

A portrait of Arsen Tomskiy, a middle-aged man with short dark hair, smiling and wearing a light blue button-down shirt and dark trousers. He is sitting on a stone ledge outdoors, with a bridge structure and a cloudy sky in the background.

Арсен Томский

inDriver

от Якутска
до Кремниевой долины

История создания
глобальной
технологической
компании

Арсен Томский

InDriver: От Якутска

до Кремниевой долины

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=47723125

InDriver: От Якутска до Кремниевой долины. История создания глобальной технологической компании: Альпина Паблшер; Москва;

2019

ISBN 978-5-9614-2978-7

Аннотация

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

Содержание

Предисловие	6
Вступление	9
Часть первая	12
Часть вторая	37
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Арсен Томский
InDriver: От Якутска
до Кремниевой долины
История создания
глобальной
технологической компании

Редактор *И. Абрамова*

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. Билык*

© Арсен Томский, 2020

© ООО «Альпина Паблицер», 2020

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и

иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

*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 вверх, 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 вперемежку 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 выжива-

ния 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

глянцевая 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 самое 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 ладилась 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 пат-

рульный 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, прыг-

нула 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 способностями 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 написанного 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, вклеил 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 ли-

деры), 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 ру-

бились 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 факультет автоматики 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 – ска-

залась 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, обмотанных 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 комна-

ты 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 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 при-

водило 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, предприятия 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 написал 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, заме-

ститель 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 банкиров. 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 си-

дела 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 однокурсник 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 роди-

ну. 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 непонятого 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 микрочастиц. 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 офици-

альную 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 основатель-

но 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 Zuxel по прямому телефонному соединению со скоростью 2400 бит в секунду, чего вполне хватало для передачи текстовой информации о финансовых операциях.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.