три прошедших года. Что это забавно – историю компании начала группа молодых энтузиастов из Якутска, создав паблик в сети «ВКонтакте», и теперь нам эта же соцсеть предлагает сделку. Я поблагодарил присутствующих за предложение, попросил неделю подумать, посоветоваться с командой. После чего попрощался и ушел.

.....

Поступившее предложение заставило нас всерьез задуматься. С одной стороны, это была, как ни крути, крупная сумма, и открывались возможности получить доступ к почти безграничным ресурсам такой огромной компании, как Mail.Ru. Оставшиеся 10% могли по мере роста компании принести еще больше, чем 68 миллионов за 90%. С другой стороны, мы видели, какой мощный потенциал у технологии и перспективы у компании, пусть даже этот год был не самым лучшим и мы находились в полосе неудач и кризиса веры в себя. Команда была мотивированной и горела желанием достичь самых высоких вершин. Тем более что мы работаем в сфере ride-hailing, самой горячей темы для технологических стартапов, где на наших глазах компании типа Uber, Lyft, Ola, Grab развивались в много-

миллиардные истории. В TOP-20 «единорогов» – компаний с миллиардной оценкой – добрую треть занимали именно ride-hailing компании. При этом мы, в отличие от всех указанных компаний, не имели доступа к крупным инвестиционным ресурсам, к масштабному международному PR и другим ресурсам, труднодоступным для стартапа из небольшого отдаленного города в Восточной Сибири.

Я провел несколько долгих часов на скалистом берегу реки Лены в живописных окрестностях деревни Еланки, в 160 километрах от Якутска, случайно оказавшись прекрасным летним днем на фестивале скалолазания. Мимо неспешно несла свои воды огромная река, плыли по небу облака, а я сидел и не мог принять решение. Так же колебались другие наши ключевые топы.

В итоге после всех сомнений и обсуждений мы решили, что хотим как минимум 100-миллионной оценки. Что это некий рубеж, на котором мы можем с чистой совестью сказать, что добились по-настоящему большого успеха и способны своей историей вдохновить множество других людей, – вдохновить их на развитие в IT. Мы ответили Mail.Ru, что готовы обсуждать сделку по оценке от 100 миллионов долларов. Через некоторое время Милевский сказал, что их предложение остается неизменным. После чего я, уже без сомнений, отказался от предложения Mail.Ru.

Как я узнал много позже, Mail.Ru отказался от повышения суммы по следующей причине. Гришин решил, что я, будучи опытным предпринимателем со своей выраженной культурой и убеждениями, не впишусь в их корпорацию и долго не продержусь. После моего ухода «Индрайвер» попал бы в зону риска, и Mail.Ru оказался не готов рисковать большей суммой, чем они нам предлагали.

Эта история резко повысила уверенность команды в своих силах. Говоря терминами гейм-индустрии, одного из основных бизнесов Mail.Ru, мы получили +100 к нашей морали.

Хочу отметить, что, приняв решение, важно о нем никогда не жалеть. Особенно если оно принято на основе

твоих принципов и ценностей. И все к лучшему в этом лучшем из миров. Самым правильным подтверждением этого постулата в этой отдельной взятой истории является то, что всего лишь через три года после нее «Индрайвер» вырос более чем в 10 раз.

В зимний сезон 2016–2017 года «Индрайвер» вел старты в основном в России и завершал их в Казахстане, там у нас уже просто закончились города. Команда за эти два года сильно перекроила продукт, отказалась от телефонных звонков, добавила обратный торг, смарт-уведомления о новых заказах, ввела рейтинг водителя и сделала множество других обновлений и усовершенствований. Технология стала намного более сложной и многофакторной. Каждый населенный пункт стал описываться в системе более чем сотней различных переменных и параметров, что позволяло максимально адаптировать сервис к любому городу. Быстро совершенствовались методики выбора городов для входа в них «Индрайвера», процессы подготовки и ведения стартов, последующего развития и технической поддержки. Базы данных были переведены в режимы высокой нагрузки, адаптируясь к растущему количеству запросов и объемам данных.

После того как мы ввели оценки водителей от пассажиров и привязали это к раздаче заказов, водители очень быстро стали вести себя намного вежливее и интеллигентнее. Средняя оценка поездок от пассажиров за считанные месяцы поднялась с 4,3 до 4,85 по пятибалльной шкале. Однажды мне водитель даже открыл дверь снаружи, выйдя из автомобиля. Я тогда сказал ребятам в нашем индрайверовском чате: «Ура! Наконец-то мы достигли идеального обслуживания». На что они мне ответили: «Арсен, перестань. Он тебя просто узнал в лицо».

К нам перешел Олег Серкин, бывший руководитель такси «Максим» по Якутии, и здорово усилил наше направление междугородних и грузовых перевозок. Через некоторое

время мы обнаружили, что наш отдел межгорода, при двух сотрудниках и практическом отсутствии расходов в этом направлении, генерирует количество поездок, не намного уступающее числу поездок в странах бывшего СССР у признанного лидера рынка – компании BlaBlaCar. А эта компания вкладывала огромные усилия и инвестиции для выхода на региональный рынок и все никак не могла наладить монетизацию. В «Индрайвере» же межгород практически сразу стал давать прибыль, постепенно выростшую до очень приличных сумм.

Мы все больше креативили: кроме обычных рекламных каналов продвижения впервые стали использовать новые, нестандартные способы, всемерно поддерживая органический рост аудитории. Мы могли посадить кота на фонарный столб и потом «спасти» его силами водителей «Индрайвера», создавая позитивный информационный повод для соцсетей и СМИ. Или вонзить металлический лом в капот автомобиля, сопровождая фотографии драматичной историей о том, как старые службы такси в городе недовольны появлением дерзкого приложения с существенно более выгодными условиями и таким способом пытаются мешать нашему продвижению. Эти фотографии расходились волнами в интернете. Но лучшим подарком для нас и отличным информационным поводом были жалобы, которые существующие службы такси подавали на нас в различные инстанции – прокуратуру, УФАС или ГАИ. Сообщения об этом вызывали возмущение у населения, вал народной поддержки нас и нашего сервиса, большой объем упоминаний в соцсетях и медиа. Каждый такой случай мы всемерно информационно подогревали и были в одном шаге от того, чтобы начать стимулировать службы такси обращаться в госорганы с подобными жалобами.

Наш оптимистический настрой не сбил даже неудачный старт в Екатеринбурге, первом для нас городе-миллионнике в России, в ходе которого мы обкатали множество нововведений и изобретений. Мы видели, что компа-

ния пошла на взлет. Мы вышли из кризиса 2016 года через напряженную работу – сфокусировавшись, усилив команду, улучшая продукт, технологию стартов, маркетинг и другие процессы.

Успешные новые старты, улучшение технологии позволяли нам ускорять расширение сети городов, и мы снова стали думать о фандрайзинге – привлечении инвестиций. Они бы позволили нам делать больше стартов и выйти в крупные города-миллионники. И уже не за горами маячила перспектива экспансии в дальнее зарубежье. Мы подготовили простые презентации, свели данные в таблицы, и я снова начал встречаться с венчурными фондами. Общение с зарубежными фондами для нас фактически было закрыто: «Индрайвер» был чисто российской компанией, 100% работающей на рынке России и стран СНГ. Это является стоп-фактором почти для всех венчурных инвесторов из дальнего зарубежья. Несколько попыток пообщаться с зарубежными фондами остались без ответа, в нескольких случаях нам рекомендовали обратиться в российские VC-фонды. Что мы и сделали.

В России сложился небольшой, но достаточно активный и продвинутый венчурный рынок. Он начал развиваться в конце 2000-х годов и был на взлете в начале 2010-х, но затем ему сильно подрезал взлет политический кризис 2014 года и почти двукратное падение курса рубля. Многие фонды перестали инвестировать или покинули страну, и в целом рынок венчурных инвестиций в России стал скорее стагнировать, чем развиваться. Одним из основных минусов рынка в стране является то, что крупные корпорации совершают мало покупок стартапов. Количество таких сделок на порядки уступает аналогичным показателям, которые фиксируются в США, Китае или Европе. Таким образом, начиная в России стартап, ориентированный на внутренний рынок, сложно затем сделать выход (exit) из него – продать какой-либо крупной компании (M&A) или

провести IPO, разместив акции на бирже и став публичной компанией. Это, в свою очередь, серьезно демотивирует венчурных инвесторов: зачем инвестировать в компании, если ты потом не сможешь выручить деньги за свою долю в них? Случаи же успешной экспансии в дальнейшем зарубежье среди российских технологических компаний редки и являются скорее исключением, чем правилом. Здесь, на мой взгляд, получилась некая ловушка. С одной стороны, рынок России достаточно большой, чтобы стартапы могли ориентироваться только на него, с другой – он недостаточного размера, чтобы развилась полноценная инфраструктура с механизмами IPO и M&A. К примеру, для стартапов из Израиля или Эстонии просто нет другого пути, кроме как сразу ориентироваться на глобальное развитие. В то же время для компаний в США и Китае хватает внутреннего рынка и инфраструктуры, чтобы за несколько лет вырасти с нуля до многомиллиардной компании и потом успешно выйти на биржу или продаться крупной корпорации. Россия где-то посередине, и это мешает местным компаниям в определении четкой стратегии.

Другим заметным фактором является то, что российские технологические компании сильны в программировании и технологиях, но при этом у них явно хромает бизнес-девелопмент, предпринимательская составляющая. Часто фаундерами и топ-менеджерами все делается наобум, без использования современных методик и технологий развития бизнеса. А они не очень сложные. В минимуме – хотя бы прочитать книгу «Lean Startup» Эрика Риса.

«Индрайверу» нужна была инвестиция в размере около 5–10 миллионов долларов. Венчурных инвестиционных фондов с такими чеками в России немного, в десятки, сотни раз меньше, чем в Северной Америке и Китае. Мы начали выходить на них через имеющиеся контакты. Такие знакомства часто называют «интро» (от английского introduction – «представление»), и они являются самым эффективным способом найти инвестора. В целом общение

с фондами проходило позитивно, с интересом. Мы явно выделялись на фоне других стартапов своими быстро-растущими показателями, прибыльностью и необычной моделью. Необычным было и место, откуда развивается компания, — Якутия. Обычно в России крупные стартапы появляются в Москве, Петербурге, других крупных городах-миллионниках.

Была пара забавных или озадачивающих историй с инвесторами. К примеру, управляющий партнер одного из крупных и известных столичных венчурных фондов в итоге нашего с ним общения предложил мне передать им технологию, чтобы они сами создали компанию и вышли с нашей технологией на рынок Москвы. Он был готов любезно обсудить со мной «размер доли в этой новой компании, которую они будут готовы выделить». С одной стороны, это бизнес, и любое предложение в рамках законодательства имеет право на жизнь, с другой — есть граница, за которой такие предложения перестают быть этичными. В этом случае, на мой взгляд, инвестор перешел эту границу.

В другом фонде, созданном при крупной российской корпорации, на второй встрече со мной начали разыгрывать игру в «доброе и злого полицейского». Один из руководителей фонда доброжелательно поддерживал меня, второй начал троллить негативными вопросами. Не знаю, в чем цель такой манипуляции, но в итоге я просто кинул маркер на стол и вышел из переговоров. Потом генеральный партнер фонда рассказывал в инвесторском сообществе, что я швырнул маркер ему в лицо и покинул встречу. Самое смешное, что он на этой второй встрече не присутствовал.

Еще один фонд, после плотного общения и встреч с его limited partners (LP), сделал нам предложение на 20 миллионов долларов, в два раза больше максимально нужной нам суммы. Они увеличили сумму, чтобы получить больше наших акций. В принципе, мы могли бы пойти на это, но в присланных договорах и акционерных соглаше-

ниях мы обнаружили неприемлемые для себя вещи. К примеру, инвестор мог в любое время сменить CEO (генерального директора) компании или выставить всю компанию на продажу при некоем «неблагоприятном развитии бизнеса». Право решать, что такое благоприятное или неблагоприятное развитие, фонд оставлял за собой. На наше предложение убрать эти пункты из документов фонд ответил отказом, мотивировав его тем, что это стандартные для них условия.

На подобные «мины» никогда не следует идти, они имеют свойство рано или поздно взрываться. И надо очень внимательно изучать юридические документы. Один-единственный деструктивный пункт, написанный мелким шрифтом на тридцатой странице, может привести к разрушению компании. Необходимо привлекать опытных, проверенных юристов, а самому фаундеру/CEO, — научиться разбираться в основных понятиях английского права и самолично читать основные подписываемые документы.

В общем, фаундерам стартапов надо быть готовыми к тому, что в процессе фандрайзинга, особенно в России, будут элементы цирка с конями и минные поля.

В мае 2017 года мы впервые провели стратегическую сессию для руководителей всего «Синета», ykt.ru и «Индрайвера». Стратегическая сессия — особый формат коллективной работы по формированию стратегии развития компании. Привлекается профессиональный ведущий — фасилитатор, и в ходе 2–3-дневного мозгового штурма извлекается большой объем идей, из которых отбирают наиболее интересные, формируя конкретный план действий на будущее.

Отличием стратегической сессии от обычных совещаний и мозговых штурмов являются применение экологичного подхода и предоставление права голоса всем без исключения участникам. Как выяснили ученые, в ходе

традиционных совещаний часто бывает так, что носители сильных идей не решаются их высказывать, не желая столкнуться с критикой и возражениями. В ходе дискуссий выигрывают не авторы лучших идей, а просто самые красноречивые и убедительные сотрудники. В итоге был изобретен специальный формат совместной работы – стратегические сессии; он дает возможность высказываться всем, ограждает от критики и позволяет более точно и объективно оценить качество собранных идей. Важно проводить стратегические сессии вне офиса, желательно так, чтобы сотрудники на время сессии были выведены из рутины повседневной работы и семейных хлопот.

Мы сняли небольшой пригородный отель в Якутске, в живописном месте на берегу озера, и за два дня около 45 синетовских топ-менеджеров, начиная от руководителей отделов и заканчивая мной, сформировали видение компании, ее целей на ближайшие годы. И, возможно, самое важное – мы окончательно приняли свою миссию и самоидентификацию как команды развития. «Мы развиваемся сами и развиваем мир через новые технологии». Сильная и позитивная миссия, следующие из нее ценности и цели придают команде и компании удивительную силу, делают ее органичной и цельной, сплачивают и мобилизуют сотрудников.

В общем, нам понравился формат стратсессий, и мы проводим их каждые год-полтора.

.....

Основной силой компании является команда. Очевидно, что слабая команда может развалить любой процветающий бизнес. Сильная, мотивированная – может развить успешный бизнес в самых тяжелых условиях. Мотивация множества компаний все еще основана на материальной составляющей. Деньги, бесспорно, важны, но не могут быть основным и сильным драйвером роста, особенно в такой интеллектуальной сфере, как ИТ. Почему? Здесь нужно отодвинуть масштаб и посмотреть на вопрос шире.

Нет общепринятого, универсального определения смысла жизни. На мой взгляд, жизнь можно рассматривать как масштабный деистический эксперимент с определенными правилами игры. Кто и зачем его проводит, — нам неизвестно, по меньшей мере пока. Но, по моему убеждению, очевидно то, что базовым вектором жизни является развитие. Все развивается от простого к более сложному. Одноклеточные организмы в ходе эволюции развились в разумные *Homo sapiens*, племена — в сложные, хорошо организованные государства, рыбацкие деревни вырастают в современные мегаполисы, дисковые телефоны сменяются на смартфоны и так далее. На мой взгляд (с точки зрения тотального развиватора), добро — это то, что помогает всем развиваться, зло — то, что мешает. К примеру, помощь сиротам помогает развитию общества, а воровство и коррупция — мешают.

Лев Гумилев говорил: «Этногенез повторяет онтогенез», имея в виду, что цикл развития народов, наций похож на жизненный цикл отдельно взятого человека: у них тоже есть молодость, зрелость и старость. Если продолжить эту аналогию — человеческие сообщества похожи на многоклеточные организмы. И эти сообщества (включая компании), как и многоклеточный организм, тоже нацелены на выживание — это базовый инстинкт. У государств и наций, как у живых организмов, есть иммунные системы, которые их защищают от зла и способствуют развитию, — мораль, религия и законы. Они нацелены на предотвращение убийств, краж, насилия, других деструктивных проявлений. Но эти древние иммунные системы постепенно теряют силу, особенно религия. Люди перестают верить догматическим, неизменным утверждениям, тому, что написано в книгах, созданных тысячи лет назад. Как результат, у сообществ теряются ориентиры, цели, что мешает их развитию.

Ответом цивилизации на этот вызов стала новая иммунная система, возникшая в XX веке, — потребительская система ценностей. В ее рамках люди сами постоянно

создают новые цели и смыслы в плане карьеры, личного благосостояния, вплоть до планирования отдельных покупок. Девиантное поведение, асоциальные поступки несут риск падения в социальной потребительской иерархии. Это простая, универсальная система, возможно, самая эффективная из всех придуманных, но и она имеет существенные изъяны. Это как обувь определенного типа и одного размера: легко штамповать массово, но подходит не всем и не всегда. Потребительская система основана на эгоизме, что в крайних его проявлениях вновь приближает людей к животному миру. Это хорошо иллюстрируется кадрами драк за товары со скидкой во время распродаж Black Friday или серьезными преступлениями, совершенными ради личной наживы. В случае компаний потребительская система мотивации, основанная на материальных стимулах, тоже является эгоцентричной и имеет ограниченную эффективность. Она разобщает, а не объединяет команду.

Что же делать? В «Синете» за многие годы показала свою высокую эффективность ориентация на постоянное развитие и на вклад в мир. Первое позволяет как бы оседлать основную волну, основной вектор окружающего мира, и вселенная начинает как бы поддерживать тебя. Второе позволяет команде чувствовать себя счастливее, об этом я писал выше. Ученые установили, что в момент помощи другим у людей вырабатывается гормон окситоцин, связанный с просоциальным поведением и повышающий духовность.

Также, и это очень интересный факт, стремление помогать другим соответствует глубинной натуре людей. Примерно 75 000 лет назад произошло извержение супервулкана Тоба, на всей планете наступила зима, началось массовое вымирание биологических видов. По мнению ряда ученых, из всех *Homo sapiens* выжили только пара тысяч человек в Центральной Африке. Что же помогло им выжить? Что отличало их от других животных и, возможно, от других племен? Помощь другим членам пле-

мени! Упомянутые ученые считают, что у этого племени произошла мутация ДНК, которая сформировала рефлекс взаимовыручки. Версия интересная, но, возможно, дело не в генетической мутации, а в том, что этот рефлекс сложился за сотни тысяч лет в ходе формирования племенной культуры людей и выживали именно те группы, в которых люди поддерживали друг друга. Исследования психологов Дэвида Рэнда и Зива Эпштейна, касающиеся случаев спасения людьми друг друга при угрозе жизни самого спасающего, показывают, что люди бросались на помощь автоматически, рефлекторно, не взвешивая риски и возможные последствия. Это очень глубокий механизм, заложенный в подсознании. Человек – одно из немногих животных, готовых зачастую отдать жизнь не только за своих, но и чужих детенышей. Каким бы способом это ни произошло, очевидно, что сформированные в ходе эволюции рефлекс взаимопомощи помогли человеку добиться успеха и занять вершину эволюционной пирамиды.

В мотивации команды можно и нужно использовать этот инстинкт взаимопомощи, стремление отдавать, делая свой вклад в мир. Весь наш опыт показывает, что это эффективный, реально работающий подход. Можно целенаправленно искать бизнесы, которые позволяют улучшать мир. Избегать бизнесов с негативным влиянием на мир. Мы, к примеру, никогда не продавали и не будем продавать алкоголь или делать онлайн-казино.

В итоге получается команда, заряженная на вклад и развитие, сплоченная и более счастливая, которая принимает эти ценности. Компания начинает расти, и это стабильный рост, органичный, не рассыпающийся со временем, позволяющий масштабировать размер коллектива до сотен, тысяч человек. С помощью такой команды можно построить самую крутую историю, а самому фаундеру испытывать гордость за результаты и быть счастливым. Это же твой вклад в мир тоже – создание такой компании.

За развитием и вкладом в мир следует и коммерческий успех, который на деле можно считать мерой пользы, приносимой как можно большему количеству людей. Мне нравится эта цитата из письма 21-летнего Брюса Ли: «Моя цель — не только заработок денег. Мотивов много, и среди них есть следующие: я хотел бы, чтобы мир знал о величии этого китайского искусства; мне нравится учить и помогать людям; мне нравится иметь хорошо обустроенный дом для моей семьи; мне нравится создавать что-то; и последняя, но все же одна из самых важных причин — кунг-фу является частью меня. Я знаю, что моя идея верна, и поэтому результаты будут удовлетворительными. Я действительно не беспокоюсь о награде, однако думаю о механизме ее достижения. Мой вклад будет мерилom моей награды и успеха». То есть награда или материальный успех — это побочный эффект твоего вклада в мир. Это глубокая и сильная мысль.

Развитие также несет в себе ошеломительно сильный вдохновляющий эффект. Это, к примеру, происходит, когда онлайн-конкурс красоты в Якутске с призом в виде бытового фена развивается до уровня «Мисс Виртуальный Мир», в котором принимают участие десятки тысяч девушек со всего мира, финал проходит на одном из самых лучших мировых курортов, а победительница получает автомобиль премиум-класса. Когда небольшая группа в социальной сети в Якутске, созданная простыми горожанами в ответ на картельный сговор, развивается до крутейшей компании мирового уровня. Когда синетовцы, страдающие от аквафобии, боящиеся зайти в воду, через личностный рост доходят до кайтсерфинга на спотах Шри-Ланки и Филиппин. Меня, всех синетовцев и множество других людей нереально вдохновляют такие вещи. Когда силой воли, интеллекта и таланта из ничего создается что-то ценное и важное. Я приглашаю всех использовать этот подход — он работает. И представьте тысячи людей, нацеленных на развитие и улучшение мира и вдохновляющих этим других. От нескольких свеч могут зажечься миллионы!

Тем временем мы нашли инвестора. Им стал инвестиционный фонд LETA, на который мы вышли через цепочку знакомств. Мы пообщались пару раз с LETA, они нам понравились, мы им тоже. Стартапу важно чувствовать себя на одной волне со своими инвесторами. В случае с LETA, возможно, это было связано с тем, что фонд создан при технологической компании LETA Group и технологическим предпринимателем Александром Чачавой. Мы с Александром примерно одного возраста и профессионального бэкграунда. Он тоже, как и я, многие годы работает в российском IT, строя свою компанию, и мы легко нашли общий язык. Для нас имело значение, что фонд имеет хорошую репутацию и что сам Александр очень интеллигентный и спокойный в общении человек. В английском языке это называется словом *gentle*.

После подписания предварительного соглашения (*term sheet*) фонд провел изучение дел в компании (*due diligence*), в ходе которого Александр слетал к нам в Якутск, причем в это время я был в отъезде. Он увидел современную компанию, работающую на уровне ведущих технологических компаний, с мотивированной и опытной командой профессионалов, и окончательно решил инвестировать в нас. Мы заключили инвестиционное соглашение на 5 миллионов долларов и вскоре получили первую в истории «Индрайвера» инвестицию.

Привлечение инвестиции позволило нам в конце лета 2017 года вплотную приступить к подготовке, пожалуй, самого сложного и важного старта на рынках стран бывшего СССР – старта в Москве. Столица России – это не только ресурсоемкий в плане старта бизнеса город в силу своего огромного размера, но и место с очень высоким уровнем конкуренции. За каждый процент рыночной доли в Москве бьются крупнейшие компании – Яндекс, Uber, «Везет» и многие другие, сжигая на это десятки, сотни

миллионов долларов. Кроме прочего, москвичи – более избалованные и взыскательные потребители, с повышенными требованиями к уровню сервиса.

Нам же предстояло выйти в этот алый океан (если изъясняться терминами Стивена Кови), будучи компанией намного меньшего размера, имея небольшие ресурсы, даже с учетом только что полученной 5-миллионной инвестиции. В подобной ситуации, когда силы неравны, нужно делать сильный и асинхронный шаг, опираясь не на материальные ресурсы, которых нет, а на интеллект и креативность команды. Я провел в Москве несколько недель, пользуясь основными службами такси и агрегаторами, опросил более сотни человек: водителей такси и пассажиров. В итоге стало очевидно, что в сегменте коротких поездок у пассажиров нет проблем, нет боли. Поездки стоили дешево, от 70–80 рублей, что вполне сопоставимо с тарифами автобусов, троллейбусов и метро, при этом такси намного удобнее для пассажиров. Для водителей такси проблему чрезмерной дешевизны коротких поездок снимали агрегаторы, доплачивая за них. Также я выяснил, что люди готовы оплачивать наличными и через приложение прямых платежей, если смогут сэкономить 15–25% от стоимости поездки. Использование прямых (peer-to-peer) расчетов позволяет «Индрайверу» не платить порядка 4% банкам и платежным системам, передавая эту экономию пассажирам. Мы также учли опыт неудачного старта в Екатеринбурге, где «Индрайвер» быстро получил среди таксистов репутацию сервиса с неадекватно низкими тарифами, предлагаемыми пассажирами, и выставили защиту от этого.

В результате в ходе обсуждений и последовавшего проектирования и разработки появилась специальная версия «Индрайвера» для Москвы с фокусом на средние и длинные дистанции, на которых пассажиры не могли выставить слишком низкие тарифы. Мы за три месяца наберем около 3000 московских водителей – профессионалов с лицензиями. Это было не очень сложно,

так как почти все из них буквально ненавидят крупные агрегаторы за то, что они постепенно ухудшают условия, выжимая из них все соки через диктуемые низкие тарифы и постоянно растущую комиссию.

Набрав несколько тысяч водителей, мы стартовали! Было очень круто видеть в нашем приложении на карте Москвы иконки водителей «Индрайвера», как они едут по Садовому кольцу, Новому Арбату или Пятницкой улице. Как лента заказов постепенно становится все более оживленной. Как мы получаем позитивные отзывы в сторсах приложений от московских пассажиров. Всего за полгода мы вышли на уровень в десятки тысяч поездок в день, и это был однозначный успех – особенно с учетом того, что мы не дарили промо-поездки, не премировали за привод друзей, не платили бонусы водителям. Словом, это были не покупные и искусственные, а настоящие, органичные лояльность и признание пользователей.

Через три месяца мы стартовали Петербург, и тоже успешно. И здесь мне было вдвойне приятно видеть наши автомобили на легендарных и знакомых с детства улицах и площадях – на Невском и Литейном, на стрелках Васильевского острова, на площади Восстания.

Мы убедились, что готовы к работе на самых сложных и высококонкурентных рынках, и приступили к подготовке к экспансии в дальнее зарубежье. Фонд LETA, увидев команду в деле, поддержал эти планы, подписав с нами соглашение еще на 5 миллионов долларов.

А я впервые дал интервью топовому мировому СМИ – и это был сам британский *Financial Times*!

К слову, вопрос PR для меня всегда был неоднозначным. С одной стороны, тебе важно рассказать о себе, своей команде и компании в целях продвижения бренда, мотивации и развития других людей. С другой – в открытости есть свои риски, особенно если речь о России. Кроме того, бывает смешно смотреть, как кто-то, добившись мини-

мального успеха, уже стремится дать интервью, начинает вести видеоблог, менторить других и так далее. Такие неопытные учителя, кроме прочего, не только часто бесполезны, но и могут принести ущерб своим слушателям. В общем, и я лично, и все мы решили в целом светиться в медиа, только если в этом есть прямая необходимость. Я сам и наш PR-отдел отказали многим медиа, блогерам в интервью, сосредоточившись на активностях в конкретных странах и городах, где идут старты. В результате «Индрайвер» остается в России относительно малоизвестным, строя при этом совершенно выдающуюся историю и имея один из лучших PR-отделов среди технологических компаний. При этом я уверен, что компания постепенно станет одной из самых узнаваемых в стране. Это сделает не наша PR-активность, а показатели и рост компании.

Изобретение специальной схемы для Москвы – интересный пример проявления основных, на мой взгляд, функций и задач CEO технологической компании. Лидер, обладая сильным интеллектом, должен не только формировать стратегию развития компании, но и самолично придумать и воплощать в жизнь алгоритм решения стратегически важных для компании задач. Ему нужно уметь верно разобраться в ситуации, увидеть все оттенки задачи и разработать сильную последовательность действий. Затем провести самому в первый раз этот процесс, отладить его, после чего научить других топов и передать им. Это как самые опытные и сильные летчики, альпинисты, гимнасты: они придумывают новые сложные элементы, делают их сами, после чего за ними повторяют остальные. Настоящее лидерство состоит в примере и обучении, а не в руководящих или контролирующих действиях.

Другой важной функцией и обязанностью лидера является умение вдохновлять и мотивировать команду, ставя перед ней амбициозные цели, используя нематериальные и материальные стимулы. Вдохновлять и помогать раз-

виваться — одна из лучших форм заботы о других людях. В итоге если CEO сумел освоить навыки формирования стратегии, личного решения важных задач, обучения и мотивации, то он становится крутым и сильным руководителем, настоящим лидером, за которым идут остальные. Мне нравится, как показана разница в стиле управления экспедициями у Амундсена и Скотта в книге «Покорение Южного полюса» Роланда Хантфорда. Амундсен хорошо понимал, что человеческая личность — это инструмент, на котором можно сыграть самую красивую мелодию легкими прикосновениями. Скотт видел в своих спутниках кукол-марионеток на веревочках. И в результате получил депрессивно-пассивную экспедицию, ожидавшую, как бездушный, бессловесный автомат, приказов сверху. Другим признаком настоящего лидера является сильная, направленная во внешний мир преобразующая воля, которая принципиально отличается от личных амбиций человека.

Мотивирующий и обучающий CEO может открыть огромный потенциал команды, каждого ее участника. Есть известная формула Альберта Эйнштейна — $E = mc^2$, энергия равна массе, умноженной на скорость света в квадрате. Исходя из нее, можно рассчитать, что в человеке со средним весом заложено не менее 7×10^{18} Джоулей энергии, или 30 больших водородных бомб. Сильный лидер может дать выход части этой энергии, причем так, что это пойдет во благо не только отдельной компании, но и всего мира.

.....

В начале 2018 года мы провели второй конкурс красоты «Мисс Виртуальный Казахстан». Выставив в качестве суперприза автомобиль Nissan, мы получили более трех тысяч фотографий девушек со всей страны. Поместив эти фотографии в приложение на голосование, мы обрели в лице участниц конкурса огромную армию промоутеров, которые энергично агитировали свое социальное

окружение устанавливать «Индрайвер» и отдать за них голос. Все это дало нам сотни тысяч новых установок приложения в стране. Эффективная, многократно проверенная на «Мисс Виртуальной Якутии» механика сработала и здесь.

Команда для усиления медийного охвата конкурса решила повторить наш прежний вирусный трюк с переодемым мужчиной. Нашли парня, который в результате макияжа и фотосессии в женской одежде предстал в образе соблазнительной девушки, за которую энергично голосовали казахстанцы. Снова, как много лет назад в Якутске, организаторы за день до финала объявили о том, что в составе финалисток обнаружен мужчина и что он дисквалифицируется. Парень еще оказался с талантом пиарщика: он заявил, что это как бы была акция протеста против искусственной красоты и за возвращение к натуральности. Гениально!

Мы ожидали вирусного эффекта в Казахстане и, возможно, в постсоветском медийном пространстве, но внезапно волна публикаций прокатилась по всему миру, от британских таблоидов до новостных агентств Южной Америки и Австралии. За 10 лет с момента использования этой шутки в Якутии в мире развились соцсети и мессенджеры, и сила вирусного распространения на этот раз оказалась намного сильнее. По подсчетам наших маркетологов, суммарный объем контактов акции составил порядка 400 миллионов человек. И это по цене одной фотосессии! Удачная вирусная акция может дать колоссальный охват, хотя в то же время это на редкость непредсказуемый инструмент.

История с конкурсом «Мисс Виртуальный Казахстан» – проявление креативности команды «Индрайвера». Сложно переоценить значение креатива и творчества при развитии бизнеса. При этом лучше всего креативный подход работает, как это на первый взгляд ни звучит парадоксально, в сочетании с системностью. Креативить – и при этом считать все ключевые показатели. Предоставлять команде

свободу творчества, одновременно строить работу по равномерным циклам.

Это один из базовых подходов, который я использую в своей предпринимательской деятельности, – сочетать несочетаемое. Тебе одновременно нужно уметь фантазировать, как ребенок, и быть по-немецки системным и пунктуальным. Отчаянно смелым и осторожным до паранойи. Твердым, как закаленная сталь, и гибким, как каучук. Делать все максимально быстро, не спеша в важных вещах.

Команде нужно делать позитивный вклад в мир и избегать зла, но при этом, когда требуется, быть безжалостной и хладнокровной. Например, когда встает вопрос, что важнее – улучшать жизнь тысяч людей в каком-то городе через доступные и удобные поездки, увеличивать свободу и прозрачность или сохранить рабочие места паре сотен людей в диспетчерских службах такси прежнего типа, – действовать решительно и без колебаний.

Навык сочетания несочетаемого можно развить в себе – он дает возможность наиболее точно отлаживать, варьировать свои действия во всех ситуациях, включая самые сложные, которые неизбежно возникают при построении бизнеса. Работа становится еще интереснее, что заводит команду, делает ее более эффективной и непредсказуемой для конкурентов.

После успеха в Москве мы поняли, что команда и технология наконец-то по-настоящему готовы к дальнейшему зарубежью. Для начала экспансии в ходе многофакторного анализа и тестов нами был выбран город Сальтильо на северо-востоке Мексики. Мы высадили туда десант из опытных стартовиков и маркетологов, сняли временный офис и начали подготовку к старту.

Сальтильо – не очень большой провинциальный город с населением около 700 000 жителей. Он известен тем, что в его окрестностях произошло одно из главных сра-

жений Америко-мексиканской войны 1846–1848 годов, в результате которой Техас и Нью-Мексико окончательно отошли к США. Мексиканцы – добродушные и приятные люди, чем-то похожие на жителей бывшего СССР. Но есть одна особенность менталитета, которую нужно учитывать при ведении дел в Мексике, – люди здесь не спешат. Если встреча назначена, к примеру, на 14 часов, то для мексиканцев прийти вовремя – это явиться к 14:40, а слегка опоздать – это уже в районе 15:20. У них небольшой период утренней работы сменяется дневным перерывом – сиейстой, когда никто ничего не делает. Обещание прислать файлы во вторник может означать, что реально ты их получишь в пятницу. И так далее в таком стиле. Но все это делается с поистине мексиканским обаянием и позитивом. Кстати, мы давно заметили, что проявления такого расслабленного ведения дел усиливаются по мере приближения к экватору. Существует явная математическая зависимость – чем дальше на юг, тем менталитету свойственна все большая необязательность, и все медленнее делается. Соответственно, логичен обратный вывод – чем севернее, тем быстрее. Может, в том числе и этим объясняются высочайшие скорости команды «Индрайвера», раз за разом удивляющие экспертов, медиа и конкурентов. Ведь мы из Якутии, самого холодного места в мире!

В ходе подготовки к старту Сальгильо стало очевидно, что, несмотря на некоторую специфику и разные появляющиеся нестыковки, в целом технология подготовки старта, которую мы создали и усовершенствовали за все эти годы, работает и здесь. Требуется только адаптация и дальнейшее развитие с учетом особенностей региона. Продукт так же был понятен и интересен мексиканцам. Выяснился интересный факт: испанский язык в разных странах Латинской Америки различается, и требуется учитывать этот фактор при локализации приложения, рекламной и обучающей продукции.

Мы быстро развернули колл-центр и в конце апреля 2018 года стартовали наш первый город на американском

континенте. Сложно переоценить важность старта Сальтильо. Это был настоящий боевой тест для того, чтобы выявить, насколько созданная нами технология, после коренного улучшения, востребована и интересна людям вне России и стран СНГ. Если наш продукт ценен для них – перед нами откроется весь мир! Снова, как много лет назад в Якутске или позже в Астане и Москве, мы с замиранием сердца смотрели на цифры статистики в первые дни старта. И город пошел! Каждый день – сперва робко, потом все смелее – кривая количества заказов и поездов росла вверх. Команда и я были невероятно вдохновлены: успех в отдельно взятом мексиканском городе предвещал нам крупный успех на международном уровне.

Через месяц, в мае 2018 года, мы стартовали Кукуту, первый город в Колумбии. Затем, страна за страной, «Индрайвер» начал работать в Перу, Эквадоре, Гватемале, Сальвадоре, Чили. Ребята работали в самых сложных условиях, иногда в самых опасных городах мира, в условиях конфликтов с существующими службами такси. Старт «Индрайвера» в начале июня 2018 года в Гватемала-Сити шел в дни, когда рядом извергался крупный вулкан Фуэго, летели пепел и камни и в городе объявили чрезвычайное положение. В Бразилии, когда наш BDO Егор Федоров был на маркетинговом исследовании в Сан-Паулу, в центр города заявила группа молодых людей из трущоб – фавел. Они были босые, но с автоматами. Остановили автобус, вывели всех, отняли все, что было у людей, сожгли автобус и растворились в своих фавелах. На фоне подобного все города России и СНГ кажутся совершенно безопасными.

Но самое главное – вся эта самоотверженность стоила того! Города в Латинской Америке один за другим взлетали как ракеты. Наши лучшие старты городов за предыдущие годы быстро стали выглядеть довольно средними на фоне стартов многих колумбийских и мексиканских городов. В течение лета «Индрайвер» вышел на темпы в 10 новых городов в месяц. В декабре 2018 мы уста-

новили новый рекорд скорости экспансии, стартовав за месяц более 30 городов, – в среднем по одному городу в день. К концу года все ТОП-5 лучших стартов в истории «Индрайвера» были в Латинской Америке. Мы добились колоссального успеха на этом огромном континенте. Причин тому было несколько. Выяснилось, что латиноамериканцы любят торговаться, ценят свободу и крайне коммуникабельны, что серьезно поддержало органику, наш основной драйвер роста. Мы вышли на рынок со зрелой, мощной и гибкой технологией, продуктом и маркетингом. С отлаженными и продуманными бизнес-процессами. Экспансию вела опытная и высокомотивированная команда. Когда нам потребовалось быстро открыть дополнительный колл-центр в Медельине, ребята сняли и оборудовали офис, набрали и обучили 10 местных сотрудников всего за неделю!

Все эти факторы сложились и привели нас к успеху в Латинской Америке. По всей Центральной и Южной Америке мы серьезно потеснили такие компании, как Cabify, EasyTaxi и даже Uber, для которого Латинская Америка в начале 2019 года стала единственным макро-регионом в мире, где у него снизилась выручка сразу на 13%. В некоторых крупных городах континента мы стали сервисом №1, подвинув остальных конкурентов. В Мексике мы впервые вошли в конкурентное противостояние с крупнейшим по объемам поездок ridehailing-сервисом в мире – китайским гигантом Didi. Несмотря на несопоставимые бюджеты и размеры компаний, «Индрайвер» очень бодро конкурирует со всеми этими огромными корпорациями и намерен победить их в будущем по многим фронтам.

Несколько слов о конкурентах. Первой из серьезных сетей, с которыми мы столкнулись, была сеть «Максим», крупная диспетчерская служба из Кургана. Эта сеть стала с 2014 года агрессивно распространяться в нашем базовом

регионе – Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, включая Якутск. Когда ты молодая компания и сталкиваешься с сильным конкурентом, имеющим намного большие ресурсы, отлаженные процессы, технологию и опытную команду, то это похоже на выход на боксерском ринге неопытного 18-летнего новичка против профессионала на пике формы. Ты должен быстро перемещаться, быстро набирать мастерство, получать и выдерживать удары, а также научиться бить сам. Хорошо, если во время этого поединка никто не бьет ниже пояса. Надо отдать должное «Максиму» – это компания, которая всегда конкурировала с нами честно, никогда не опускаясь до подлостей и обмана. Забавно, что, начав с Якутска, мы в итоге столкнулись с ними в Чили, ровно на другой стороне земного шара. Точно так же мы с некоторыми пор конкурируем с «Яндексом» в африканских странах. Заметьте: не чилийские или африканские компании пришли и конкурируют в России, а наоборот. Это говорит о силе и потенциале российского IT.

Мы смогли удержать Якутск, не опуская ни разу долю «Индрайвера» на рынке ниже 50%, затем подняв ее до 70–75%. Остальное «Максим» делит с другими сетями и с местными службами такси. Также «Индрайвер» успешно вышел во многие сибирские и дальневосточные города, где «Максим» уже присутствовал. Главная проблема у компаний типа «Максим», «Везет» и других, где многие заказы идут через операторов, – это то, что я называю «проклятием диспетчерских служб». Дело в том, что до 30% стоимости каждой поездки таких компаний занимают расходы на колл-центр, что делает их тарифы и экономику менее конкурентоспособными. Если же такие компании переводят пользователей на приложение, то последние становятся намного более подвержены переходу на сервисы типа Uber и «Яндекс». То есть такси, которые устанавливают более низкие тарифы для пассажиров, задействуя свои большие инвестиционные запасы. Кликнуть на соседнюю иконку на смартфоне

пользователю намного легче, чем перейти с заказов по телефону через диспетчера на заказы через приложение.

Следующим конкурентом в России и в нескольких странах СНГ для нас стал «Яндекс», самая известная и успешная технологическая компания в России. «Яндекс» имеет наибольшую рыночную капитализацию и провел самое большое в истории IPO из всех российских IT-компаний. Это крупная корпорация, и если ей нужно, она ведет себя с небольшими компаниями достаточно агрессивно и безжалостно, при этом в целом сохраняя и поддерживая положительный общественный имидж. Не так давно «Индрайвер» сравнялся и затем обогнал «Яндекс.Такси» по количеству ежемесячных установок приложения на Play Market. Будет интересно в будущем перегнать эту крупную компанию по аудитории, числу совершаемых поездок и другим ключевым KPI.

Главным нашим конкурентом на международной арене является знаменитая компания Uber. Название компании происходит от немецкого слова, означающего «сверх». По сравнению с этим американским гигантом «Индрайвер» все еще совсем небольшой. Это компания, появившись в 2009 году в Сан-Франциско как сервис люксовых автомобилей (black-car service), постепенно изобрела модель, которую стали использовать все другие райдхейлинги, включая «Яндекс.Такси», Didi, Ola, Grab и многие другие. Компания агрессивно заходила в страну и отдельные города, игнорируя требования местного законодательства, и начинала выплачивать массовые и значительные дотации водителям за каждую поездку, одновременно кардинально снижая цены на поездки для пассажиров. Также с невероятной щедростью раздавались бесплатные промо-поездки и делались реферальные выплаты за привод в сервис своих друзей и знакомых. На реализацию этой модели Uber, с учетом масштабов деятельности (примерно 700 городов в 65 странах мира), потратил и продолжает тратить колоссальные средства, неся большие убытки. Но компания поддерживается

крупными институциональными инвесторами, в основном американскими. Они в течение 10 лет инвестировали в Uber порядка 24 миллиардов долларов. В 2019 году Uber провел IPO, ставшее вторым крупнейшим IPO технологической компании после Facebook.

После захвата большей части рынка отдельного города компании типа Uber начинают постепенно снижать дотации водителям и повышать комиссию с заказов с уровня 0–10% до 25–30%, иногда и до 50–55%, сохраняя тарифы для пассажиров на прежнем уровне. В итоге водителей постепенно доводят до бедственного состояния, они иногда вынуждены работать по 14–16 часов в сутки, чтобы обеспечить хоть какой-то заработок себе и своим семьям. Вся стратегия таких компаний нацелена на то, чтобы сделать из водителей полуавтоматы и в будущем заменить их на полные автоматы — самоуправляемые автомобили. Также эти сервисы полностью контролируют все ценообразование и платежи, что делает эти системы подверженными централизованным манипуляциям. В частности, большие вопросы вызывает справедливость повышающих коэффициентов в часы пик. В отличие от них «Индрайвер» — это полностью свободная и прозрачная рыночная система, в которой все определяют сами люди. И наша конкуренция с uber-образными компаниями все больше превращается в противостояние, как мне сказал Стивен Спан, известный нью-йоркский предприниматель и филантроп, *people's capitalism versus corporations' capitalism*.

Как это ни парадоксально, наш сибирский стартап построил более рыночную, открытую и более американскую систему, чем Uber, компания из Америки, и намерен ее потеснить не только в Латинской Америке, но и по всему миру.

Добившись успеха в Центральной и Южной Америке, команда «Индрайвера» начала планировать выход в Северную Америку и Африку. В Северной Америке мы выбрали

в качестве первого города Нью-Йорк, один из оплотов компании Uber. По сути, причина была одна – там самый большой рынок такси в США, намного превосходящий по уровню все другие крупные города страны. Только $\frac{1}{4}$ домохозяйств на Манхэттене имеют свой автомобиль, что разительно отличается от ситуации по остальной части США, где семьи часто имеют по два, а то и по три автомобиля в собственности. А если у семьи в крупном городе нет автомобиля – значит, она активно использует общественный транспорт, в том числе и такси. К лету 2018 года в Нью-Йорке каждый день совершалось около миллиона поездок на такси, в том числе порядка 650 000 – через ride-hailing сервисы типа Uber и Lyft. Это огромный объем поездок, а с учетом высоких средних чеков на поездки рынок Нью-Йорка становится невероятно интересным.

Для подготовки к старту, а также для интеграции в Нью-Йорк, как в один из главных центров международного бизнеса, летом 2018 года мы открыли небольшое представительство, разместив его в самом сердце города, в одном из небоскребов знаменитого Рокфеллер-центра на Манхэттене. Это стало шестым по счету офисом «Индрайвера» вслед за Якутском, Москвой, Мехико, Боготой и Кейптауном. Мы придали нью-йоркскому офису статус штаб-квартиры, переведя в него несколько ключевых топ-менеджеров. Причин этого шага несколько. Во-первых, имея фокус стартов на обоих американских континентах, нам было удобнее находиться там по часовому поясу. По мере смещения фокуса стартов в другие части света, к примеру в Азию, мы не исключаем вслед за этим переноса штаб-квартиры. Во-вторых, если «Индрайвер» хочет стать по-настоящему крупной международной компанией, то его топам нужно быть в одном из мировых центров ведения бизнеса, быстро интегрируясь в локальную среду, обзаводясь всеми необходимыми знаниями и контактами. Надо прямо признать, что сегодня сложилась такая ситуация, что очень сложно, если не невозможно, построить глобальную технологическую компанию, имея головной

офис в России. Мест для развития глобальной интернет-компании по большому счету в мире всего несколько. Среди них ведущие – Нью-Йорк и Кремниевая долина, в меньшей степени – Лондон, Берлин, Сингапур, некоторые города Китая.

Основной штат сотрудников мы сохранили в Якутске, несмотря на сильный дефицит опытных IT-специалистов. После сообщения в СМИ о том, что мы открыли офис в Нью-Йорке, в интернете появились желчные комментарии, что, мол, «Индрайвер» перевел бизнес в США и теперь платит все налоги там. Я уверен, что большинство этих «диванных патриотов», авторов подобных комментариев, за всю жизнь не сделали ничего существенного для своей страны и города. По налогам же ситуация простая. Международные компании, как правило, платят основные налоги там, где они извлекают доходы. Если компания делает выручку в России, она платит НДС, налог на прибыль и другие налоги в России. Если выручка генерируется в США, то компания должна оплатить все местные налоги. Имеет значение, в каком регионе и городе внутри страны зарегистрирована компания. «Индрайвер» продолжает поддерживать основную компанию в России, в Якутске. И налоги с доходов со всей территории России платятся компанией в Якутске. Мы намерены делать это и далее, поддерживая свою историческую малую родину рабочими местами и налогами.

Нью-Йорк – бурлящий космополитичный центр мира. Со всего света сильнейшие и самые амбициозные профессионалы съезжаются в него, чтобы принять участие в бешеной конкурентной гонке. Призом в ней являются карьерный успех и признание. В городе находятся ведущие инвестиционные банки, фонды, юридические, аудиторские компании, адвайзеры и эксперты всех видов и направлений. Две крупнейшие мировые биржи – NYSE и NASDAQ расположены в финансовом квартале в Нижнем Манхэттене. Нью-Йорк является одним из главных мировых центров для IT-бизнеса.

Мы решили, что в этом городе мы сможем быстро получить все необходимые, нужные связи и экспертизу для превращения «Индрайвера» в по-настоящему крупную международную технологическую компанию. Что завяжем контакты с инвестбанками уровня Morgan Stanley и Goldman Sachs, головными офисами ведущих аудиторских, юридических и PR-компаний. Первые контакты «Индрайвера» такого уровня вышли довольно забавными: к лощеным нью-йоркским инвестбанкирам, выпускникам Йеля и Дартмута, пришли на вид то ли китайцы, то ли японцы, говорящие с акцентом русской мафии, родом из какого-то удивительного места на краю земли, самого холодного города мира, при этом имеющие суперские цифры роста и в целом уникальную историю. Надо было видеть их озадаченные лица!

Для получения лицензии black car service в Комиссии по такси и лимузинам Нью-Йорка (TLC NYC) мы наняли бывшего руководителя этой комиссии. Он помог нам сделать это всего за 16 дней, тем самым мы поставили новый рекорд скорости. До «Индрайвера» это был 21 день, при стандартном сроке в 90 дней. Мы также получили лицензии в штатах Калифорния и Огайо, планируя старты в них после Нью-Йорка.

Мы с Таней Терентьевой, нашим директором по правовым вопросам, встретились с мэром Нью-Йорка Биллом Де Блазио, попав на благотворительный прием в его особняке на севере Манхэттена. Де Блазио, самый высокий нью-йоркский мэр в истории с ростом под 2 метра, сказал нам: «Добро пожаловать в Нью-Йорк! Мы приветствуем рост конкуренции в городе. Удачи!» — и мы подняли с ним бокалы за это.

Начав в августе 2018 года набор лицензированных TLC водителей, мы за три месяца довели их количество в Нью-Йорке до 5000. С целью ускорения вербовок мы развернули большой офис для работы с водителями в районе аэропорта JFK, открыв его на первом этаже торгового центра. В Нью-Йорке в ride-hailing-сервисах запрещены платежи

наличными и мобильными приложениями прямых платежей, люди привыкли платить картами, и наши разработчики быстро сделали и внедрили систему платежей с использованием банковских карт по такой же схеме, как в Uber и других подобных сервисах. В приложении появились новые функции, такие как отчисления налога на продажи и страховых сумм, возможность оставить водителю чаевые. Команда за очень сжатые сроки провела огромный объем работы с высоким качеством. Были переведены и адаптированы реклама, лендинги, другие материалы. На кону стоял суперприз – один из самых крупных и знаменитых городов мира, и он же – точка входа на североамериканский рынок.

В конце октября компания «Индрайвер» начала бета-старт города Большого Яблока, как часто называют Нью-Йорк. И снова мы с учащенным сердцебиением смотрим на первые цифры количества установок приложений, регистраций, заказов и поездок. И снова видим быстрый рост с самых первых дней! Команда и я сам из состояния волнения и переживаний начали переходить в оптимистическое и радостное настроение, предвкушая новый большой успех.

Но почти сразу вслед за этим мы были отправлены в нокдаун. Началось все с того, что мы заметили, что целая группа пассажиров совершает поездки по 5–15 раз в день. Это странно, обычно таких пассажиров немного, и самые активные из них ездят максимум 3–5 раз в день. Затем, примерно через неделю, мы получили первые чарджбэки от банков, число которых быстро росло. Чарджбэки – это когда владелец карты заявляет банку, что он не санкционировал тот или иной платеж, и требует вернуть ему деньги, списанные с его карты. Мы быстро провели расследование и обнаружили, что значительная часть поездок в Нью-Йорке оплачивается украденными картами! Какая-то неизвестная нам группа лиц оптом покупала в Даркнете, серой зоне интернета, номера украденных карт и оплачивала ими поездки в «Индрайвере».

Причем поездки совершались в реальности, и водители были самые разные. Они нам описывали этих пассажиров как очень молодых людей, почти подростков, в основном афроамериканцев. Начинали и заканчивали они поездки, как правило, в неблагополучных районах Бруклина, одного из пяти боро (районов) Нью-Йорка.

Мы столкнулись с масштабной и хорошо организованной фрод-атакой. Попытки быстро подключить североамериканские специализированные компании по кибербезопасности позволили снизить фрод, но он оставался критически высоким, и мы рисковали навсегда испортить свою репутацию перед местными банками. Кроме того, чарджбэки просто стали обходиться нам в существенные суммы. Ведь поездки совершались, водители получали оплату, и потом приходилось возвращать деньги настоящим владельцам карт. Взвесив все «за» и «против», я решил остановить старт города. Дополнительным фактором для принятия такого решения стало то, что в эти дни законодатели Нью-Йорка приняли закон о том, что если сервис делает более 10 000 поездок в день, то он должен платить минимальную зарплату всем водителям, почти приравнивая их к штатным сотрудникам сервисов. Из-за этого компании Uber и Lyft немедленно попали в невыгодную ситуацию и понесли огромные убытки. Плюс в это же время были введены новые требования о том, чтобы минимум 5% заказов выполняли автомобили, оборудованные для перевозки людей с ограниченными физическими возможностями, и был введен дополнительный налог с поездок в Манхэттене.

Но главным было то, что нам стало очевидно: для успешного старта нужно создать полноценное подразделение по онлайн-платежам с сильными местными профессионалами, имеющими опыт борьбы с фродом и отмыванием денег. И в целом для старта в США нужно создавать большую команду и выделять крупные бюджеты.

Мы решили сделать рестарт позже, после тщательной подготовки и формирования ресурсов. А пока, чтобы

выжать максимум из всего, что было сделано, наши пиарщики разослали пресс-релизы в ведущие американские СМИ, и о нас рассказали такие медиа, как Forbes USA, Bloomberg, Fox News, Mashable и другие. Через пару недель мы остановили возможность заказов в «Индрайвере» в Нью-Йорке.

Неудача с Нью-Йорком стала существенной оплеухой по нашему самолюбию. Команда и я уже давно не испытывали серьезных неудач и стали привыкать к успехам. Стоя поздним вечером на крыше Рокфеллер-центра, где находился наш офис, наблюдая за огромным ночным сверкающим городом, небоскребами и ярко освещенными ущельями улиц между ними, я думал, что можно начать спокойнее относиться к неудачам, но, наверное, привыкнуть к ним невозможно. Что они продолжают оказывать на меня и ребят обессиливающее и разочаровывающее действие. Что это странно и несправедливо для команды: сделать так много, вложить большой объем таланта, интеллекта, энергии и на выходе все равно получить как будто ноль. Во всем этом был важный вопрос – вопрос силы и поддержания мотивации.

.....

Моего самого близкого друга зовут Александр Скрипин. Он замечательный человек, спортсмен и успешный предприниматель в сфере ресторанного бизнеса. В феврале у него день рождения, и я подарил ему совместное восхождение на Килиманджаро, самую высокую точку африканского континента. Мы решили это сделать в начале ноября 2018 года, вместе с группой, которую должен был повести опытный гид и знаменитый альпинист Виктор Бобок.

С Африкой связан интересный случай: когда мы решили стартовать на этом новом для нас континенте, наши маркетологи, проанализировав весь континент, дали мне на выбор два города в качестве кандидатов на первые старты. Первый – это Аруша в Танзании, вторым был

город в Кении. Посмотрев на карте расположение обоих городов, я обнаружил, что Аруша находится всего в 80 километрах от Килиманджаро. Удивительное и символичное совпадение! Конечно, из двух вариантов я выбрал этот город. В октябре стало ясно, что дни нашего восхождения примерно совпадают с датами первого старта «Индрайвера» в Африке.

В начале ноября мы прилетели в Танзанию и присоединились к группе восхождения на Кили, как иногда сокращенно называют Килиманджаро. Танзания – это молодая страна в Восточной Африке, образованная в 1960-е годы через слияние двух стран – Танганьики и Занзибара – после получения ими независимости от Великобритании, от названий которых получилась «Танзания». Это многонациональная страна, в ней живут около 120 этносов, и самые известные из них, наверное, масаи – воинственные скотоводы, при этом парадоксальным образом вегетарианцы. Они не едят свой скот, пьют только молоко. Говорит страна на суахили, языке, который был прославлен в мультфильме «Король Лев». Коронную фразу «акуна матата», означающую что-то типа «не грузись, все нормально и будет еще лучше», мы слышали много раз в этой стране.

Высота Килиманджаро – 5895 метров. Эта высокая гора вулканического происхождения находится вне горных систем. По соседству с ней стоит только одна гора чуть пониже – Мавензи. Подъем начинается в одноименном с горой национальном парке с высоты 1900 метров. В первый день ты идешь сквозь тропические джунгли по тропе среди густых деревьев и лиан, по которым прыгают обезьяны. Дальше деревья постепенно становятся ниже и переходят в кустарник. Жара сменяется просто теплой погодой. Обезьян уже нет, но на тропинке можно встретить забавных хамелеонов. На третий день холодает, и кустарник превращается в саванну, покрытую невысокой травой. Потом пейзаж переходит в марсианский – каменная пустыня. И, наконец, на пятый день, в день

финального штурма, появляются снег и лед, в окружении которых и находится вершина Килиманджаро. Пейзажи в горах – невероятной красоты, которую сложно даже попытаться описать словами.

Делаются акклиматизационные подъемы и спуски, но, несмотря на это, почти у всех участников подъема после высоты в 4–5 километров проявляются симптомы горной болезни – головная боль, тошнота, слабость. Основная причина в том, что для полноценной акклиматизации на такой высоте нужно около 12 дней, но мы находимся в национальном парке, который ограничивает время нахождения альпинистов на его территории, и поэтому весь подъем надо закончить за неделю.

Гиды ведут группу в очень неспешном темпе, тоже в целях более плавной акклиматизации, и у всех есть время подумать о своем. Я иду по тропе и думаю, что подъем на вершину похож на предпринимательскую карьеру и что мы сами создаем условия, когда результат бинарный – или 0, или 1. И уже на подходе к вершине ко мне приходит инсайт, описанный во вступлении к этой книге. Вне зависимости от того, смог ты достичь цели, вершины или нет, если ты делаешь все энергично, умно, талантливо, при этом развиваешься сам, развиваешь мир и получаешь удовольствие, то это ценный жизненный опыт, эмоции, это сама жизнь, и это несгораемый, постоянно растущий результат, который в любом случае остается с тобой. Вершины как бы распростерты не вверх, а вдоль твоей шкалы жизни. Ты должен воспринимать все в жизни как ценный и интересный урок, получая который, ты становишься лучше, сильнее, приближаешься к себе настоящему.

И все мои неудачи, включая свежий опыт с Нью-Йорком, имеют смысл, и это ценно. Мы сделали все, что было нужно, мы действовали со всей энергией. Команда «Индрайвера» получила важный опыт, который пригодится в будущем рестарте.

Позже ко мне пришла еще одна метафора силы – секвойя, будучи самым высоким деревом в мире, растет без

цели достичь определенной высоты. Она растет, и будь она 50, 70 или 100 метров высотой, в любом случае это секвойя, большое и сильное дерево. Это ее неотъемлемый результат. И здесь тоже нет ситуации 0 или 1.

А пока что мы, уставшие, но счастливые, стоим и обнимаемся на вершине Килиманджаро в окружении видов невероятной красоты. Потом разворачиваем свои флаги, фотографируемся и начинаем обратный путь, вниз к танзанийским долинам.

На следующий день мы стартовали Арушу, первый город «Индрайвера» в Африке.

С тех пор «Индрайвер» вышел в Бразилию и Боливию, Гондурас и Доминикану, Южную Африку, Кению, Индию и многие другие страны. Мы открыли офис в самом сердце Кремниевой долины, рядом с штаб-квартирами ведущих технологических компаний мира. Мы начали проект «Синет Спарк», который нацелен на развитие мира, в первую очередь Якутии. В ходе реализации этого проекта мы установим первые тестовые купола над домами в Якутии. Если это будет эффективно, внутри станет теплее зимой и не будет негативного влияния на вечную мерзлоту, то постепенно мы дойдем до куполов над целыми кварталами, и дети смогут играть на улице в дни, когда температура опускается до -50 °С. Этим решением можно подать пример всем городам, находящимся в условиях Севера. Мы инициировали и финансируем научное исследование причин сильной запыленности в Якутске. Постепенно в рамках «Спарка» мы подойдем к таким интересным вещам, как проблемы транспортировки грузов, оказания медицинской помощи, образования в условиях малонаселенных и огромных территорий в северных частях мира. Займемся проблемами качества дорог в условиях вечной мерзлоты. Создадим новое экопоселение, на примере которого можно будет экспериментировать с новыми технологиями создания качественных условий жизни

в холодном климате. Дадим импульс появлению в Якутске крупного круглогодичного аквапарка и центра экстремальных видов спорта с искусственными волнами для серфинга и горнолыжными тренажерами.

Мы создали фонд поддержки якутского кино и анимации «Сахавуд», выданы первые гранты на кинопроекты, мотивирующие на развитие или имеющие экспортный потенциал. Кино и анимация – такой же экспортный продукт, как IT-решения, легко доставляемые в любую точку мира с высокой масштабируемостью. У нас продолжается начатый в 2012 году образовательный проект BeginIT, в рамках которого «Индрайвер» финансирует обучение основам программирования детей в десятках детских домов и отдаленных сельских школах по всему миру.

В английском языке есть слово *underdog*. Наиболее близкий по смыслу русский перевод – «темная лошадка». Мы – такие вот андердоги. Не оканчивали гарварды, у нас не было доступа к инвестиционным ресурсам, было трудно находить IT-специалистов. Даже интернет в Якутии долгое время был космически дорогим. Когда мы вышли на внешний рынок, в нас не верили эксперты, медиа. Не воспринимали всерьез конкуренты. Несмотря на это, мы смогли построить выдающуюся историю, создать крутую компанию, одного из лидеров в стране и мире. Важно, что мы сделали это, никого не обманув, не давая взяток и не используя связи. Наш успех основан на интеллекте, таланте и мотивации команды. И этим мы вдохновим других андердогов, темных лошадок, тысячи, миллионы таких же простых ребят по всему миру.

Яркая и увлекательная история «Синета», Ykt и «Индрайвера» продолжается, будет еще много интересного, но это в будущем. Оно как туман, окутывающий большой город. Ты не видишь деталей, может, какие-то нечеткие очертания, слышишь звуки и можешь только предполагать, что там. На этом моменте мой рассказ об этом удивительном приключении завершается. Точнее, ставится на паузу.

Благодарности

Я благодарю всю команду Sinet Team, Ykt и inDriver – именно вы, ваши достижения, страсть и энергия, ценности и философия, позволили нам добиться того, о чем рассказывается в книге. Благодарю Веру Томскую за ее мудрые советы и поддержку при написании этой книги и Егора Федорова за глубокую обратную связь, начиная с самых первых глав.

Спасибо моей дочери Майе – ведь именно ее просьбы рассказать перед сном очередную историю из моей «удивительной жизни приключений» в итоге стали начальным импульсом и привели к появлению этой книги.

Хочу поблагодарить своего отца Григория Томского за пример, который он показал мне, написав исторические романы про вождя гуннов Атилу. Причем сделал это на французском языке и вступив в союз писателей Франции.

Благодарю издательство «Альпина Паблицер» в лице Ирины Гусинской за живой интерес и всемерную поддержку проекта издания этой книги, начиная с самого первого контакта.

Томский Арсен

**INDRIVER
ОТ ЯКУТСКА
ДО КРЕМНИЕВОЙ
ДОЛИНЫ**

История создания
глобальной технологической
КОМПАНИИ

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *О. Равданис*
Корректоры *В. Макарова, Т. Редькина, Ю. Сычева*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Художественное оформление и макет *Ю. Буга*
Фото на обложке *О. Бильк*

Подписано в печать 12.09.2019. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 16,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14