

Борис Щербаков



**Как создавался российский рынок
информационных технологий**

Борис Щербаков

Хард & софт

Как создавался
российский рынок
информационных технологий



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2022

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.

Девяностые

Знаете, как перед цунами бывает: океан отступает, отлив, все высыпает на берег собирать ракушки, веселятся по случаю такого неожиданного и редкого явления природы... А что бывает потом... Увы, далеко не всем наблюдателям отлива удастся выжить, чтобы рассказать об этом необычном явлении своим детям.

Когда в нашей стране начался этот зловеший отлив? У каждого, наверное, в разное время — год-два разницы в оценках будут всегда: кто-то вспомнит внезапную «свободу» кооперативной волны, кто-то миллионные митинги на Манежной — разные события. Но вектор движения истории уже было не изменить — океан ушел, чтобы вернуться великой волной. Великая волна 90-х прошла по судьбам людей тоже по-разному: кому-то удалось зацепиться за плывущее бревно, кто-то погиб сразу, а кто-то наблюдал с крыши пятизвездочного отеля за кошмаром потока, смывающего всё на своем пути... Всё да не всё. Как оказалось потом, что-то осталось — обломки старого, на которых начала расцветать новая жизнь, такая непохожая на ту, что была в «допотопное» время. Впрочем, лирика все это, поэтизировать то время — дело неблагодарное. Девяносто восемь процентов выживших доброго слова про 90-е не скажут — это моя экспертная оценка, базирующаяся на нерепрезентативной выборке, конечно. Может, я и ошибаюсь, но это мое ощущение.

Лакмусовой бумажкой к оценке 90-х в собственной судьбе для меня всегда является отношение к Михаилу Сергеевичу Горбачёву как к фигуре исторической. Его «рейтинг» в среде народной совсем невысок — мне неизвестна статистика, но вряд ли он

выше нескольких единиц. Хулителей отца перестройки — море, и совсем немногие (как я, например) готовы ему поставить памятник при жизни. Да, перестройка была тем самым отливом перед цунами, да, Горбачёв фактически всеми своими действиями спровоцировал и глобальную геополитическую катастрофу XX века — развал СССР, и последующий хаос «лихих 90-х». Это он стоял у руля страны, которой оставалось несколько лет жизни, и, понятно, ему вся слава, и хула вся — тоже, кому ж еще... То, что для меня абсолютно однозначно, для подавляющего большинства российских граждан — да и не только российских, думаю, а и соотечественников наших бывших, оказавшихся расселенными в своих новых границах, в новых юрисдикциях постсоветского пространства, — роль Горбачёва совсем не так позитивна. Про историческое предназначение и глобальные вызовы не думается на голодный желудок да у разбитого корыта, а многие, очень многие получили именно такой результат перестройки и тех лет «свободы», что за ней последовали. На мой взгляд, это вполне неизбежный результат революции, а именно революцией можно считать перестройку как явление истории, ведь это было время переворота, слома основ, анархии — все родовые черты революционного процесса налицо.

Когда же эти 90-е начались для меня? И закончились ли они в конце концов или «процесс пошел» и так и не может остановиться? Эти воспоминания о времени оном, надеюсь, дадут читателю пищу для собственной рефлексии, для ностальгии, может быть, ведь все мы были моложе, это непреложный факт, стало быть, и надежд было много больше, и планов... Не все сбылись, но многое удалось сделать и, самое главное, выжить без особых потерь в то непростое время. О следующем десятилетии писать время еще не пришло, а вот про 90-е уже можно. И нужно. Эти воспоминания совсем не претендуют на научность, на системность — так, обрывки памяти, истории бурного

десятилетия, заложившего во многом основы сегодняшней экономики и нынешнего рынка.

Есть такая наука — социальная психология, и есть один из известных психологов XX века — Эрвин Гоффман. Он определил такой феномен как «ошибку эгоистичности» (частью его является и «морализаторский разрыв»), когда участники событий приукрашивают историю, с ними происходившую, не корысти ради, а просто потому, что себя, любимого, всегда хочется выставить более успешным, более компетентным, значимым, добродетельным и пр. Это, оказывается, научное определение, объективный феномен, а я-то думал, что я один такой! Мои воспоминания, вы уж извините, и будут в какой-то мере морализаторством — делюсь-то я своим мнением, оно и эгоистично, и, может быть, занудно для тех, кто его не разделяет. Для меня же никакого разрыва тут нет. Недосказанность, может, и есть — не по всякому поводу можно и нужно морализировать, не все выносить на суд публики. Но все то, о чем написано, именно так и было. Я стоял у истоков зарождения российского рынка информационных технологий, именно рынка, а не собственно технологий — не стоит эти понятия путать.

Рынком мы теперь называем вовсе не ряды торговых прилавков с картошкой и огурцами, как простые потребители, а совокупность множества факторов, формирующих некое экономическое пространство, в рамках которого осуществляется деятельность профессиональных хозяйствующих субъектов. В принятой модели действуют несколько определяющих факторов, помимо самих игроков, т.е. самоидентифицирующихся участников этой хозяйственной деятельности (это «мы»): конкуренты (это «они», такие же участники процесса, но нам противостоящие и страстно желающие отобрать у нас клиентов, долю рынка); это регуляторы — разного рода государственные организации, определяющие специфические правила игры на вашем рынке; это клиенты — потребители вашей продукции,

ваших услуг; это собственно экономический климат в данное время в данной стране, определяющий инвестиционные стратегии потребителей...

Эти факторы фундаментальны и неизбежны в любой стране мира и в любое время, но, понятно, их вес и влияние меняются также от страны к стране и от экономического цикла к циклу. Как ни странно, даже в конце 80-х годов во вполне себе социалистической стране СССР зачатки рынка уже были и все вышеперечисленные факторы начинали действовать, только ощутить их, идентифицировать, вычленив из хаоса происходящих перемен, проанализировать и расставить по полочкам, как предписывает управленческая теория, было некому и недосуг. Да и на фига, если и так можно быстро и много заработать на любом продукте, на человеческой глупости, в конце концов.

Время «пирамид» Мавроди, «Селенги» и иже с ними еще не наступило, но океан уже оголил колоссальную территорию дна, ушел так далеко от берега, что стало казаться: воткни палку в любом месте — и забьет нефтяной фонтан или сразу фонтан денег. Скованная десятилетиями инициатива предпринимательства взорвалась разнообразием форм и методов, доселе известных лишь «цеховикам» и подпольным барыгам. Очень быстро в сфере интересов первой волны предпринимателей оказались финансовые услуги, что понятно, и любые товары первой или не очень необходимости, при перепродаже которых норма прибыли могла быть выше 100%. Недавно появившиеся персональные компьютеры легко попадали под эту категорию: пластмассовый ящик с «телевизором» непонятной функциональности, купленный в Америке за 2000 баксов, можно было загнать за 50 000 рублей, а это, пардон, в конце 80-х квартира целая, и не одна.

Помимо чисто перепродажной модели зарабатывания денег, возникала и более интеллектуальная — сервисная, когда команды

профессионалов из советской науки, разработки программного обеспечения, производства и обслуживания ЭВМ и всего прикладного комплекса вокруг них могли теперь свои услуги оказывать вполне «возмездно» и к тому же постепенно втягивая на наш рынок разработки и продукты из загнивающего Запада — и тут норма прибыли могла быть вполне достойной. Эти компьютеры и программы официально в СССР, конечно, не поставлялись, шла, кто помнит, холодная война, но наши умельцы уже вовсю разбирали по деталям и кодам все, что представляло интерес, не дожидаясь падения Берлинской стены или еще какой виртуальной стены между двумя лагерями. Все, на что есть спрос, в модели капиталистического рынка рождает предложение. Спрос на информационные технологии однозначно возник, и постепенно стал формироваться тот самый IT-рынок, на который мне предстояло попасть в свое время, а пока... А пока, если считать 1990 год уже «девяностыми», я был еще в нескольких тысячах километров и от зарождающегося рынка, и от родных берегов, от которых, согласно моей метафоре, уже отошел океан...

Оглядываясь назад, поражаешься, какую трансформацию, какой тяжелый период пришлось пережить стране и нам вместе с ней, но, что интересно, я не помню, чтобы в какой-то момент мне было страшно, меня тяготила неизвестность будущего, опускались бы руки в связи со сломом привычной системы. Наверное, это свойство молодости — бесстрашно бросаться в омут с головой. Желательно, конечно, проверить, нет ли там кирпичного дна, но это в идеале, а в реальной жизни для вдумчивого анализа и взвешивания всего и вся может не хватить времени — это раз и просто не хватить знаний, информации, опыта — это два. Не самая комфортная ситуация, когда ты вынужден раз за разом начинать с нуля, скажу я вам. В 90-е многим пришлось именно это умение оттачивать, чтобы не оказаться на обочине истории и прогресса, начиная свой бизнес,

свою карьеру опять по новой, кризис за кризисом, как будто впервые. При этом какие-то кризисы мы создавали себе сами — об этом отдельная история моего собственного опыта.

«Хард» и «софт» — именно этими английскими словечками мы пользовались для определения «железа», т.е. аппаратной части компьютеров и любых периферийных устройств и, собственно, программного обеспечения, этим «железом» управляющего. Хард и софт — это две основные составляющие «продуктового набора» на компьютерном рынке, третьим важным компонентом был и остается сервис — услуги разного рода по обслуживанию этих программно-аппаратных комплексов. В менеджменте, что интересно, тоже принято разделять навыки управленцев на «хард», т.е. профессиональные умения, организационные, и «софт», т.е. «мягкие», в буквальном переводе, навыки человеческого общения, мотивирующие персонал, способствующие лучшему взаимопониманию сотрудников. Люди не роботы, конечно, но тоже являются в некотором роде «программно-аппаратными комплексами», если смотреть с компьютерной точки зрения. И «процессор» у каждого свой, и «плата материнская», и «шина», и программ в голове полно разных, и «апгрейд» нам не чужд по мере развития — полная аналогия получается. Так что, выходит, «хард» и «софт» — это и про нас тоже, и про жизнь. Жизнь — она ведь тоже и жесткой бывает, а иногда и мягко стелет. А уж в 90-е годы этих перемен на рынке было хоть отбавляй. Много их было и в личных судьбах, я тут не исключение.

Hewlett-Packard

В конце 90-го года я вернулся в Москву из длительной командировки в Ирак, об этой части моей истории я уже давно написал книгу[\[1\]](#). «Длительная командировка» — это эвфемизм советского времени, обозначающий работу за границей. В каждом советском учреждении, так или иначе связанном с внешнеэкономическими отношениями, и уж в Министерстве внешней торговли (МВТ), само собой разумеется, существовал так называемый трехлетний план длительных заграничных командировок, возделенный и большей частью недоступный для множества сотрудников по разным причинам. Например, если вдруг сотрудник оказывался «невыездным», причин тому могло быть ох как много, и в первую очередь пресловутый «пятый пункт» (т.е. национальность, чаще еврейская, но иногда и еще какая-нибудь, более экзотическая): в Советском Союзе далеко не все национальности испытывали благожелательное к себе отношение со стороны власти. У евреев, конечно, тут была пальма первенства: выехать за границу, да еще по работе — это было за гранью фантастики, особенно во внешнеэкономической сфере.

В Ирак я улетел на четыре долгих года работать в Торгпредстве СССР в Багдаде — представлять интересы нескольких внешнеторговых объединений, прежде всего, конечно, родного «Разноэкспорта», в котором проработал почти шесть лет до этого. И, видимо, неплохо, ибо в заветный «трехлетний план» за три года до выезда, как положено, попал и после длительного оформления, по плану же, улетел в свою первую профессиональную «длинную» — так коротко в нашей среде мы

между собой называли длительные командировки за рубеж. В течение профессиональной жизни можно было съездить в три-четыре таких и за этот срок обрести материальное благополучие, которое 99,9% советских людей и не снилось: квартира, машина (обязательно «Волга», it's a must), дача, много-много чешского хрусталя и бельгийских ковров, ну и по мелочи — разная параферналия, техника, привозимая из дальних стран.

Багдад оказался довольно опасным экспериментом: все-таки там шла война, причем совсем рядом — фронт находился всего в 100 километрах от города, да и ракетные обстрелы все два года до заключения мира были постоянными, непредсказуемыми и реально опасными... Несмотря на все это, командировка прошла относительно спокойно, я получил первую свою начальственную должность, хоть и небольшую — всего лишь начальника коммерческого отдела Торгпредства (несырьевой экспорт и импорт), заработал аж несколько тысяч долларов в самой что ни на есть американской валюте и мог бы в принципе расслабиться до следующей «длинной», но в судьбе обозначился неожиданный поворот. Уезжал-то я из СССР в 1986 году, а вернулся в конце 1990-го... Чувствуете разницу? Естественно, я тут же обнаружил, что а) никто меня обратно в Министерство внешних экономических связей брать не собирается, б) единого понятия «внешних экономических связей» фактически уже и нет, дикое поле возникло на обломках монополии внешней торговли и в) надо искать работу, как бы печально это ни было: я стал безработным.

Первый свой урок я получил сразу и по полной программе... Я напросился на встречу с замминистра Юрием Николаевичем Чумаковым, своим бывшим генеральным директором в В/О «Разноэкспорт», и, что странно, он меня принял! По наивности я полагал, что раз я столько лет был у него в организации комсомольским лидером, участвовал в жизни коллектива, зарабатывал только первые места в соцсоревновании (было

такое), то уж мне-то он отказать не сможет. Но на мою просьбу помочь как-то с трудоустройством Юрий Николаевич только покачал головой и произнес сакраментальную фразу, с которой я пошел по жизни с высоко поднятой головой, и пока неплохо получается. Он тихо так сказал: «Ну, тут уж вы сами дальше, сами давайте...» И эта максима очень помогает в жизни и в карьерном строительстве особенно, надо только понять ее глубинный смысл: никто вам ничего не должен в карьере, никакие прошлые заслуги не играют роли — «сами, сами дальше». А пустые надежды и, хуже того, обиды на окружающих, на тех, кто мог бы помочь, да вот, гад, не помогает почему-то, — это тупик в развитии и потеря динамики 100%. «На обиженных воду возят» — весьма справедливая народная мудрость. Мог бы он помочь тогда? Безусловно, мог. И это было бы большим везением, улыбкой фортуны, но не более, никаких гарантий ничто не давало бы и в том случае, ибо «сами, дальше сами» как основной принцип работает при любой системе, в любые времена. Я получил свой фигуральный «пинок под зад» и вылетел на орбиту, обидевшись на Чумакова немножко, конечно, но полный энергии и хорошей злости. Мои «девятиностые» начинались с неудачи, но вывели на такой невиданный виток карьеры, о котором я и не думал, даже не предполагал, что так бывает...

Пока я отсутствовал и прохлаждался под финиковыми пальмами в Ираке, мой товарищ по комсомолу и по работе в В/О «Разноэкспорт» Игорь Коротин переехал из скромного особняка на Верхней Красносельской, где означенное объединение квартировало, в высотку на Смоленской-Сенной, да не куда-нибудь, а в помощники к самому заместителю министра по кадрам! Святое дело, мой родной «зам-по-орг» по комсомольской организации — вот уж удача! Игорь, что называется, был в теме и сразу отсоветовал возвращаться куда-либо в рассыпающееся на глазах министерство, но вот как альтернатива есть одна оказия: формируется новое подразделение по внешнеэкономической

деятельности в рамках Управления делами ЦК КПСС... Я сначала опешил: как ЦК КПСС? Это же нечто недостижимо эфемерное, это Олимп, Старая площадь...

— Не спеши, все поменялось тут, — мудро сказал Коротин. — Подумай, это возможность, которой раньше просто не могло быть.

Я подумал — советоваться было не с кем, увы, — и согласился. Мои знакомые тогда крутили у виска и зело удивлялись такому неординарному решению, ибо они-то жили в стране все это время, никуда не выезжали, на своей шкуре чувствовали ветры перемен и уже начинали заниматься бизнесом, организовывать разные ассоциации, совместные предприятия и прочие элементы зарождающегося рынка — а тут ЦК КПСС, монстр из прошлой жизни, уходящая натура. Вот хотя бы лет пять назад — тогда да, а сейчас... В моей же табели о рангах УД ЦК КПСС было однозначно выше любой другой возможности, и я ничтоже сумняшеся согласился. И, надо сказать, нисколько об этом не жалею: такого опыта я бы не приобрел нигде.

В феврале 1991 года я вышел на работу во вновь организованный отдел, или, точнее, производственно-экономический сектор Управления делами, которому предстояло научить партийных функционеров организации технике внешней торговли и заставить работать некоторые высвобождающиеся финансы. Это совсем не то «золото партии», о котором вы, конечно, подумали. «Золото Партии» — эта метафора тогда прилепилась к неким полумифическим фондам, средствам КПСС, которые, как считалось, хорошо запрятаны где-то за границей. К слову сказать, так хорошо, что даже небезызвестное сыскное агентство Kroll, нанятое после революции 1991 года новой властью, найти так ничего и не смогло... Конечно, у партии были разные средства и в разных, видимо, странах, но, если серьезно, зачем ей, партии рабочих и крестьян, было что-то прятать в советские времена, когда, по сути, она владела всей страной?

Были ли секретные счета? Конечно, и операции секретные с ними были, но масштаб этих запрятанных денег был явно преувеличен, миф быстро оброс «детальями», кино стали снимать про гнусных партийных функционеров, которые наживаются на награбленных у простого народа богатствах... Вся эта мишура неплохо отвлекала от реально наживающихся на свалившейся на них собственности ушлых «красных директоров» и, совсем скоро, оборотистых молодых ребят из комсомола или из криминала.

К слову сказать, люди, которые имели дело с настоящим «золотом партии», ходили где-то совсем рядом, по тем же коридорам, но нас с ними как-то не познакомили. Нам же предстояло распорядиться скромными несколькими миллионами рублей партвзносов: они аккумулировались в парторганизациях, стремительно теряли стоимость, и поэтому нашей задачей было как-то заставить их срочно работать, приносить прибыль. Иллюзорная идея, конечно: в период, когда страна потихоньку разваливается, двигатель экономики глохнет на ходу, новые формы деловой активности только-только зарождаются, — пытаться запустить экономически не просчитанные (их и просчитать-то было невозможно в разрушающейся среде) реформы с акцентом на производство... Задача трудновыполнимая, как это очевидно сегодня, а тогда — «Партия сказала: “Надо!” Комсомол ответил: “Есть!”».

Следующие полгода я буду работать именно по всем этим направлениям, причем довольно интенсивно. Мне выделили кабинет (!) в здании Управления делами ЦК КПСС — в Ипатьевском переулке № 1/14, в 5-м подъезде, на том же этаже, где находился один из кабинетов Н. Е. Кручины, того самого управляющего делами, который после августовского путча выбросился из окна своей квартиры. Нет, самого Николая Ефимовича я ни разу не видел там, на шестом этаже, не довелось пересечься. А вот Михаила Сергеевича издали видел на партконференции, ведь он был членом нашей первичной

«цековской» парторганизации, как ни смешно это звучит, и был обязан посещать регулярные партсобрания, конференции.

Работа в ЦК давала ряд ни с чем не сравнимых преимуществ перед «простыми смертными», например возможность пользоваться волшебной корочкой — пропуском в красном кожаном переплете с золотым тиснением «ЦК КПСС» и серьезными водяными знаками внутри разворота. По этой корочке можно было запросто проходить во все министерства и ведомства, кроме, конечно, совсем уж секретных, вроде Минобороны и КГБ. Гаишники отдавали честь при случайной встрече на дороге, извиняясь за беспокойство. Увы, оставить на память ее не удалось: в рамках замены пропусков где-то в мае 1991 года корочки поменяли на невзрачные пластиковые карточки, и, хотя они продолжали выполнять свою волшебную функцию на дорогах, это было уже не то, совсем не то.

У каждого свои воспоминания о безрадостных прилавках московских магазинов в то время. Туристы-иностранцы, оказавшиеся в Москве в тот год, с нескрываемым ужасом и удивлением фотографировали девственно чистые полки и холодильные камеры прилавков, давно не видевшие хоть каких-то продовольственных продуктов. Продукты-то, конечно, были на рынках, в валютных магазинах, иногда что-то «выбрасывали» и в обычных магазинах, но тут важно было вовремя оказаться в нужном месте и к тому же отстоять очередь, а от этого чуда социалистической экономики я успел отвыкнуть за время зарубежной командировки, да и потом, работая в ЦК.

Мне особенно врезался в память другой феномен: зарубежные страны стали оказывать продовольственную помощь СССР, поставляя наборы продуктов голодающим гражданам. «Повестка» явиться в пункт распределения приходила и мне дважды или трижды. Это было и странно, и как-то не очень честно: мне не то чтобы не нужны были эти макароны и колбаса, конфеты и тушенка от австрийских товарищей или из Германии, но это было

неправильно — раздавать ящики с продуктами кому ни попадя и при этом вынимая из дара австрийского народа бутылки с ликером Jägermeister, что совсем уж подло, на мой взгляд.

В голодной Москве 1991 года, перешедшей на талоны на всё, «цековский» паек был как нельзя кстати. Всем сотрудникам «счастье» выдавалось в форме маленьких книжечек с отрывными талонами, на которые можно было по определенным дням купить в столовой напротив, превращающейся в магазин, все базовые гастрономические продукты: сахар, масло, мясо, колбасы, сосиски, рыбу, пироги, которых давно уже не было в обычных городских магазинах. Столько на семью и не нужно было, если честно, поэтому я осчастливливал иногда родственников и друзей.

...За полгода я сменил аж три кабинета. Первый представлял собой некий узкий удлинённый пенал с высотой потолка под пять метров и окном во внутренний двор, напоминающий тюремный колодец, — потом я такие часто встречал в разных министерствах в старой части города. Мой предпоследний кабинет выходил окнами на улицу Разина, нынешнюю Варварку, что невероятно грело душу, так как из него было хоть что-то живое видно: люди, машины, гостиница «Россия»...



Волшебные «цековские» пропуска в коммунистический рай. В 1991 году их ценность была невообразимой

За отпущенное историей время нам удалось провести первую и единственную конференцию партийных секретарей, отвечавших за экономику, со всей страны, в которую, напомним, тогда еще входили, кроме уже отколовшихся прибалтов, все остальные союзные республики. Довольно пустое мероприятие, на мой взгляд, но некоторый организационный опыт был получен.

Делали попытку организовать одно СП с испанским мясоперерабатывающим предприятием — не вышло: испанцы быстро переключились на московское правительство, набиравшее силу. На нас иностранные бизнесмены смотрели с подозрением: чего греха таить, репутация у Старой площади была не ахти, потенциальным партнерам всюду чудились «рука Кремля» и КГБ. Потом была попытка организовать аж целое собственное внешнеторговое предприятие, уже набрали команду для стартапа, начали было делать ремонт в подъезде для офиса — не успели.

...Была памятная, но безрезультатная встреча с одним из руководителей чилийской компартии — Володи́ей Тейтельбоймом, сподвижником Луиса Корвалана. Он объяснял нам, почему он «Володя», — ну, тут ясное дело: родители тоже были коммунистами и назвали сына в честь вождя международного пролетариата. До сих пор не понимаю: чего мы от этого уважаемого человека хотели-то? Или он от нас?

Рассматривали запуск нескольких проектов в стране, разных по экономике, по направлениям, — все они требовали инвестиций без какого-либо обдуманного плана, да и о каком технико-экономическом обосновании могла идти речь в разваливающейся экономике страны. Было уже поздно, приближался август 91-го, усилия уходили в песок...

Непосредственно перед приснопамятным августом мне поступил на утверждение проект кооперативного, по-моему,

предприятия, с которым пришел Володя Баласанян, начальник отдела информационных ресурсов, или как он там назывался. По внутреннему распорядку именно наш сектор должен был рассматривать все экономические проекты, возникающие в цеховских недрах, и давать добро. Было бы большим преувеличением сказать, что у нас, пятерых сотрудников нового отдела, хватало опыта для справедливой оценки этих проектов, но здравый смысл и некоторый жизненный опыт вынужденно заменял на том этапе профессионализм — экспертов-то все равно взять было неоткуда. А тут идея некоторой монетизации наработок в области начинающейся скромной компьютеризации и вообще стандартизации документооборота витала в воздухе, подпись под документами я, конечно, поставил. Нужно было получить еще визу где-то в мэрии, и, по-моему, учредители компании успели на этот раз. Из этой инициативы впоследствии, уже в 1994 году, вырастет фирма «Электронные офисные системы», которую с тех самых пор Владимир Эдуардович ведет по жизни и по рынку от победы к победе. Еще до этого события я прошел курс обучения по работе с персональными компьютерами, появлявшимися уже у некоторых ответственных работников на столах, так что предполагалось, что опыта у меня достаточно, хотя собственно компьютером я пока не был экипирован, но ждал своей очереди... Однако август, опять-таки, перемешал все планы.

Прорывом в средствах связи тогда был факс, до компьютеров в сети было еще далеко. Первый канал связи через факс мы устанавливали с каким-то подразделением, находившемся на Маросейке, в километре от Старой площади, и я помню радость сотрудников и начальства по этому поводу, только что чепчики в небо не бросали. Вот это было чудо: раз, нажал кнопку — и зажужжал аппарат, и письмо из него вылезает прямо на глазах. Это сейчас нужно уже объяснять молодым людям, что такое этот факс, а тогда это было будущее коммуникаций, настоящая

революция. Новая эра была не за горой, в нее плавно перейдут и факсы, и новомодные пейджеры, и компьютеры, которых становилось все больше с каждым годом и которые уже готовы были связываться в сети — не глобальные, конечно: интернетом еще не пахло.

Из своего последнего, третьего кабинета, уже в 4-м подъезде УД ЦК КПСС, я эвакуировался 20 августа 1991 года вполне по-военному, не забыв снять табличку со скромным «Тов. Щербаков Б. И.» — на память и так, на всякий случай...

В ЦК путч встретили как минимум настороженно. Некоторые, правда, радовались происшедшему — дескать, «теперь порядок-то будет». На второй день стало ясно, что дело швах, пошли слухи о готовящихся погромах на цековских дачах, а именно на одной из таких дач, в Кратово, жила моя семья в то лето, сыну только исполнился год. 20 августа после работы, уже вечером, я вышел на соседнюю площадь Дзержинского, там уже собралась приличная толпа, но до сноса памятника дело еще не дошло — его снесут только 22-го. В здании КГБ не горело ни одно окно, что было как минимум необычно, а по сути означало начало конца целой эпохи. 21-го, когда стало ясно, что путч провалился, коридоры Управления делами сразу как-то опустели, у подъездов сняли военную охрану, на место бравых солдат со штыками на поясе встали какие-то юноши в тренировочных костюмах. Это мне показалось подозрительным и совсем не успокаивало.

День 22 августа запечатлелся в памяти особенно ярко: я хорошо помню, как, проходя по коридору первого этажа вдоль Варварки, я услышал невнятный гул толпы — это многотысячная демонстрация после митинга на Манежной шла с Красной площади по направлению к зданию ЦК и площади Дзержинского (ныне Лубянка) — и отчетливое мощное скандирование: «Убийцы!!! Убийцы!!!» Помню...

«Позвольте, — подумал я, — это кому они кричат такие обидные слова?» Как потом оказалось, народная масса

направлялась напрямиком к главному подъезду на Старой площади, чтобы выместить свой гнев на «душителях трудового народа», которыми и были определены сотрудники ЦК. Мне этот мотив совсем не понравился, к убийцам я себя по понятным причинам не причислял, но поди ж ты объясни разгоряченным гражданам... Я быстро покинул небезопасный подъезд, увидел, как обалдевший окровавленный завхоз бежит в УД, прижимая к груди осколки разбитого стекла с надписью «Центральный комитет КПСС», и я, решив дальше не испытывать судьбу, рванул на машине в Кратово — эвакуировать семью... Настоящих погромов на цековских дачах и в санаториях вокруг Москвы не было — так, несколько разгоряченных революционеров в эти дни побили стекла в ряде домов, но бунтарей быстро успокоили.

Примерно через месяц ЦК КПСС как организация был ликвидирован, нас вызвали для получения документов в отдел кадров. На входе в управление уже стояли какие-то странные бородатые люди в черных гимнастерках и галифе... Новая власть — новые правила. А я становлюсь безработным второй раз в жизни — уже и в новой. «Уволен по сокращению штатов», — написано в уведомительном письме, хотя какое это сокращение штатов? Это просто ликвидация работодателя. Ну да ладно, не до точности формулировок тогда было. К счастью, «охоты на ведьм» после переворота не произошло, хотя опасность «народного гнева» какое-то время существовала реально. Бог его знает, куда повернет история, а то ведь и на вилы, бывало, и красного петуха... Пронесло.

Надо было опять искать работу, нельзя останавливаться ни на минуту — ощущение уходящего куда-то поезда не покидало. Обзвонил всех друзей, знакомых, знакомых знакомых... Начали поступать предложения: не хотите ли заместителем главного редактора газеты «Рабочая трибуна» по экономике? Я даже съездил в здание редакции на улице Правды: ничего более унылого и беспросветного я не помню. Интуиция подсказала, что

связываться с коммунистической прессой в период демократической революции, пожалуй, не стоит. Сосед по дому: «А давай к нам, в кооператив, мы авторемонтом занимаемся, дело прибыльное, сервис и все такое, а ты все-таки экономист?» Ну да, со знанием двух языков при этом. Но какое отношение имеет автосервис к внешней торговле, я не понял и даже не стал продолжать разговор... Требуется помощник по внешнеэкономическим связям в правительство Москвы, для заместителя мэра Иосифа Орджоникидзе... Я честно сходил на прием на Тверскую, 13, понял, что возвращаться в коридоры с красными ковровыми дорожками и массивными дубовыми дверями с латунными ручками не хочу, и, как оказалось, правильно сделал, ибо потом с интересом наблюдал за криминальной хроникой в последующие годы: на Орджоникидзе было несколько покушений. Понятно: передел собственности и все такое. Можно только предположить, где бы в этот момент мог оказаться я...

Такой вот «рынок труда» в 1991-м.

В один из грустных осенних дней того года у меня раздался звонок от друга по багдадской командировке, Жени Устинова, работавшего уже с полгода заместителем начальника УпДК. Кто не помнит — это Управление по делам обслуживания дипломатического корпуса, весьма влиятельная и уважаемая организация. Так вот, это УпДК в свое время организовало некое совместное предприятие с американской фирмой Merisel, занимающейся поставкой компьютеров, — типичным дистрибьютором (тогда я таких слов не знал еще). Вкладом в СП было собственно здание, УпДК принадлежавшее, на Крутицком Валу. И надо же было тому случиться, что Женя, Евгений Николаевич, соучредитель СП со стороны УпДК, где-то встретился с президентом СП Мишей Красновым, Михал Петровичем, точнее, и узнал от него новость о том, что некая американская компания-партнер, поставщик «Мерисела», подыскивает себе что-то вроде

коммерческого директора в одно из своих подразделений, и ему, дескать, предложили занять это место, а он, конечно, отказался, потому что, вообще-то, является президентом большой компании. Ну да, недостойное предложение, что тут скажешь! И Женя мне позвонил:

— Боря, ты только сразу не отказывайся, ладно?

— Ну?.. — отвечаю.

— Вот тут одна американская компания ищет начальника отдела...

— Хм... Американская? И как ты себе это представляешь — после ЦК КПСС?

— А чем черт не шутит, попробуй, не понравится — уйдешь.

— Что за компания, Жень?

— «Хьюлетт Паккард» называется. Компьютерами занимается.

В моей памяти компания с таким названием существовала: когда-то, давным-давно, на международной выставке в Сокольниках, помню, был павильон, где экспонировались научные калькуляторы Hewlett-Packard, но больше об этой фирме я ничего и никогда не слышал. Я обещал подумать и сразу не отказываться, как и просили. Через несколько дней я согласился встретиться с представителями фирмы и пошел готовить резюме, или CV — Curriculum Vitae (я таких слов тогда и не знал). Печатал на машинке с латинским шрифтом во Всесоюзном агентстве по авторским правам, потому что там работала моя хорошая знакомая Люся, и вообще-то я туда даже собирался устраиваться на работу когда-то, по приезду из Ирака, даже встречался с Николаем Николаевичем Четвериковым, начальником ВААП.

С Николаем Николаевичем мы были знакомы давно, года с 1976-го. Какое-то время я дружил с его старшей дочерью Надей, несколько раз бывал у них дома. Николай Николаевич уже тогда был одним из руководителей в ПГУ — Первом главном управлении КГБ, т.е. во внешней разведке, о чем я, понятное дело, тогда не знал. И провалил однажды «смотрины», будучи

приглашенным на чай с вишневым вареньем. Я тогда был на практике во всесоюзном объединении «Внешторгреклама» и с увлечением рассказывал генералу про то, как интересно было бы заняться рекламной деятельностью! Мои наивные юношеские мечты, полагаю, его совсем не впечатлили.

В общем, на работу в ВААП он меня тогда так и не взял по причине... Впрочем, какая разница, по какой причине, раз уж так, в конце концов, карты легли. Дорога жизни сама вела меня, получается, в эту «калькуляторную» американскую компанию, где мне предстояло многому научиться самому и, надеюсь, многому научить моих американских коллег.

Начало

Начало моей почти уже 30-летней саги, романа с компьютерным рынком, следует отсчитывать от 17 декабря 1991 года, когда я после почти двух месяцев интервью, переговоров, присматривания друг к другу все-таки вышел на работу в компанию Hewlett-Packard. Правда, сначала меня направили на стажировку в ту самую компанию-дистрибьютор, Merisel, чтобы набраться хоть каких-то первичных знаний о рынке компьютерных технологий, в основном о западном, ибо в России этот рынок только-только начинал формироваться.

Из нескольких интервью особенно запомнилось собеседование с моим будущим начальником, американцем Кевином Керни, когда он вдруг предложил мне «продать» ему ручку — как сейчас помню: это была элегантная ручка Cross. Я несколько опешил, потому что тогда еще не знал, что именно этот трюк предписывают стандарты собеседования с кандидатами на позиции «сейлз», т.е. менеджеров по продажам. Мне показалось это даже унижительным — устраивать такую клоунаду, да еще со мной, недавним сотрудником ЦК, а до этого вообще начальником коммерческого отдела целого Торгпредства СССР в Ираке, человеком с более чем десятилетним стажем во внешнеэкономической деятельности! Переступив через собственное эго, я продемонстрировал свои способности к «продажам», но в большей степени — к логическим маневрам и к самовыражению, а также языковые навыки. Никакого понимания того, что такое «интервью», или по-русски собеседование, при приеме на работу у меня не было ни тогда, ни много позже. Это сейчас я такой умный и все про интервью понимаю, во многом

потому, что за прошедшие годы сам уже тысячу раз проводил эти упражнения со стороны работодателя, ну и несколько раз, конечно, был и в роли интервьюируемого. Никогда я кандидатов-соискателей, кстати, не мучил этим испытанием, ручку мне продавать не нужно — у меня совсем другие инструменты отбора, а какие — не скажу, секрет фирмы.

Многим людям сама по себе постановка вопроса — «продать себя» — кажется неэтичной, что ли... Вроде не мешок картошки продаешь, а себя, любимого, — это видится чем-то за гранью. Но при ближайшем рассмотрении становится ясно, что все мы себя «продаем» или «подаем» (если это кажется более уместным понятием), чтобы получить взамен определенный набор благ: должность, зарплату, привилегии — т.е., по сути, вступаем в отношения обмена, желательно эквивалентного, с работодателем. И от того, КАК мы себя подаем, зависит, будет ли этот обмен нашего ресурса на материальное вознаграждение и должность эквивалентным, справедливым, по нашей оценке. Не секрет, что 99% людей — и я точно не исключение — склонны себя переоценивать, потому что мы-то точно знаем, какие мы умные, образованные, умелые и вообще классные. Беда в том, что это совершенно неизвестно работодателю, к которому в поисках столь желаемого эквивалентного обмена мы обращаемся. Работодатель в лице своих служб найма, кадров, функционального менеджмента часто знает о нас только то, что написано в CV, что рассказывают о нас коллеги, рекомендующие начальники с предыдущего места работы (если их спросят), что видно из общедоступной теперь информации о нас, о наших предпочтениях, а сегодня, из социальных сетей, еще

и о некоторых особенностях поведения, чего не было в 90-е, и, может быть, лучше для многих, что не было...

Но самым важным во всей истории ваших взаимоотношений с потенциальным работодателем остается момент интервью — очной короткой встречи с людьми, которым вы должны подать себя так, чтобы дверь в светлое будущее не захлопнулась, едва приоткрывшись. И вот тут у многих кандидатов возникают проблемы: во-первых, с пониманием важности момента, а во-вторых, с представлением, что и как надо говорить, как себя вести, чтобы продолжить знакомство.

Первое и основное правило — будьте честными перед интервьюером, не выдумывайте ни прошлых заслуг перед отечеством и предыдущими работодателями, ни особых качеств, которые требуются в новой должности, но, увы, у вас отсутствуют. Самый простой пример в этой области — «свободный английский», который при ближайшем рассмотрении выглядит очень печально. Не стоит «продавать» то, чего у вас нет.

Так уж получилось, что я арабист по образованию (МГИМО) и довольно долго профессионально работал с языком, до сих пор сносно могу на нем разговаривать. Несколько лет назад мне пришлось проводить интервью с кандидатом, указавшим в резюме арабский язык в качестве рабочего, наряду с английским. Английский я, конечно, протестировал первым, он оказался вполне уверенным, а на мой вопрос (уже на арабском) «И где же вы выучили арабский, коллега?» ответом были вполне прогнозируемые ступор и смущение. Пара лет с родителями в Алжире оказались достаточными, чтобы кандидат решил, что несколько разговорных фраз на не самом распространенном языке в нашей бизнес-среде могут считаться «знанием» языка. Видимо, кандидату показалось,

что «знание» это каким-то образом поднимет его в глазах нанимающего менеджера. Увы, это преувеличение сослужило ему плохую службу. Эта история, к несчастью для соискателей должности, повторялась еще пару раз на моем веку, арабский язык оказался непроходным активом, лучше бы они не упоминали его вовсе... Многое видно невооруженным глазом, да и потом может сыграть с вами злую шутку, когда вы получите работу своей мечты, а правда вдруг всплывет на поверхность.

Второе правило — адекватность речи и поведения. За те короткие полчаса, которые вам отведены на интервью, надо успеть рассказать о себе самое важное, самое привлекательное, убедительное, на ваш взгляд. Но тут кроется засада: адекватен ли именно ВАШ взгляд? Лучше это проверить на независимых нейтральных консультантах — ими могут быть, скажем, и ваши знакомые из отрасли, но лишь те, кто не побоится дать вам честную оценку. Это полезно, так что готовьтесь услышать критику — она поможет вам на следующих этапах интервью. За полчаса разговора как бы ни о чем профессиональный менеджер с многолетним стажем оценит и ваш образовательный уровень, и эмоциональную устойчивость, и собственно навыки в профессии.

Выстраданная рекомендация кандидатам: никогда и ни при каких условиях нельзя расслабляться, даже если вас к этому побуждают позой, жестом, приглашением к «душевному» разговору на отвлеченные вроде бы темы. Чаще всего это ловушка, ни к чему хорошему это не приведет: «свободный формат» не означает свободы поведения никоим образом. Один из кандидатов минут двадцать мне рассказывал на интервью (конечно, это была провокация с моей стороны, каюсь) про то, как он перегонял купленный где-то в Канаде автомобиль в

Россию, какие трудности испытывал, какой тюнинг планирует сделать, какую резину ставить... У него не хватило сообразительности остановиться вовремя, и он перешел границу адекватности, поддавшись на провокацию. Не поддавайтесь! Требуется полчаса концентрации внимания, мобилизации ресурса, энергии и убедительности. При этом, безусловно, встречи вам предстоят с людьми разными, и требования у каждого работодателя свои, и найти ту искомую интонацию очень и очень сложно, но именно в этом и будет ваша сила, ваше преимущество, если вам это удастся.

Мне самому несколько раз приходилось сдерживать эмоции, отвечая заученно, как бы по учебнику, на какой-нибудь стандартный и оттого раздражающий вопрос «о трех самых сильных сторонах или трех недостатках», и, признаюсь, на одном из интервью я сорвался, не выдержал и ответил в сердцах эпатажным «самым сильным моим качеством является, на мой взгляд, интеллект», что прогнозируемо привело к отказу от дальнейшего обсуждения моей кандидатуры (справедливости ради, на том этапе я уже мысленно попрощался с этой перспективой и сам, иначе бы не считал возможным столь вызывающий выпад).

Психологическая дуэль — вот что такое интервью. Настраивайтесь на нее заранее, там нет незначимых деталей. Вы положили руку за спину, вы отвели взгляд на чуть большее время, вы ушли от прямого ответа, забыли выключить телефон на время беседы (это сейчас, а в 90-е телефоны были далеко не у каждого) — все имеет значение. Один из кандидатов на руководящую должность во время интервью, например, неотрывно смотрел на картинку, висевшую на стене справа от меня. Контакт взглядом был утерян с первых минут, я с удивлением

фикси́ровал эту необы́чную ситуа́цию и даже пы́тался ее исп́равить, но тщетно. Будущий руководи́тель, лиде́р, наставни́к для подчи́ненных упорно не лови́л на себе даже мой откровенно уди́вленный взгля́д. О́тсутствие конта́кта во вре́мя интервь́ю — почти́ однозна́чно прои́гранная партия́. В́нешний ви́д — это о́тдельная те́ма, но ско́лько бы ее ни обсу́ждали в профе́ссиональных и не о́чень издания́х, замеча́ю, что по-пре́жнему канди́даты не все́гда аде́кватны в оде́жде, в аксессуара́х.

Все э́ти требо́вания о́тносятся и к ситуа́ции «вну́тренней прода́жи» себя́ уже во вре́мя рабо́ты в компа́нии. Не́т нужды́ о́бъяснять, что лю́бое ва́ше выступле́ние на публи́ке, о́собенно пе́ред широ́кой аудито́рией, вклю́чающей ру́ководство, — это ва́ш зве́здный ча́с. И да́же такие не́стандартные ситуа́ции, как, предполо́жим, ужи́н на ка́кой-нибу́дь о́чередной конфе́ренции за о́дним сто́лом с пре́зидентом ва́шей компа́нии. В э́том случа́е у ва́с е́сть полто́ра-два ча́са вре́мени для того́, что́бы закре́пить свое́ ре́нومه́ и да́же, возмо́жно, созда́ть заде́л на бу́дущее — не жале́йте э́нергии и кон́центрации в та́кие судьбоно́сные мо́менты! Оце́нку ва́м бу́дут стави́ть не по то́му, ско́лько вре́мени вы про́вели в теле́фоне или ка́к внима́тельно слуша́ли собравши́хся, скромно́ отма́лчиваясь во вре́мя э́того ужи́на. Да, э́то на́пряжение, э́то рабо́та ду́ха, э́то уси́лие над со́бой — но о́но стои́т того́, повер́ьте. Зача́стую имен́но после́ та́ких ко́ротких встре́ч с вы́сшим ру́ководством компа́нии карье́ра вдруг начи́нает уве́ренное дви́жение, а вот в ка́кую сторо́ну — э́то уже́ зави́сит от ва́с. Бо́лее того́, да́же ко́роткий конта́кт в ли́фте (!) мо́жет ста́ть судьбоно́сным. И мо́й сове́т оказавши́мся в та́кой ситуа́ции: не испо́льзуйте замкну́тое про́странство́ для само́презента́ции, аде́кватным бу́дет во́все не по́пытка неме́дленно «про́дать» себя́ в э́той ситуа́ции, а

уважительное ожидание приглашения к разговору, если повезет, или просто молчание.

Иногда лучше молчать, поверьте. Во время одной из таких поездок в лифте с президентом компании, посетившим наш офис, мой сотрудник, случайно там оказавшийся, вдруг громко, на американский манер, спросил президента: «Ну, как у нас дела?» Конечно, президент ответил что-то нейтрально-позитивное, но после не преминул отметить, что вопрос этот заставил его поднять бровь... Вроде бы ничего особенного, но «осадок» остался, и при очередном рассмотрении кандидатуры этого сотрудника на следующую должность что-то остановило меня, внутренний камертон адекватности дал сигнал опасности. Работа над формированием собственного «бренда» — процесс длительный и кропотливый, и не только послужной список и следующая за вами репутация играют роль: финалом и мерилем успеха этой работы всегда останется именно момент «продажи» себя на рынке занятости.

...Вскоре «меня купили»: мне было предложено выйти на работу в компанию. Первый год, правда, я числился сотрудником некоего кадрового агентства «Теза» (позже — «Анкор»), потом стал в Hewlett-Packard начальником отдела. Это был, наверное, первый год, когда западные компании стали нанимать сотрудников не через Управление по обслуживанию дипломатического корпуса (УпДК), которое до начала 90-х было, по сути, единственным поставщиком проверенных местных кадров для иностранных компаний, решивших вести бизнес в СССР, а через возникшие частные кадровые агентства. Тест я прошел, хотя в этом был изрядный элемент случайности: я действительно ничего не знал о законах этого «жанра» и действовал интуитивно. Но, конечно, основные «тесты» были тогда впереди, следовало еще доказать,

что я умею не только неплохо изъясняться на английском, но и знаю кое-что об управлении процессами и людьми — уж что-что, а это в своей многолетней работе в комсомольских и партийных структурах я усвоил надежно.

Совместное предприятие (СП) Merisel-CAT (по-моему, CAT было аббревиатурой от Computer and Automation Technologies) стало тогда ярким примером нового мышления и видимым результатом перестройки: американские инвесторы решили, что наступила пора к выходу на открывающийся рынок СССР, и компания, хоть и небольшая, сразу стала заметным явлением в компьютерной индустрии. По тогдашним меркам, СП было почти что иностранным, наиболее приемлемой формой работы иностранцев в СССР и вождем местом работы для советских граждан, ибо открывало доступ ко всякого рода валютным прелестям, заказам из «Березки», командировкам за рубеж.

Специально для тех, кому до сорока лет примерно. Сеть магазинов «Березка» в СССР (правда, в ряде союзных республик им давали свои названия: «Каштан» в Украине, «Ивушка» в Белоруссии, «Чинар» в Азербайджане, «Альбатрос» в Эстонии, «Дзинтарс» в Латвии, «Агавни» в Армении...) торговала остродефицитными товарами сперва за сертификаты, а позже за чеки, являвшиеся, по сути, обязательствами «Внешпосылторга» (ВПТ). Это внешнеторговое объединение было монопольным импортером и поставщиком потребительских товаров в сеть специализированных магазинов, куда доступ «простым людям» был заказан. Обязательства эти были номинированы в рублях, но приобретались только за иностранную валюту, поэтому те же 10 рублей на чеке ВПТ естественным образом стоили уже 20 «деревянных», обычных советских, рублей, потому что официальный курс рубля ко всем зарубежным валютам был всегда ниже рыночного, хотя формально никакого рынка, конечно, в Советском Союзе не было. Спрос на «дефицит» (а дефицитом были практически любые приличные товары) рождает

свой курс валюты и, соответственно, чеков ВПТ. Сейчас, к счастью, приходится объяснять молодым людям даже значение слова «дефицит» в том самом, советском, смысле...

Даже автомобильные номера у машин совместных предприятий были особого, желтого, цвета, что для того времени было явлением необычным, и гаишники предпочитали не связываться с иностранцами. Пройдет несколько лет — и это преимущество канет в Лету: «иностранцы», наоборот, станут лакомым куском для стражей порядка на дороге. Первый год работы и поездок на «желтых номерах» — а хьюлеттовские автомобили числились вообще за австрийским торгпредством — приходилось каждую пятницу звонить в отдел разрешений для иностранцев (то ли при КГБ, то ли уже при ФСБ), сообщать о том, что «иностранцев в машине не будет», и в субботу спокойно ехать на дачу под Чехов с чистой совестью...

В Merisel я впервые увидел *CRN* — *Computer Reseller News* — американское издание, довольно толстый журнал с такой массой деталей, с таким объемом информации о рынке, о его игроках, о правилах, о продуктах, о существовании которых я даже не подозревал. Если американские ребята печатают такие толстенные ежемесячники про свой компьютерный рынок, то ведь и до нас когда-то дойдет эта волна, думал я. Значит, нужно учиться, как со всей этой информацией обходиться, что с ней вообще делать. Тогда я еще не знал, что, помимо *CRN*, на компьютерном рынке существуют еще десятки разных изданий, с разными профессиональными аудиториями, и что глубина этого рынка колоссальна...

Моим первым учителем по рынку была Марина Никитина, вице-президент СП. История, бывает, разворачивается совершенно неожиданным образом... Забегая далеко вперед, к 98-му году, скажу только, что мне пришлось какое-то время

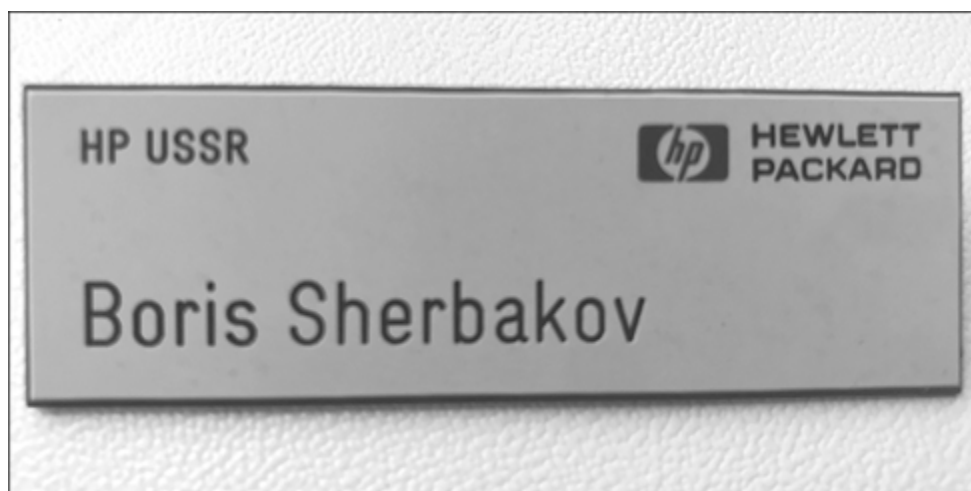
поработать с Мариной уже в статусе ее начальника. Кто бы мог подумать об этом в 91-м...

Российский компьютерный рынок был девственно чист и мелок по сравнению с заокеанским. Но с чего-то надо было начинать — и я углубился в детали, в товароведение, как учили: сначала определите, какие товарные характеристики, какие качества делают товар востребованным, какие отличают его от подобных, какую дополнительную стоимость он создает... Сейчас это звучит наивно, но тогда даже хорошие технические специалисты не умели точно формулировать ответы на эти простые вопросы в отношении недавно появившегося товара — персональных компьютеров, не говоря уже о построении моделей продаж, о разработке стратегии на рынке. Американцы учили нас азам рыночной грамотности, в этом не стыдно признаться. Но они не всегда были готовы к собственному обучению, поэтому, как показала история, тоже наделали много ошибок в процессе «покорения рынка».

Пока я стажировался в Merisel, успел развалиться Советский Союз, но первую свою нагрудную бирку, бейджик, от компании я уже получил, это исторический факт: «Hewlett-Packard, USSR» храню как реликвию...

Представительство Hewlett-Packard тогда занимало небольшую часть 6-го этажа старинного дореволюционного дома на Покровском бульваре, в нем же были представительства нескольких известных американских, японских, финских компаний, и атмосфера в этом доме была абсолютно иностранной, и запахи даже — нездешними, манящими, и люди там выглядели по-другому, по-западному. Я бывал в этих представительствах и раньше, но на правах гостя, сотрудника Министерства внешней торговли, а сейчас я входил в этот анклав, «гетто» западного бизнеса, уже фактически членом семьи, «своим», и к этому ощущению надо было еще привыкнуть — мне было довольно некомфортно первые несколько месяцев, слишком

весь этот антураж и набор благ были хороши. И это несмотря на то, что я недавно вернулся из-за границы...



Исторический бейджик. Через две недели после выдачи пришлось его менять уже на Hewlett-Packard Russia. USSR закончился

Дом на Покровке был как бы «внутренней заграницей». Срок «исковой давности» за разглашение коммерческой тайны, думаю, давно прошел, так что смело откроюсь тут, «камингаут» фактически: первая моя зарплата в американской компании была 1100 долларов США плюс небольшой рублевый довесок на питание, на «экипировку», не знаю уж на что еще, но дополнительно я получал еще рублей 400 — по меркам начала 90-х более чем достойная зарплата. По меркам Европы — нищенское пожертвование, но все познается в сравнении: миллионы наших граждан даже и не мечтали о таком уровне компенсаций... Иностранцы же в представительстве получали несопоставимые зарплаты, в десять–пятнадцать раз больше: бонус за неудобства жизни в постсоветской России должен был их мотивировать. Нас мотивировать было попроще, чего уж греха таить. Но ни зависть, ни обывательское злопыхательство здесь совершенно не уместны: уровень зарплат определяет любой работодатель, исходя из состояния рынка. Российский рынок рабочей силы объективно

был именно таков, а рынок рабочей силы экспатов — таков. Full stop. Впоследствии зарплатные траектории будут все больше сходиться, но тогда было именно так, и в том была историческая справедливость, как бы ни хотелось мне в этом «Хьюлетту» отказать.

Первый год рублевую зарплату представительства платили наличными, что сегодня трудно себе представить: банковская система только-только начинала формироваться, доверия к российским банкам не было никакого, память о недавних конфискационных «реформах» была еще жива. Налоговая система, кстати, тоже отсутствовала, причем настолько, что, когда вдруг правительство ввело-таки налог на доход для физических лиц, сотрудники долго не могли понять: это что, теперь самим надо платить, что ли? А может, компания заплатит за нас? Такие диспуты шли тогда. Некоторые сотрудники, те, кто работал уже несколько лет и пообтерся в мире капиталистическом, открывали себе счета в австрийских банках, но воспользоваться ими тогда не было никакой возможности: дебетовых карточек никто не выпускал, в России правил бал чистый нал, простите за каламбур. Без наличных денег жить тогда не удавалось, поэтому накопленные, честно заработанные деньги в валюте привозили из командировок в Россию и тут уже по мере необходимости меняли по текущему курсу. С этим был связан один весьма нервный эпизод...

Один сотрудник представительства, назовем его X, перевозил из Вены в Москву крупную сумму наличных долларов, практически всю свою зарплату, скопившуюся за полтора года работы. Дальше происходит нечто непонятное.

После взлета самолета сотрудник X вдруг обнаруживает, что его атташе-кейса с пачками честно заработанных баксов ни на полке вверху, ни под сиденьем внизу нет. Это открытие его сильно расстроило, и весь оставшийся полет, а это чуть более двух часов, он провел в неприятном предчувствии, что найти тот

самый чемоданчик теперь будет проблематично, если вообще возможно. Я сэкономлю много слов, если предложу вам просто на секунду представить, что за чувства должен испытывать человек, потерявший полтора года своего дохода. Я это чувство знаю (в Багдаде у меня украли однажды эквивалентную сумму денег) и, поверьте, даже врагу своему такого бы не пожелал.

Уже в Шереметьеве сотрудник Х пытается связаться с аэропортом Вены, но то ли связи тогда не было такой, то ли таможенники не захотели ему помогать — ничего не получилось. Тогда сотрудник садится в такси и мчится на работу, в представительство Hewlett-Packard, где нужная связь точно есть. Когда он появляется в офисе, многие отворачиваются: смотреть на него страшно, да и люди сами в большой растерянности — что же теперь будет? Как же так? А вдруг еще помогать придется? Ураган эмоций у каждого в голове, пока Х связывается с аэропортом Вены, отделом Lost & Found, потом с посольством РФ в Австрии, и не сказать что совсем безуспешно! Через какое-то время становится ясно, что не все так грустно.

Сотрудники полиции, патрулировавшие аэропорт Вена-Швехат, обнаруживают бесхозный атташе-кейс непосредственно у стойки регистрации и после нескольких минут поиска владельца понимают, что тот, видимо, уже отчалил. По всем инструкциям даже в те относительно спокойные в смысле терроризма годы они вытаскивают его в центр зала и просят народ отойти как можно дальше: логично предположить, что в чемодане может быть и взрывчатка. Вызывается специально обученный человек из саперов, и чемоданчик этот сначала как-то своими инструментами сканирует, потом открывает и обнаруживает там, среди прочего, туго упакованные пачки долларовых купюр.

Сотрудники службы безопасности аэропорта тщательно просматривают содержимое, обнаруживают какие-то записки на непонятной им кириллице, определяют, что это русский язык, и

вызывают сотрудников посольства для дальнейшего расследования. Прибывшие сотрудники быстро вычисляют, кто же оставил этот дар австрийскому народу, — просто потому, что они лучше и быстрее читают по-русски, а там вся эта информация была, естественно, в записях, в распечатках счетов.

Вечером того же дня сотруднику Х поступает звонок из российского посольства в Австрии с фантастическим предложением: прийти и забрать — чем скорее, тем лучше — так бездумно оставленный чемоданчик. Конечно, соблюдая все необходимые формальности, предоставив все справки о происхождении и пр. Ну, прийти и забрать — легко сказать: это надо обратно лететь в Вену, что не так-то просто, надо ждать следующей okazji... Но главное, что через какое-то время деньги вернулись к хозяину. После этого он долго еще вспоминал прилипчивый рекламный слоган советского времени «Храните деньги в Сберегательной кассе», а если уж возите в чемоданах, то желательно на цепочке с замком, как в американских фильмах, хоть и смотрится это не комильфо... Вот и скажите мне: что это было? Такое вообще возможно?

И в том же году приключилось нечто похожее с нашим швейцарским начальником Рене — похожее, но без хеппи-энда, правда. В том же Вена-Швехате он во время регистрации на какое-то время оставил свой дипломат без присмотра — и венские щипачи тут же приделали ему ноги. Мораль: не зевай, когда находишься в публичном пространстве, — кругом много охотников до чужого добра. Рене по прилете в Москву был занят добрые полдня оформлением утраты: там, помимо дорогих ручек, по его словам, были и документы, а восстанавливать их даже в боголепной Швейцарии — это еще тот геморрой...

...Представительство Hewlett-Packard было открыто в СССР еще в приснопамятном 1967 году — по некоторым сведениям, сразу после визита в страну одного из основателей компьютерного гиганта, Билла Хьюлетта. История не оставила

свидетельств того, по какой такой надобности Уильям приезжал в страну победившего социализма, но сотрудничество началось и с тех пор не прекращалось. Билл и Дэйв создали свою компанию в 1939-м в легендарном гараже, придумав и продав свой первый аппарат для студии Уолта Диснея, и он использовался впервые при съемках мультфильма «Белоснежка и семь гномов» — вот в какую историческую гавань меня занесло с легкой руки друга Жени! По прошествии многих лет мне придется конкурировать с тем мощным каналом (channel — так в айтишной среде вскоре стали называть всю разветвленную систему дистрибуции и системной интеграции,двигающую продукты «вендора», т.е. производителя, к потребителю), который я сам же и создавал все мои пять с лишним лет работы на легендарную компанию.

Hewlett-Packard тогда еще занимался производством разного оборудования, помимо компьютерного: измерительные, аналитические приборы, медицинские аппараты, а вот никаких калькуляторов, по-моему, уже в «портфеле» продуктов не было. Наше представительство выглядело так: всего 37 сотрудников, включая меня, пара тесных комнат, переговорных и маленькая кухня. На кухне готовили два повара, две женщины средних лет, по своим домашним рецептам, но из рыночных продуктов — и поэтому готовили вкусно. Обедали мы в две смены: все сразу в тесную кухню не помещались.

Мое первое рабочее место — это половина стола при входе, его я делил со Славой Воропаевым, отвечавшим за «развитие бизнеса». Он был заметно старше меня, работал давно и был весьма доверенным сотрудником для руководства, недаром одно интервью со мной «на входе» проводил именно он. Мне сразу выделили персональный компьютер, с огромным по сегодняшним меркам монитором, сильно выпиравшим на территорию прохода, но в тесноте да не в обиде, как говорится. Рядом, за углом коридора, еще работал, стучал клавишами, телекс — устройство передачи информации на широкой ленте, вымирающий тип

связи, почти как телеграф, только посовременней. Но электронная почта уже действовала, в темных ее «окнах» мы писали друг другу первые сообщения в Вену, в штаб-квартиру региональной организации. До Windows с привычным теперь уже интерфейсом было еще далеко. Буквально через месяц, в феврале 1992 года, мы, отдел компьютеров и периферии и сервисный отдел, переехали в новое место — в недавно построенный на ВДНХ турками комплекс двухэтажных зданий с модным названием «Технопарк» (некоторые несознательные сотрудники называли их «бараками», что, ей-богу, несправедливо), довольно «фанерные» с виду, но весьма уютные и функциональные внутри. Соседями были уже две крупные фирмы — американская Motorola и тайваньская Wang, прямой конкурент. Была такая фирма, была, но в истории глубокого следа не оставила.

Для сохранения исторической справедливости я буду именовать этот городской объект именно «ВДНХ», ибо никакой «ВВЦ» он никогда не был и назван был так, на мой взгляд, исключительно в раже либерального антикоммунистического переименования всего вокруг на новый революционный лад, дабы отмежеваться от «тяжелого наследия советского режима». Первые пару лет после революции 91-го года, действительно, много чего переименовали, но огромное количество улиц в Москве по-прежнему почему-то носят имена отпетых террористов и откровенных преступников, на счету которых тысячи и тысячи невинных жизней. А тут какая-то совершенно нейтральная аббревиатурная ВДНХ попала под нож реформации, это несправедливо. Поэтому — только так, Вэ-Дэ-Эн-Ха, и точка.

ВДНХ тогда превратилась в большой базар: нагромождение коммерческих палаток, в исторических советских павильонах открывались сотни лавок, магазинчиков, фирм и фирмишек. В частности, ныне известная дистрибьюторская фирма «Микс» с Володиёв Лисогорским во главе начинала свою деятельность именно там. И не они одни, конечно: там было море молодых предпринимателей, начинающих свой нелегкий путь в бизнесе. Бизнес столбил места везде, где было можно, а можно было практически везде, ибо никаких внятных законов пока не создали, в хаосе тогдашнего времени жить и работать было, с одной стороны, легко, а с другой — очень и очень опасно: нерегулируемая правовая среда быстро уступила место жестко регулируемой бандитской — характерная родовая метка 90-х... Для простоты ориентирования на местности мы так объясняли приезжающим к нам визитерам: «Это напротив свинарников, Восточный въезд». Комплекс свинарников к тому времени уже своей функции не выполнял, поэтому никакие «благородные» запахи нам не докучали. Мой отдел поначалу занимал лишь маленькую часть одного крыла на 2-м этаже, но за следующие годы разросся до размеров, которые с трудом удавалось втиснуть во все имеющиеся помещения.



Лу Платт, президент НР, приезжал к нам только один раз, году в 1994-м.
Это фотография с моим отделом CPSD в том самом здании,
что «напротив свинарников» на ВДНХ

Моя должность называлась «начальник отдела продажи компьютерных систем», по-русски не очень благозвучное «си-пи-эс-ди», т.е. CPSD — computer products sales and distribution. Мне сразу была выделена собственная машина — арендный «Ниссан-Санни»! Но начальником мало назначить, вот в чем загвоздка, — начальником надо стать, а как обычно и бывает в таких ситуациях, никто из сотрудников вновь образованного отдела моему назначению не был особенно рад. Работали себе люди спокойно, занимались своими делами, встречались с дилерами разными, продавали потихоньку хьюлеттовские компьютеры с принтерами — и вдруг как снег на голову какой-то новый начальник, который к тому же в этих компьютерах совершенно не сечет, принтер от плоттера не отличает и вообще, говорят, с какой-то мутной историей: Ирак, ЦК... Все же мы понимаем, кого посылали за границу-то и кто на Старой площади работал, ну? Чего тут объяснять... В общем, засада для ребят, да и только.

Отношения с сотрудниками поначалу не складывались, что вполне естественно: я для них был фактором неожиданным и

вносил своим появлением серьезный дискомфорт в устоявшуюся, размеренную жизнь. Все ребята со своим характером, со своими «тараканами», но кто без них?

Американец Джастин до работы в «Хьюлетте» успел уже несколько лет провести в группе специалистов по разоружению в Воткинске, типа уничтожал ракеты, до этого работал шофером в посольстве, не обладал и долей внешнеторгового и организационного опыта, который имелся у меня, но у него был синий американский паспорт, что в глазах многих давало ему неоспоримое преимущество перед нами, местными. Джастин уверенно солировал в отделе, считая себя лидером мнений по определению. Надо отдать ему должное: его английский был лучше, чем у меня, это факт. Нью-Йорк все-таки! Многим американизмам я у него впоследствии научился. Ершистый, задиристый молодой американец Джастин купил себе старую 21-ю «Волгу», эпатировал сотрудников регулярными проходами по офису в носках, т.е. без ботинок. В минуты гнева или расстройства залезал под стол и разговаривал из-под него по телефону, что для нас тоже было весьма необычно. Американская культура нарочитой свободы проявления индивидуальности до нас тогда еще не доходила, кто-то просто удивлялся таким своеобразным вывертам, кто-то откровенно потешался, и многие партнеры по бизнесу, дилеры, считали его «засланным казачком», чуть ли не агентом ЦРУ. (Много позже Джастин напишет даже автобиографическую книжку «Как не стать шпионом», которая это заблуждение некоторых граждан, надеюсь, убедительно развенчала.)

Через пару недель генеральный директор и глава представительства австриец Тони Польстерер, наблюдавший за нашим негласным соперничеством из своего угла, даже спросил меня: «Is Justin challenging you?» — дескать, не доставляет ли мне Джастин неудобств своей вызывающей позой, противостоянием. Нет, успокоил я Тони, мне было не привыкать к работе с разными,

пусть и неудобными, людьми. Ничего необычного — ты должен доказать, чего ты стоишь, завоевать уважение сотрудников.

Лед недоверия был немножко растоплен после первой совместной с Джастином командировки в Новосибирск, где нам предстояло «изучить местный рынок» и рекрутировать, насколько это возможно, новых партнеров — дилеров для продажи техники в регионе. После командировки, довольно бесплодной, впрочем, Джастин как-то мне признался, что он был приятно удивлен тем, как я с ходу закупил в аэропорту всю имевшуюся в наличии местную прессу и потом в гостинице выбрал из газет и журналов все объявления на компьютерную тематику, которые там были, — это стало для нас «базой данных», отправной точкой для прочесывания новосибирского рынка на предмет новых партнеров. Я признался ему, что это общеизвестная «фенька»: 95% всей разведывательной информации добывается из открытых источников. Вот мы ее тут же и добыли. Правда, позвонив в очередную компанию по объявлению «Продажа принтеров Hewlett-Packard», можно было услышать такой ответ: «А мы его уже продали...» Ну ничего, это тоже информация, значит, вы не наш потенциальный партнер. Несколько новосибирских компаний мы тем не менее нашли — правда, ни одна из них впоследствии серьезно так и не «выстрелила», говоря языком инвесторов. В списке обязательных визитов значился «Утилекс», но он уже был в обойме, работал с «Хьюлеттом» давно.

Именно с подачи Джастина в команду очень скоро влились новые молодые кадры — Женя Коцанди, Сергей Кузнецов, Сергей Лановенко, у некоторых из них получилась впоследствии незаурядная, фантастическая даже карьера. Сергей Кузнецов, помощник по маркетингу, окончил МАИ, пока работал у нас, а потом ушел в бизнес к брату, уже тогда крупному бизнесмену с надежными связями, работал в «Телекоме», а потом с божьей помощью инвестировал в авиационные перевозки — стал совладельцем целой авиакомпании Red Wings. «Вот какой старт

давал “Хьюлетт”!» — хочется воскликнуть, но, надеюсь, вы иронию понимаете. Конечно, много других факторов сыграли свою роль в его карьере и судьбе (см. историю о шестой станции в главе «Анекдоты и байки»). Лановенко на первом этапе своей карьеры отвечал за распространение драйверов — это сейчас любой драйвер можно скачать по интернету, а тогда... Кассеты, дискеты с драйверами на нашу технику стояли в огромном ящике под столом у Сергея, и получить их можно было только очно, явившись к нам в офис. Копируйте на здоровье, в общем. За это он получил естественное звание «driver-man». С той поры много воды утекло, и Сергей тоже сменил уже немало руководящих позиций в компьютерном бизнесе — правда, авиакомпаний не покупал. Значит, у него все еще впереди.

Таня Кулешова, сменившая на своем веку несколько фамилий, чем уже давно запутала и нас, и рыночных аналитиков, пришла почти одновременно со мной, ей было поручено заниматься собственно маркетингом. В дальнейшем формирование отдела и наем сотрудников я проводил уже более-менее самостоятельно, согласовывая, конечно, со всеми, с кем требовалось. В американских компаниях структура управления матричная, так что единоначалия, как в армии, нет, хотя иерархичность сохраняется, несмотря на разные мантры насчет «горизонтального управления», командности принятия решений, делегирования полномочий и прочих инструментов. Маневрировать в матричной среде мне приходилось еще в советское время, в комсомоле, поэтому ничего принципиально нового тут я для себя не открыл — матрица как матрица. В своих управленческих качествах я был уже тогда вполне уверен — главное, чтоб никто особо не мешал, но без этого реальная жизнь в корпоративной среде, в бизнесе невозможна...

«Матрица» в советское время предполагала, что у каждого сотрудника, особенно руководящего уровня, было как

минимум несколько начальников: 1) прямой руководитель — производственная, профессиональная линия; 2) партийный начальник — секретарь бюро или парткома, зависит от уровня; 3) комсомольский начальник, если ты на выборной комсомольской работе к тому же. Про профсоюзного начальника я тут не говорю, чтоб не перегружать читателя, но взаимодействовать и с этим, четвертым, «столпом» советской управленческой матрицы приходилось и нужно было иметь в виду и этого начальника. Равно как и массу других, конечно, но эти четыре — главные составляющие матрицы тогда. В ней приходилось крутиться довольно интенсивно, устанавливая и поддерживая рабочие отношения со всеми начальниками, с их иногда разнонаправленными требованиями. В моей комсомольской, организаторской деятельности (я был секретарем бюро ВЛКСМ крупного внешнеторгового объединения «Разноэкспорт» и одновременно председателем производственной комиссии комитета ВЛКСМ министерства) работать с «матрицей» я научился довольно эффективно. Причем настолько, что за три года моего «секретарства» вверенная мне организация человек в двести постоянно занимала первое место в формальном соревновании — тогда все это называлось, естественно, «социалистическим соревнованием» — всех 60 с лишним организаций, объединений, управлений Министерства внешней торговли. Напомню, что в Советском Союзе существовала монополия внешней торговли, когда торговать или взаимодействовать как-то еще небезвозмездно с внешним миром могли только и исключительно уполномоченные на то организации. В министерстве было около полусотни внешнеторговых объединений (В/О) плюс различные организации типа Торгово-промышленной палаты, министерских управлений

и пр. Всего около 60 конкурирующих между собой в этом соревновании коллективов, с общим количеством комсомольцев около 4500 человек. Математика проста: для того чтобы набрать максимальную сумму баллов (типа «доли рынка по направлениям» в нынешней жизни, в бизнесе), нужно последовательно выигрывать гонку в каждом из 10–12 направлений, по которым вас оценивают каждые полгода. «Ветераны» помнят, что среди этих направлений были «идеологическая работа», «военно-патриотическая», «организационная», «производственная», «комсомольский прожектор», даже спортивная — и несколько других линий оценки. Каждое из направлений имеет свои объективные ключевые показатели эффективности (KPI, как бы сказали сейчас), и каждое из них требует реальной работы многих людей в твоей организации. А оценивают их с разной степенью субъективности разные люди, председатели соответствующих комиссий, и все они — из конкурирующих организаций. В общем, задачка многопрофильная такая получается, многослойная, требующая, помимо организационных умений, психологической устойчивости и даже манипулятивных способностей. Много политики, много условностей и много реальной работы.

Отработкой навыков управления организацией в условиях «комсомольской матрицы» я и многие другие, конечно, занимались в те предперестроечные годы, совершенно не предполагая, где они, эти навыки, пригодятся в конце концов. Ведь и тогда было понятно, что первое место в «социалистическом соревновании в МВТ» — это тренировка перед реальной жизнью, не более того. Но школу эту прошли многие известные теперь люди: Борис Титов, Владимир Потанин,

Дмитрий Зеленин и немало других пришли в комитет ВЛКСМ министерства уже после меня, когда я уже уехал на работу в торгпредство СССР в Ираке...

Два менеджера по продажам, Сергей Забелин и Володя Якименко, делили между собой весь «канал» — список партнеров, которых было совсем немного, 30–35, насколько я помню. Один исторический дистрибьютор с австрийскими корнями — ARUS, остальные — чисто реселлеры, дилеры, с разной степенью технологичности и финансовой устойчивости: «Скан», TopS, Future Technologies (превратившаяся позже в Step Logic), «Демос»... Со всеми партнерами надо было установить контакт, встретиться и с теми, кто был потенциально интересен, вроде «Аквариуса», с его харизматичным лидером Тамерланом Гасановым, или «Интермикро», из которого впоследствии выйдет целая плеяда успешных бизнесменов...

К моему приходу вторым дистрибьютором стала агрессивная московская компания «Стиплер», на короткий век которой пришелся взрывной рост объемов наших продаж. «Стиплером» управляли трое молодых выпускников мехмата, хорошо разбиравшихся в компьютерах: Макс Селиванов, Андрей Чеглаков и Слава Улендеев. Им удалось за короткое время раскрутить серьезный бизнес. Настолько серьезный, что, когда весной 92-го я со своими австрийскими начальниками приехал для знакомства к ним в офис на Смоленском бульваре, я был немало удивлен тем, что они обсуждали, разложив бумаги и схемы на столе в переговорной: покупку самолета. Может быть, самолеты тогда стоили недорого? Может быть, так они хотели нас эпатировать тогда? Зачем он вообще мог им понадобиться? Трудно сказать. Мы же делали на них большую ставку в те годы; признаюсь, лозунг «Better together» мне весьма импонировал. И во многом успех первых лет дистрибуции в России обязан именно этой команде молодых математиков. Из «Стиплера» вышли

многие предприниматели следующих поколений, многими вспоминаются их маркетинговые вечеринки, и особенно — «пивные пятницы», ставшие популярными с начала 90-х.

Той весной в одном из павильонов ВДНХ проходила международная выставка Comtek, на которой у нас был большой стенд с разными полезными устройствами, с образцами компьютеров, принтеров, плоттеров. Через пару лет плоттеры, огромные профессиональные машины для чертежной графики, вообще пропадут из продуктовой линейки, а тогда я с интересом рассматривал этих монстров с фломастерами, которых увидел впервые именно там.

На нашем стенде располагалась и выделенная зона партнеров, запомнился именно «Стиплер» со своей яркой, профессионально сделанной рекламой, постоянно крутившейся на мониторах. Тот факт, что на стенде Hewlett-Packard стоял кто-то из партнеров, был немаловажен для публики, для покупателей, и, конечно, многие партнеры хотели бы заполучить свою пару метров стенда у «вендора» (это слово уже начинало входить в айтишный обиход) для демонстрации своих решений. Но место было ограничено, и на стенд допускались лишь избранные. Немудрено, что ко мне сразу же подошли несколько ребят из компаний-партнеров с недвусмысленным предложением: разместить свои ноу-хау на основе компьютеров HP и с рекламой хьюлеттовской продукции на нашем прилавке — за особую благодарность, разумеется. Этот дилер тоже уже продавал персональные компьютеры HP, и, конечно, желание заявить о себе прямо тут же, на стенде вендора, у них было огромное... «Нет, на это я пойтить не могу», — гордо ответил им я: во-первых, потому что мзду, дескать, не беру, что было совершеннейшей правдой, а во-вторых, потому что выбор этих «избранных» был сделан еще задолго до меня и я еще никак не влиял ровным счетом ни на что. «Начальником» стать мне еще только предстояло.

И первым делом надо было понять, как вообще продаются эти самые компьютеры и принтеры. Весь первый месяц работы я искренне и, как сейчас понимаю, наивно пытался продавать. Звонил каким-то потенциальным клиентам, отвечал на входящие звонки с запросами о покупке, произносил слова и термины, значение которых понимал весьма приблизительно и очень страдал от этого, но отсутствие технической жилки, знаний в этой области восполнить было невозможно. В одну из первых командировок в Калининград я отправился, даже купив себе для солидности настоящий портфель-чемодан коммивояжера — такие я раньше только в американских фильмах видел: широкий такой чемоданчик, куда влезает много-много рекламных брошюр и иногда даже образцы продукции. Образцы компьютеров, конечно, везти с собой не приходилось, но брошюр я раздал много, и все без толку. Попытка «продавать» провалилась, я быстро понял, что моей специализацией это не станет никогда, а вот организовать процесс, создать правильную систему взаимоотношений внутри отдела, помочь развиваться партнерам — это пожалуйста. В конце концов, моя специальность в дипломе — «экономист по внешнеэкономическим отношениям», и обучали нас именно организации и технике внешней торговли. Мир поменялся малость, но вот задачи «организации и техники внешнеторговых операций» — почти нет. Нюансы, нюансы, да и вот рабочий язык другой, но это мелочи, ей-богу.

В зону моей ответственности, помимо России, входили ставшие теперь суверенными, независимыми государствами бывшие союзные республики, и первой такой страной, куда я отправился в командировку, был Казахстан. В Алма-Ату тогда летали из Домодедова, аэропорт был ужасен, особенно почему-то запомнились дюралюминиевые панели всюду, холод, снег и метель на взлетной полосе. Экстрим, в общем. Мы летели туда со Славой Воропаевым, в его «Вольво» был радиотелефон (!), с которого можно было позвонить кому хочешь прямо по дороге в

аэропорт — ну просто фантастика по тем временам. Именно тогда, наверное, я понял, что начинается новая жизнь, новый отсчет времени. Как и все остальные выезды, командировка в Алма-Ату была в целом бесплодной: пара встреч в здании ЦК Компартии Казахстана с какими-то начинающими бизнесменами, научными работниками, знакомыми Славы — ничего обещающего в смысле покорения рынка.

Съездил я потом и в Ленинград (тогда уже Санкт-Петербург), где появлялись зачатки компьютерного рынка, работали многие компании, ставшие позже известными на всю страну, — один «Аякс», позже превратившийся в OCS, чего стоил! Макс Сорокин, Ефим Маримонт, помимо продажи компьютеров, «диверсифицировались», открыв даже свой ресторан, так что было где отобедать со вкусом. Небезызвестный Олег Тиньков начинал торговать электроникой из Сингапура, но в регионах: «Техношок» возникнет чуть позже. Настоящей розницы, впрочем, нигде еще не было, она появится в виде цивилизованных магазинов впоследствии, в 94–95-м годах, и там, и в Москве. А пока бойкая торговля шла из подвалов, из переоборудованных комнаток в детских садах, в разного рода институтах — в любом месте, сдаваемом в аренду новыми собственниками.

Карл Танчер — буква «Т» в названии известной уже тогда фирмы S&T — был австрийским предпринимателем средней руки, который воспользовался своими знакомствами с руководителями венского офиса «Хьюлетта» и потихоньку прибирал к рукам представительские функции в нескольких странах Восточной Европы, в Украине в том числе. Он учреждал независимые дистрибьюторские компании и развивал бизнес, к всеобщему удовлетворению, на разных не очень стратегически важных территориях. Впоследствии, правда, этот бизнес Hewlett-Packard вынужден был у него выкупать, когда приходило время открывать собственное представительство где-нибудь в Словакии

или Болгарии, но такой подход к вхождению на открывающиеся рынки был очень популярен.

Следующим в списке моих командировок в первые месяцы был Киев. Карл Танчер и Кевин, мой прямой начальник, полетели со мной «прорабатывать» украинский рынок. И, опять-таки, все эти поездки были также довольно бесплодны, ибо никакого рынка, в общем, и не было — лишь несколько компаний, осколки советской научной системы, либо зарождающиеся частные, вроде «Квазар Микро», но с чего-то надо было начинать. Запомнился завтрак в гостинице «Москва» (сейчас она переименована и прошла существенный апгрейд) утром второго дня пребывания: на белой скатерти пара тарелок, несколько вареных яиц, кусочки хлеба с брусочками масла на них, ломтик сыра и стакан чая в подстаканнике. Я уже побывал до этого в Вене, где гостиничные «шведские столы» на завтрак выглядели немного по-другому, и мне представилось, что мои зарубежные коллеги больше вообще не захотят приезжать в эту страну после такого завтрака. Но нет, бизнес есть бизнес — еще как ездили потом, ничто их не останавливало в исследовательском рвении. Вечерами же горилка и сало компенсировали нам скудный завтрак. До других стран бывшего СССР руки тогда не доходили, было чем заняться и в России.

По замыслу руководства, в мои обязанности входило и развитие проекта кооперации с советскими (российскими после 25 декабря 1991 года) предприятиями по производству жестких дисков. Напомню, что это был период эйфории в отношениях Запада и СССР, внезапно возникшая любовь и ничем не оправданное и не подкрепленное доверие друг к другу рождали множество фантомных проектов, впоследствии оказавшихся утопическими. Видимо, для оправдания моего существования в штате представительства — да с такой-то зарплатой! — нужно было найти нечто большее, чем руководство небольшим отделом продаж, — параллельно меня назначили представителем завода

по производству жестких дисков в Бристоле. Я должен был координировать их усилия по созданию СП с ППОЭВТ — Пензенским производственным объединением электронно-вычислительной техники, предприятием, готовившимся к полноценному сотрудничеству с Hewlett-Packard по выпуску этих дисков. Эту компанию выбрали из списка потенциальных партнеров совсем недавно, буквально за несколько дней до моего появления в офисе, и по плану в моем отделе появлялось даже специальное рабочее место для представителя из Пензы.

В славном городе Бристоле, именем которого назван огромный залив на западе Англии, в двух часах езды от Лондона, я оказался в 1992 году именно потому, что там находился хьюлеттовский завод по производству тех самых жестких дисков, «винчестеров» в просторечии. Именно с ним планировалось установить сотрудничество Пензенскому объединению вычислительной техники, дабы создать совместное предприятие — очень модное тогда направление экономической кооперации, современная перестройке юридическая форма, бизнес-модель. Так как одной из моих задач было курировать это направление в своем отделе, то предполагалось, что я должен хотя бы в общих чертах представлять себе, как эти «винчестеры» делают, ознакомиться с технологией и логистикой работы завода. Я не горел желанием учиться технологиям, ибо совсем не технический человек по жизни, но возможность посетить Бристоль, безусловно, радовала. Я не разочаровался в городе: старый английский колорит в центре, пабы, конечно, почти диккенсовские декорации, архитектура древних складов, строений в районе порта, невероятный Клифф — каньон с живописным подвесным мостом... В общем, Бристоль остался в памяти как очень английский исторический городок.

Но, пожалуй, бóльшую зарубку в памяти оставили долгие часы «учения» на заводе, где в мой невосприимчивый ко всяким технологиям и физике с химией мозг самые лучшие специалисты пытались вбить информацию, которая, по их мнению, должна была мне помочь руководить проектом создания СП с Пензой. Вот это было мучение, которого я не испытывал давно! В какие-то моменты мозг мой включал технологическую защиту — и просто отключал сознание. Я засыпал на секунду, возвращался в процесс «обучения», мучительно пытался сконцентрироваться, понять хоть на йоту, о чем говорят эти добрые люди, которые, по-моему, советского человека-то увидели первый раз в жизни и поэтому страстно хотели передать весь объем своих знаний и сразу — мне, представителю экзотической страны России, столь далекой, непонятной, но значительно расширяющей края Ойкумены.

Мне было неудобно сказать им правду: я никогда не пойму эту вашу технологию жестких дисков, мне это на фиг не нужно по жизни, я вообще не про это — я про управление людьми, которые продают эти ваши диски, а в Бристоль попал по стечению обстоятельств, по прихоти судьбы, по историческому недоразумению. Ну и потому, что мне просто хотелось попасть в ваш благородный город с таким манящим именем — БРИСТОЛЬ! В нем есть что-то старорежимное, дворянско-белогвардейское, загадочное... А вы мне про «винчестеры» битый час рассказываете: сколько там слоев напыления, какие считывающие головки, как устроена «чистая комната» и прочая, и прочая. Рядом с нашим заводом, кстати, там находится завод «Роллс-Ройс» — вот туда бы я с большим удовольствием зашел ознакомиться с более понятным продуктом, думал я тогда по наивности.

В Бристоль я попал потом еще раз на очередное «партсобрание», нудное и бессмысленное, и по иронии судьбы в том же бизнес-центре проходили параллельно еще две конференции специалистов из других областей знаний: европейская медицинская конференция «Рассеянный склероз» и рядом — «Крупнозернистые овощные культуры». Я в шутку сказал своему начальнику Кевину, что наше «совещание» вполне можно было бы назвать обобщенно как «Рассеянный склероз крупнозернистых овощных культур». А что, смешно получилось, нет? Кевин же зашипел в ответ и строго-настрого мне велел никому такого не говорить. Наверное, чтобы не раскрыть страшную тайну наших конференций. Чувства юмора у Кевина было хоть отбавляй, но и чувства самосохранения тоже, а я этому только учился.

Надо сказать, что я с самого начала не скрывал своего абсолютно гуманитарного образования, поэтому большой пользы от технологического тренинга тогда не получилось... Но рефлексировать по этому поводу было некогда: уже через пару месяцев мне пришлось ехать в Пензу с моим европейским начальником, Рене Алдером, для закрепления дружбы и обсуждения условий сотрудничества.

В Пензу мы отправлялись с Казанского вокзала, самым удобным представлялся ночной поезд, якобы в целях экономии времени, которого, как известно, корпоративным начальникам никогда не хватает. Потом я часто буду слышать этот смехотворный рефрен от менеджеров разных американских компаний: «Как жаль, что в сутках всего 24 часа!» Один из моих начальников в последующие периоды работы, например, любил прилетать в Москву из Женевы так называемым red eye flight — ночным рейсом, часов в шесть утра, чтобы уже к девяти можно было ехать в офис, потом к клиентам, к партнерам... Ну

действительно: экономия времени налицо — правда, как и красные глаза при этом. Показное сетование о нехватке в сутках времени — фирменный знак корпоративных карьеристов: дескать, так я интенсивно работаю, на износ...

Начало 1992 года, Казанский вокзал ночью. Те, кто жил в это время, могут себе представить диккенсовские сцены на перроне, мешки, чемоданы, грязь и смрад, люди, спящие прямо на полу, фланирующие милиционеры, голодные дети... В общем, картина маслом. У меня уже был некоторый опыт перемещения на поездах по России, поэтому я захватил с собой необходимые средства для более надежной блокировки двери купе изнутри: брусочек дерева, толстый резиновый ластик, которые вставляются, если кто не знает, в нишу блокиратора — «собачки», чтобы ее нельзя было опустить для разблокировки. Этим я изрядно удивил Рене: ему и в голову не приходило, что ночью дверь легко открывается умельцами специальным крючком из проволоки. Совсем примитивный инструмент вроде бы, а некоторые вещи, особенно верхняя одежда, обычно висящая на стенке купе, могут поменять собственника по ходу движения состава. В мою предыдущую командировку в Киев именно так и случилось, увы, с моей попутчицей, девушкой довольно плотного телосложения, которая бездумно оставила нашу дверь незаблокированной моим волшебным ластиком на ночь — и утром по приезде обнаружила, что ни верхней одежды, ни документов, ни денег у нее больше нет. Встречающие ее на перроне сильно удивились, помню, когда она вышла к ним без вещей, без пальто (было очень нежарко тогда), в одних облегающих блестящих лосинах и маечке...

Попытка проникновения таки случилась той ночью — чудес не бывает, но ластик с брусочком воспрепятствовали гнусным замыслам, а тут и мы проснулись, отпугнув похитителей. Рене проникся ко мне уважением — дескать, знает человек реалии своей страны. Я примерно обрисовал ему программу нашего пребывания в Пензе, рассказал про традиционное хлебосольство,

про русское гостеприимство, но и сам тогда не мог предположить, что завтрак начнется с обильного угощения и... водки. Это было необычно даже для меня. Отказы не принимались, и, в общем, все пошло сообразно русской же присказке, столь популярной в народе: «С утра выпил — весь день свободен!» После этого было довольно трудно сконцентрироваться на рабочих моментах, на юридических нюансах будущего СП. В некотором тумане (особенно после обеда, который тоже сопровождался не «Буратино») мы обозревали какие-то машинные залы суперкомпьютеров с водяным охлаждением, которые надлежало переоборудовать на бристо́льский манер... Пензенское ППОЭВТ оставило у меня в душе глубокий след, но я был молодой — и похмелье на следующее утро прошло без мук. Благообразный сдержанный швейцарец Рене со мной бы тогда не согласился, впрочем. Вскоре проект СП с ППОЭВТ был свернут — по не зависящим от нас причинам, конечно, так что никакого представителя объединения у меня в отделе не появилось, а выделенный уже для него стол можно было использовать для другого сотрудника расширяющегося на глазах отдела.

Из первого года в «Хьюлетте» запомнилось и то, что я стал активно выезжать в страны, куда раньше, в недавнем советском прошлом, попасть и не мечтал: в Австрию, Бельгию, Англию, Францию, Монако... Немыслимая палитра, острые ощущения наконец обретенной свободы, принадлежности миру — когда я впервые вышел на Пикадилли в Лондоне, не стыдно признаться, глаза мои стали влажными от внезапной радости, ведь английский я учил с семи лет, но перспектив оказаться на его родине не было никаких. Все было необычно, да и фантастично местами: например, как вам — столкнуться лицом к лицу в лифте отеля в Монако с Пересом де Куэльяром, только недавно покинувшим пост Генерального секретаря ООН? Вот и я сильно удивился, но виду не подал тогда, даже объяснил ему, где

находится на этаже его номер: Куэльяр только приехал на какой-то конгресс.

Первые выезды на общие собрания региона (тогда мы еще вмещались в небольшие отели: нас было не так много — человек тридцать — тридцать пять со всего восточноевропейского куста), были совсем не так утомительны и скучны, как потом, в следующие десятилетия моей корпоративной практики. Для нас любой выезд был полезен: новые впечатления, новые знания, связи в штаб-квартире — все нелишнее. Запомнились несколько поездок в Австрию, в винодельческий район Бургенланд, и позже — на озеро Целль-ам-Зе, курорт Капрун, где был организован замечательный тимбилдинг в горах и в самом отеле, с шипучим шлюмберже и «немецкой» сауной. Когда в этой сауне мне навстречу вышла совершенно голая сотрудница венского офиса по имени Клаудиа, как сейчас помню, сказать, что я испытал культурный шок, это ничего не сказать...

Мир открывался для нас, нас там ждали, конечно, но никак не со своим уставом. Да мы и не собирались с ним лезть: нам хотелось, чтоб нас хоть слушали, чтоб понимали хотя бы...

Мой конек в лекциях студентам MBA (Master of Business Administration — программа управленческой подготовки) в РАНХиГС и других вузах — это кросс-культурный менеджмент. Все чаще в нашем глобализованном мире приходится формировать коллективы, команды людей из разных стран, разных культур для выполнения различных задач. Тогда же Россия только-только входила в это общемировое пространство: вдруг и внезапно рухнувший железный занавес, неожиданная даже для аналитиков и политологов открытость, все люди — братья и «вперед, к победе капитализма». Дисциплина кросс-культурного менеджмента на Западе развивалась уже давно, ибо в их-то пределах в бизнесе уже с полвека перемешивались люди из разных стран, разных рас и народов, разных культур. Хофстеде, Тромпенаарс, другие исследователи уже разработали свои теории

на этот счет. Не сказать чтобы опыт их применения был повсеместно успешен, но по крайней мере накопленные знания помогали менеджерам транснациональных компаний не сесть в лужу где-нибудь в Индии, заказывая себе в местном ресторане стейк, или в Дамаске — свиную рульку.

В сферу исследований тогда еще не входили ни Китай, ни Россия, но уверенность в собственной непогрешимости, в теоретических знаниях предмета у менеджеров, приезжающих покорять новый, открывшийся фронт на Востоке, была. Все последующие годы мне многократно придется объяснять «покорителям», почему в России что-то не работает из их арсенала методов и средств, почему наша с ними антропологическая схожесть не должна сбивать с толку, почему нужна адаптация программ и пр. Как и в любом деле, все в конечном счете зависит от людей: умные и понятливые поймут, а глупые и надменные — нет, и весь мой профессорский пафос уходил в песок. Основной постулат кросс-культурного менеджмента состоит в признании разницы культур — в противном случае бесполезно двигаться дальше: дальше — сплошные ошибки и колоссальная потеря эффективности, а иногда и фатальные последствия для бизнеса. Увы, так было и бывает многократно: корпорации зачастую настолько богаты и неразборчивы в людях, что позволяют себе закрывать глаза на некомпетентность своих сотрудников, на пещерный уровень знаний в этой области. Я уже приводил массу примеров в своей книге «Топ-менеджер», когда офис по развитию бизнеса в Армении разместили... в Турции. Это особенно удивительно и печально сейчас, после стольких лет, потраченных на взаимное образование, на притирку, на изучение истории и культуры «покоряемых» стран, рынков. Но, увы, никакого оптимизма мне с годами не добавилось: по-прежнему неумные начальники зачастую не хотят принимать во внимание реалии разных культур. Последнее время я все чаще встречаюсь с опасным

упрощением, выражаемым в формуле «I'm not different FROM you, I'm different AS you», т.е. все мы, ребята, такие разные, так что не беспокойтесь на эту тему вовсе, живите спокойно, не заморачивайтесь (читайте: а мы будем управлять вами так, как НАША культура предписывает). Это очередной трюизм, в принципе нельзя на таком постулате строить политику интеграции людей разных культур в единое производственное пространство. При множестве «разностей» все равно требуется вдумчивое и уважительное отношение к каждой культуре, а вышеприведенная максима этого как-то не предполагает, да и на практике, с которой я впоследствии многократно сталкивался, просто отрицает такую необходимость: мы все разные, ты и я, так что не морочь мне голову своими особенностями. Опасная и вредная политика.

А недавние события в Америке, с вроде как внезапно возникшим буйным движением BLM — Black Lives Matter, показали, что подобные увертки не работают: при первых же попытках перевести стрелки на «всех» — дескать, WLM, White Lives Matter, или вообще «все жизни имеют значение» — начались погромы, не прошел этот трюк. Все-то имеют, конечно, но мы ж вам не об этом, ребята, — мы конкретно про себя!

Мой первый опыт взаимодействия с американским подходом к управлению, к продвижению продуктов на рынок летом 1992 года, показал, что фрустрация, возмущение непонятливостью американских начальников позитивного эффекта не имеет. Со своей стороны они ведь точно так же возмущаются «непонятливостью» российских сотрудников, значит, нужно найти аргументы, понятные им. Иногда интуитивно это получалось, как во время визита в Россию аж четырех вице-президентов сразу, отправленных сюда для ускорения «покорения рынка». То, что они хором предлагали, стерлось в памяти, но тогда мне было очевидно, что это все либо слишком рано, либо вообще работать не будет никогда, потому что «мы — разные» и к

тому же даже если собрать вместе девять беременных женщин, говорил известный персонаж из советской киноклассики, они все равно не родят через месяц. А им очень хотелось, такая у них, видать, задача стояла, чтоб именно через месяц...

На очередной их вопрос: «Позволь, Борис, в чем уж вы такие разные-то?», заданный, кстати сказать, в интерьерах зала заседаний в гостинице «Метрополь», я, отчаявшись объяснять, ответил вопросом: «Ну вот у вас в Пало-Альто горячую воду, например, когда отключают?» На недоуменный вопрос «А зачем?» мне пришлось долго объяснять, что инфраструктура требует, потому что централизация, потому что советская власть, потому что так складывалось годами — у нас, дескать, такая вот история, многие понятия формируются вообще веками... Шутливый этот дискурс про отключение горячей воды, к счастью, убедил вице-президентов в том, что все не так тут, в этой России, просто, хотя из окна «Метрополя» жизнь казалась не такой уж и отличной от любой другой страны. Казалось, что, примени мы стандартный подход консультанта, нарисуем пару программных слайдов — один «AS IS», а другой «TO BE» — и дело с концом, чего тут долго думать? Какой вам контекст, какое тут «we are different»?

А между тем контекст вокруг был совсем не похож на Пало-Альто...

Контекст

Чего точно не было видно из окна номера где-нибудь в «Метрополе» или даже в Olympic Penta (именно эта гостиница была фактически первым отелем в Москве под западным управлением, с качеством услуг, в общем соответствующим ожиданиям наших зарубежных гостей, в ней они обычно и останавливались в первые годы десятилетия), так это того, что творилось в городах и весях наших, на улицах, в общественном пространстве. Даже по нашим меркам происходили вещи странные и пугающие, и о собственной безопасности приходилось думать постоянно.

Например, даже о том, как ненароком не навлечь беду непродуманной парковкой. Случаи «сопровождения» до подъезда, до квартиры людей, едущих на дорогих иномарках, фигурировали в прессе, пару раз я сам замечал за собой заинтересованный взгляд всяких подозрительных граждан около магазина, где приходилось оставлять на парковке свой белый «Ниссан», так что у меня довольно быстро выработался алгоритм, затрудняющий слежку: я не только никогда не оставлял машину рядом с домом, но и вынужден был контролировать периметр, чтобы никакой случайный «хулиган» за мной не увязался. «Серьезным пацанам» мой «Ниссан» был неинтересен: они уже работали по торговым точкам, по пунктам обмена валюты. Но ситуация на улицах была тоже вполне себе аховая.

Мой персональный опыт общения с уличной преступностью был небольшим, слава богу. Однажды вечером я возвращался домой с работы и обнаружил около своего подъезда подвыпившего гражданина. Он поинтересовался, не дам ли я ему

закурить. Я, воспитанный в московской приличной среде, тем не менее знал, что даже такой безобидный вопрос ничего хорошего не предвещает, но ответил максимально дружелюбно:

— Нет, брат, прости, не курю, нечем угостить.

Реакция на мой невинный ответ была бурной: «Чего, б...?! “Брат”?! Ты чё, баклан, чалился, что ли? Какой ты мне брат?!» Я не чалился (т.е. не «мотал срок», не был в заключении) и вступать в дискуссию совсем не собирался — мне удалось кое-как отпихнуть разгневанного курильщика и спешно ретироваться в направлении освещенной улицы, площади. Примерно час ушел на вызов милиции: телефонов мобильных тогда еще не было, так что спасительный жетон для телефона-автомата (к тому моменту сменивший «двушку») пришлось «стрелять». Потом ожидание, пока «зачистят» подъезд, где обосновалась компания тех, кто только и имел право называть друг друга «брат», и лишь потом — домой.

Чуть позже — уже в 1993 году, по-моему, — пару раз я обнаруживал во дворе, возле припаркованного автомобиля, простите, труп. Рядом уже работала милиция, меня даже спрашивали без протокола, не слышал ли, не видел ли чего-то подозрительного, но всякий раз отпускали с миром: эка невидаль — труп во дворе в центре Москвы в начале 90-х. Нет, понятно: когда это громкое заказное убийство вроде расстрела какого-нибудь Глобуса или Бобона либо стрельбы у Киноцентра — это передел влияния, это заметно, это надо разбираться, а тут-то что... Кстати, именно к Киноцентру на Красной Пресне я переехал в то время и даже по наивности и незнанию водил моих европейских начальников однажды в соседний с моим домом тот самый ресторан «Арлекино», вокруг которого и в котором громкие разборки в 93-м и происходили. Все было очень близко. И так — по всей стране: поездки в другие города были тоже сопряжены с опасностью попасть случайно в какую-нибудь передрагу.

Вспоминаю пару случаев, которые только на первый взгляд кажутся забавными. В Екатеринбурге местный партнер, Витя Мочалов, работавший тогда в фирме «КомпьютерЛэнд», повел нас в один из самых фешенебельных «русских» ресторанов города, на несколько человек заказал столик в тихом зале, куда мы и направились после традиционных для такого случая пары кружек пива у стойки бара. Но, войдя в небольшой зал, тут же, не снижая скорости, вышли, ведомые Витей, под шепот «потом все объясню...». Я успел заметить, что, как только мы появились в том зале, компания добротных сколоченных молодых людей с бритыми затылками, в неизменных кожаных куртках, дружно повернулась в нашу сторону — явно не для дружеского приветствия гостей города. «Уралмашевские» тогда наводили ужас не только на Екатеринбург: слава их гремела на всю страну. Бог их знает, они ли тогда гуляли там, но интуиция подсказала Вите, что лучше будет не делить с ними этот приятный вечер, и ужин благоразумно был перенесен в другой ресторан — может, не такой козырный, конечно, но без опасного соседства.

В другой год, уже в Санкт-Петербурге, мне пришлось давать интервью местному журналу в холле гостиницы «Астория». Было утро, и народу совсем немного, если не считать компании граждан — опять же, по тогдашней кастовой моде, в кожаных куртках, — оккупировавших дальний угол зала. К группе этих мужчин периодически подходили такие же «кожаные» парни. Отходили одни, приходили другие — ну подумаешь, великое дело: может, у них там совещание какое. Но как только мой корреспондент достал фотоаппарат и вознамерился сделать пару снимков для журнала, в нашу сторону немедленно поднялось несколько участников «совещания», явно с намерением предотвратить несанкционированную съемку. Корреспондент быстро спрятал аппарат от греха подальше, мы извинились за доставленное неудобство — и все продолжилось довольно мирно. Но ненадолго — я счел разумным быстро свернуть интервью:

знакомство с «ночным губернатором», кто бы он ни был тогда, не входило в планы моей командировки.

Случай из жизни тех лет.

Некоторые сотрудники разъезжали на довольно заметных корпоративных машинах — бизнес-класса, как бы сейчас сказали; «Вольво» 740 или 940 были именно такими автомобилями. Ездили и на машинах попроще, но неизменно с «желтыми», иностранными номерами. Одна из наших сотрудниц, из другого отдела, однажды попала в ДТП недалеко от офиса компании, что само по себе неприятно. Еще более неприятными ей показались граждане, находившиеся в другой пострадавшей машине. Неважно, кто был там прав, кто виноват, но те по стандартной схеме начали на сотрудницу «наезжать» с требованием возмещения ущерба немедленно и при этом задали ей стандартный же вопрос: «Будем разбираться. Кто у тебя крыша?»

Сотрудница по своей наивности и будучи в состоянии шока отвечает им: «Hewlett-Packard».

«Пострадавшие» недоуменно переглядываются: «Чего??? Не знаем такого». Ну, естественно, про Билла Хьюлетта и Дэйва Паккарда тогда мало кто знал: вот останови на улице и спроси, вряд ли вспомнят... Вот если бы она сказала, что какой-нибудь «Алик Ташкентский» или «измайловские», то было бы по понятиям, а так... В общем, в крайней степени недоумения ребята оставались там какое-то время в ожидании разъяснений, а потом, рассказывают, на поддержку явился наш юрист, выступая в роли представителя «крыши». Каким образом инцидент был исчерпан, не знаю: просто, видимо, согласием на некоторую компенсацию пострадавшим.

Монополия на насилие, обычно осуществляемая госорганами, была отдана улице, криминалу, любому, кто готов был этим правом воспользоваться. Стрельба на улицах, в общественных местах, взрывы машин, отравления бизнесменов — все это было не только в хронике новостей, но стало вдруг абсолютно осязаемым, близким, вполне жизненным обстоятельством именно твоей истории.

Проезжаю как-то мимо известного клуба «Доллс» на Красной Пресне, вижу огромное черное пятно от взрыва и сгоревшего автомобиля, которое еще даже не зачистили, — это убили очередного «авторитета». Ну ладно, уберут, надеюсь, через пару дней. Кстати, этот эпизод попадет позже в фильм «Бригада» — правда, там машину взорвут уже на набережной Шевченко, но выходит братва именно из «Доллса»...

Почему наш великий Левиафан тогда отпустил вожжи, я не совсем понимал, хотя все было вполне очевидно: он перестал платить своим охранникам — и те вынужденно переквалифицировались кто в кого. Весь отлаженный и гигантский по любым меркам аппарат принуждения — ну, почти весь — либо расходился в частные охранные предприятия, либо уходил к бандитам на подхват, а чаще просто впадал в анабиоз, пил горькую и страдал от невостребованности. Пропала идеологическая мотивация защищать кого бы то ни было — ни государство, ни граждан, ни самих себя даже. И дело спасения утопающих реально стало делом самих утопающих: оценивать риски, решать проблемы, спасать имущество — все это нужно было делать без какой-либо надежды на милицию, прокуратуру, органы правопорядка. Этой надежды нет и сейчас по большому-то счету, но сегодня хотя бы не стреляют на улице и можно спокойно зайти в любой ресторан. Как выживали в те годы наши партнеры, предприниматели, — это вопрос к ним, но никто из них пока откровенную историю свою не написал и, похоже, не напишет в

обозримом будущем. Срок давности, знаете ли, у нас ведь гуттаперчевый, растяжимый такой, несмотря на ГК и УПК.

Несколько лет назад в теленовостях я вдруг увидел знакомый отель в Афинах, «Астир Палас». Комментатор поведал, что именно там отсиживался после удачного громкого убийства Саша Солоник, тот самый, по кличке Македонский. Труп его где-то там, на обочине горного серпантина в Греции, и нашли тогда, и это попало в новостную программу. Я вспомнил, что именно в «Астир Паласе» и именно в то время у нас было очередное «партсобрание» в «Хьюлетте», и вспомнил разговор со своим коллегой Торе Хоффстадом. Мы сидели у бассейна, потягивая пиво, и Торе обратил внимание на группу отдыхающих, расположившихся метрах в тридцати от нас:

— Во, смотри, это вроде русские, да? — спросил он.

— Русские, конечно, — ответил я, не проявив, впрочем, никакого интереса.

— Вот странные вы люди, — посетовал Торе, — это же ваши соотечественники, так почему бы не подойти, не поговорить с ребятами, ведь интересно, кто они, откуда... Вот у нас в Норвегии...

Далее шел рассказ о том, как даже в дальних странах, оказавшись рядом, совершенно незнакомые норвежцы с удовольствием общаются друг с другом: всегда, дескать, найдутся и знакомые общие, и вообще темы для разговора. Это к вопросу о разнице культур и контекстов! Я попытался было объяснить, что на тот момент знакомиться с неизвестными русскими, отдыхающими — или «отсыхающими» — в пятизвездочном греческом отеле, себе дороже, просто небезопасно. Тщетно: западные коллеги в наш тогдашний контекст совершенно не «въезжали», да и зачем им это. Многие командированные в Россию иностранцы не считали необходимым и русский-то учить, не совсем понимая и реалии времени, и всего происходящего вокруг.

В какой-то момент, году в 93-м, наш генеральный директор, Ник Росситер, тогда принялся нас уговаривать, что «банки — это надежно», вон уже сколько филиалов открыто, «весь мир идет по этому пути», «нормальный, цивилизованный способ выдачи зарплат — это через банк». Особенно это выглядело смешно именно в 1998 году, хотя и в 95-м, и в 96-м прогорело много банков, ни на какой из них делать ставку было решительно нельзя. А западные банки до этого времени в Россию не приходили — видимо, у них аналитики были поумнее, и реалии им были понятны, и риски тоже.

На фоне всего этого в бизнесе информационных технологий ситуация виделась почти что нормальной. Серьезные фирмы стали обзаводиться собственными службами безопасности — из бывших сотрудников МВД или даже КГБ, в лексикон прочно вошло понятие «крыша». Ну да, приходили иногда бандиты в офисы более мелких айтишных фирм, и к нам тоже, вопросы разные задавали, но связываться с малопонятными «системными интеграторами», торгующими 386-ми компьютерами или сканерами, да с каким-нибудь «текстовым редактором» — это чё за хрень? Вон, нефть, металлы, обмен валюты — это понятно, осязаемо, а эти ваши информационные технологии — да ну их в баню.

Представительства инофирм вроде нашего Hewlett-Packard, возглавляемые к тому же иностранцами, большого интереса у криминала не вызывали. Мы, по сути, находились в своеобразной башне из слоновой кости, фигурально выражаясь. Случайные заходы каких-нибудь гастролеров и некритичные кражи из офиса — не в счет, мелочи это. Российские же компании, «на земле», проходили этот период развития по-другому — кто больше, кто меньше, но все прошли и через бандитские наезды, и через рэкет, угрозы и прямое насилие.

Один из известных предпринимателей на нашем рынке, мой хороший знакомый, был похищен, провел несколько дней

прикованным к батарее где-то в загородном доме, пока его не удалось как-то спасти — детали мне неизвестны. И это притом что компания, которую он возглавлял тогда, имела аж три периметра защиты, построенных вполне профессионально: первый — разведка и разработка потенциальных угроз от криминала и от конкурирующих правоохранительных органов, это внешний периметр, там работали профессионалы сыска и экс-кагэбэшники в основном; второй — физическая безопасность товаров и основных акционеров фирмы (он и не сработал) и третий — административная, правовая защита, осуществляемая прикормленными чиновниками из различных важных и нужных ведомств, самого Левиафана. Хотя, объективности ради, надо сказать, что на IT-рынке насилия было гораздо меньше, чем в любом другом индустриальном сегменте. Как правило, если и происходили такие убийства, как, например, Миши Постникова из «ВИСТА» в 1999 году, то связаны они были с чем угодно, но никак не с собственно компьютерным бизнесом.

В такой вот атмосфере рождался и креп компьютерный бизнес России, обзаводился своими лидерами, своей прессой, наработывал свою уникальную историю. «Хьюлетт» становился потихоньку неотъемлемой частью рынка технологий, двигателем прогресса, фактором успеха для многих компаний, впоследствии ставших заметными игроками на IT-рынке. В первый месяц моей работы основной объем спроса приходился на 286-е компьютеры, да чтоб обязательно с «косыми флопами». Старожилы, уверен, помнят, что это за зверь, а молодежи приходится объяснять: «косыми» назывались «флопы», т.е. мягкие диски, дискетки (floppy disk), на которые писалась информация всякая, драйвера в частности, и было два формата этих дискет исторически — трех- и пятидюймовые; не спрашивайте меня, почему именно такие, но они одинаково важные, нужные, а «косые» — потому что разные, это уже народное творчество.

Но 1992 год — это повсеместное распространение следующего, 386-го процессора, Intel inside. Дальше прогресс был уже неостановим, все в соответствии с так называемым законом Мура: удвоение количества транзисторов на кристалле интегральной схемы каждые два года. Появившиеся лазерные принтеры стали быстро вытеснять матричные, а уже на следующий год начнется активное проникновение на рынок струйных принтеров, поначалу воспринятых потребителями прохладно. Это объективная реакция, впрочем: широкого рынка расходных материалов, картриджей, тогда еще не существовало, его предстояло создать — через недоверие, через распространение пиратских «заправок», и на это ушли годы. Первые два грузовика струйников DeskJet со скрипом заказал тогда «Стиплер», но лиха беда начало, процесс пошел.

«Хьюлетт», конкретно мой отдел «персональных компьютерных систем и периферии», работал на самом массовом рынке, продукция эта была востребована и бизнесом, и частными потребителями, и очень скоро торговая марка стала широко известной, бренд — узнаваемым и уважаемым, а главное, сулил партнерам хорошие прибыли за счет оборачиваемости склада — к нам выстроилась очередь желающих приобщиться к успеху. В среднем тогда объем продаж нашего отдела составлял около 80% от общего оборота компании в России, чем все мы были чрезвычайно горды. Через год я уже начал разбираться, как устроен спрос, каковы факторы успеха, но еще не до конца понимал, как преодолеть корпоративный догматизм, а иногда и высокомерие по отношению к нам как к развивающемуся, «аборигенскому» рынку. Этому надо было еще научиться. Но без этого знания мы бы не смогли двигаться дальше.

Многое мы делали интуитивно. Потом, по прошествии многих лет, узнавая истории других бизнесменов, я удостоверился: всё мы делали правильно. Недавно в своем большом интервью наш соотечественник Юрий Мильнер, сейчас крупный

международный инвестор, руководитель компании DST, рассказывал, какой логикой руководствовалась компания при инвестициях в зарождающиеся социальные сети, в компании интернет-торговли и пр. Да той же, что и я, когда убеждал «Хьюлетт» инвестировать в создание своей партнерской сети, дистрибьюторского канала: никто не знает, какая из этих компаний «выстрелит», кто окажется успешным и принесет тебе прибыль. Поэтому инвестируй во все, в которые можешь (при разумном due diligence, конечно), причем желательно быть первым в этом деле, пока не очухались конкуренты, пока они не добились решения своих партнеров и начальников делать то же самое.

И это нормальная логика венчурного инвестирования, но совсем не нормальная — для развития бизнеса устоявшимися крупными транснациональными гигантами вроде «Хьюлетта». Их называют теперь «brick & mortar»: этот термин определяет бизнес устоявшийся, солидный, надежный, как сами эти «кирпичи и раствор», из которых здания строятся. А когда-то ведь и они были рисковыми венчурами, но с годами аппетит к такому риску потеряли, замшели даже, забюрократизировались, хотя по-прежнему многие крупные компании ратуют за то, чтобы «сохранить предпринимательский дух». Не получается, ибо вещи эти — предпринимательский дух и корпоративная бюрократия — совершенно несовместные, сколько бы ни заклинали и сколько бы шаманских воркшопов ни проводили разные руководители оных, честно желающие вдохнуть новую жизнь в старые мехи. Один известный нынче предприниматель, из российского списка *Forbes*, как-то по-простому, на пальцах, объяснил мне, в чем разница между предпринимателем настоящим и каким-нибудь успешным корпоративным карьеристом, пусть и высокого уровня: «Видишь ли, Боря, для начала нового бизнеса я готов продать свою квартиру и вбухать полученные 200–300 тысяч баксов в свой венчур, который может мне принести прибыль,

славу и почет, а может лопнуть в процессе — и тогда все мои деньги окажутся потраченными впустую... А ты готов?»

А я ни тогда, ни сегодня, ни в будущем на такой сценарий не готов. Я готов был строить свою карьеру в прогнозируемом диапазоне фиксированного и переменного дохода, зависящего только от моих собственных усилий и профессионализма, причем в рамках более-менее прогнозируемого корпоративного мира крупного бизнеса. А вот квартиру продавать или занимать в долг — это выбор человека с явно другим менталитетом. Таких, кстати, по известной статистике, нигде не бывает больше 3–4% от трудоспособного населения, так что сама постановка вопроса «а давайте привьем дух предпринимательства всем 100 или даже 200 тысячам наших сотрудников по всему миру» как-то несерьезно звучит, согласитесь. Но говорили же и сейчас продолжают говорить вслух этот абсурд. Предприниматель рискует своими деньгами, даже если они взяты в долг — их ему и отдавать. А чем может рисковать директор по продажам принтеров в Hewlett-Packard, скажите мне без обиняков? Вы хотите, чтобы он рисковал корпоративными фондами? Вряд ли. Тут другое: тут есть желание скрестить тигра с верблюдом, чтоб получилось что-то «агрессивно-предпринимательское», но управляемое, ведомое караванщиком. У меня не получается себе представить, как этот эксперимент может оказаться успешным. На моей практике не было ни одного успешного случая скрещивания. Предприниматель опять становился предпринимателем, даже если его заносило в корпоративную среду каким-нибудь непонятным ветром: ну, в силу жизненных обстоятельств, например, прогорел — деньги кончились, нужен заработок... А наемный работник, карьерист, неизбежно возвращался в «стойло корпорации» после одной или даже нескольких попыток «построить свой бизнес», отчаянных и неизменно провальных. И таких людей я встречал среди кандидатов на разные должности в

компаниях, которыми руководил. Но гибридов не встречал никогда. Потому что их нет в природе.

Рынок

Иностранные компании стали особенно активно выдвигаться на российский рынок после развала Советского Союза. Ожидания у всех были самые радужные, кривые роста продаж строились легко и непринужденно, часто с помощью недешевых «аналитиков» из разного рода консалтинговых фирм, но открывшийся фронтир давал возможность зарабатывать всем, и консультантам в том числе. На российский Клондайк слетелись и откровенные мошенники, и авантюристы, и честные романтики, и назначенцы, которым по каким-то причинам не нашлось приличного места на своих территориях. Надо признать, что авантюризм тогда не воспринимался однозначно как негативная черта — напротив, полезно было, действительно, обладать им, чтобы сорваться со своего теплого местечка где-нибудь на Восточном побережье США и отправиться в холодную, неприветливую, дикую Москву покорять не существующий еще рынок, ну или создавать предпосылки для его появления.

Назначенцы-командированные получали, конечно, от своих компаний приличные бонусы за эти неудобства. Напомню, что в Москве 1992–1993 годов еще много просто не было и командированные менеджеры везли с собой сюда почти все необходимые средства гигиены, вплоть до зубной пасты и туалетной бумаги, — все, к чему они привыкли в своих вотчинах. Первые приличные рестораны после попыток кооперативного, позже частного, общепита вроде ресторана Федорова на Пречистенке начали открываться чуть позже, в 1993–1994 годах: «Садко-Аркада», «Токио», «Санта-Фе». Жизнь командированных менеджеров была тяжела, но терпима, как оказалось. Как

правило, им выделялись шикарные, по московским меркам, квартиры в домах УПДК, даже дома. Для меня стало неожиданностью быть приглашенным однажды на корпоративный барбекю в резиденцию одного из сотрудников «Хьюлетта», англичанина, в закрытом от посторонних глаз и строго охраняемом комплексе «Чайка», что между Ленинградкой и Волоколамским шоссе, на берегу Химкинского водохранилища. Просторный двухэтажный дом с «валютной» отделкой (то, что чуть позже будут называть в обиходе «евроремонт»), с ненашенной какой-то, тоже забугорной, сантехникой, кухней метров тридцать с лишним плюс к тому собственный участок с английским газоном, совсем не шесть соток, конечно... О существовании таких анклавов в Москве мы даже не догадывались тогда.

Многие иностранцы постепенно осели тут, обзавелись новыми семьями, некоторые даже выучили русский язык. Мы долго притирались друг к другу: люди-то приезжали к нам очень разные, да и наши в представительствах тоже ведь были не единой 999-й пробы — из разных социальных слоев, с разным уровнем образованности и готовности учиться, искать компромиссы, расти. Доказать свою профпригодность и в конце концов конкурировать с иностранцами в карьерном движении нам еще предстояло, на это ушли годы — по сути, все это бурное десятилетие. Поначалу, вплоть до середины 90-х, российских менеджеров во главе американских компаний не было, мой уровень — начальника крупного отдела — уже считался большим достижением. Всему свое время...

Американский, да и европейский рынки к началу 90-х уже были неплохо структурированы: доминировали, конечно, производители из США, совсем немного фирм-вендоров из Японии, Германии, Франции. Там уже сложилась двухуровневая система дистрибуции, масса реселлеров, сети компьютерной розницы, возникли крупные системные интеграторы, потихоньку

выходящие на международный уровень. Эра интернета еще не началась, сначала надо было создать, развить, модернизировать технологическую инфраструктуру, параллельно насытить ее программным обеспечением разного уровня сложности и функциональности, обучить достаточное количество квалифицированных кадров для поддержания и развития компьютерных систем и сетей. В России рынок по сравнению с США был в совершенно зачаточном состоянии, отдельные элементы цивилизации, конечно, были, но никакой системы, никакой стратегии развития, никакого рынка, в традиционном понимании, чего уж тут скрывать. Я не настолько компетентен оценивать, насколько мы отставали технологически, но с точки зрения организации и техники ведения операций в новой рыночной среде — на десятилетие как минимум. Напомню, что Майкл Делл создал свою компанию в 1984 году, а к началу 90-х Dell уже была крупной публичной компанией с миллиардным оборотом... В США были десятки, сотни крупных компьютерных компаний, составляющих саму ткань рынка.

На рынке России основными конкурентами «Хьюлетта» были IBM, Unisys, Tandem, DEC, SUN Microsystems — это в компьютерах RISK-архитектуры и других проприетарных (т.е. своих собственных, нестандартных) систем. В области же персоналок, серверов на ставших уже тогда стандартными для большинства задач процессорах x86, IBM-совместимых, или, по-другому, «интеловских», — это Compaq, собственно IBM, в совсем небольшой степени Fujitsu, Bull (простите, если кого забыл). Набиравшая силу в Америке компания Dell еще не решилась выходить на российский рынок напрямую — в начале 90-х ее приведет сюда другая — IBS, возглавляемая Толей Карачинским и Сергеем Мацоцким, работать на рынке будет российская Dell Systems, но никакого значительного влияния на рынок она не оказывала и уж точно не была конкурентом «настоящему» американцу, т.е. нам. Мы-то были представительством самого

Hewlett-Packard — в глазах покупателей разница существенная. В принтерах, сканерах мы конкурировали с компанией Lexmark, только что отпочковавшейся от IBM и потому вполне настоящей американской, японцами Epson, Brothers, OKI, итальянцами Olivetti — и тут могу кого-то забыть за давностью лет, ведь далеко не все бренды пережили это 30-летие.

Пройдет совсем немного времени, и меня начнут «хантить», как сейчас говорят, а проще — переманивать: приглашать на интервью разные американские компании, в том числе несколько из вышеперечисленных. Как потом оказалось, за моими успехами в деле освоения рынка следили многие, включая моего будущего начальника Ханса Ярника, тогда работавшего в Digital (DEC). Он мне признался потом, когда я уже работал в Oracle под его руководством, что мои достижения того периода были основным фактором его выбора во время интервью со мной. Для него было очевидно, что команда Hewlett-Packard на российском рынке сильная, отличается от конкурентов, да мы и сами это чувствовали, и никакие хедхантеры не могли нас тогда переманить на сторону. Когда уже в 1994 году Боб Клаф, возглавлявший тогда совсем маленький офис Microsoft в Москве, в разговоре предложил мне подумать о переходе в эту молодую софтверную компанию (а сам он собирался уезжать из России), я даже возмутился: у меня в отделе в три раза больше народу, уже в то время — многомиллионный бизнес, серьезные «железные» продукты в портфеле, а тут какая-то контора, продающая свой недавно появившийся Windows! Ну какое тут может быть сравнение?!

Да уж, сейчас можно сказать, что даром технологического предвидения я совсем не обладал, эпоха интернета только-только начиналась, да и моя степень лояльности бренду перевесила... Первым русским начальником после Роберта в Microsoft стала Ольга Дергунова. А ведь все могло бы быть совсем иначе, как

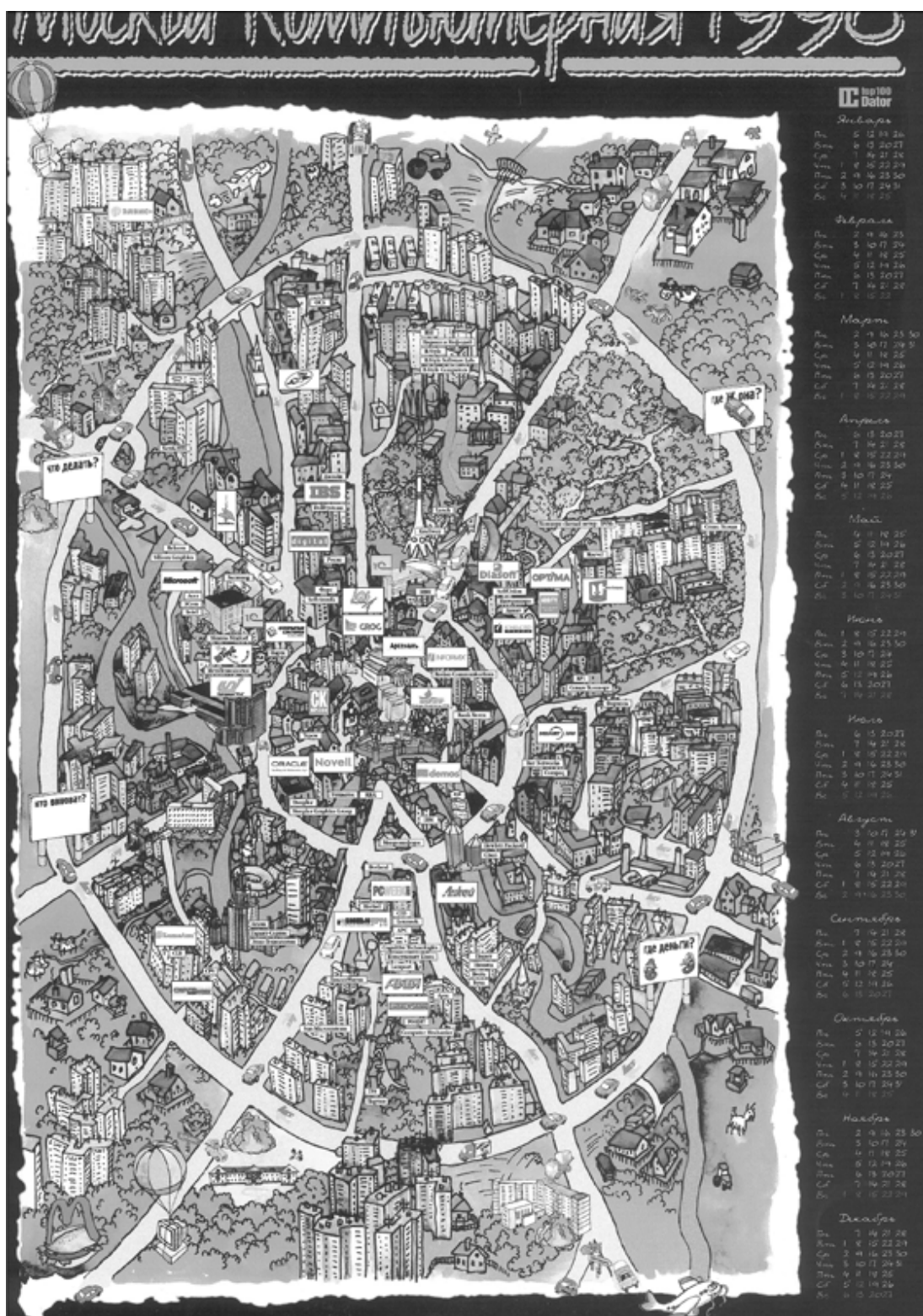
поется в песне. Нет, я даже не рассматривал тогда никаких иных вариантов — только «Хьюлетт»!

В том же 1994 году вышел первый сборник молодой маркетинговой компании Dator, основанной Сашей Прокиным, в котором уже совершенно на американский манер были перечислены «100 наиболее влиятельных личностей компьютерного бизнеса России», наш «who is who in computer business of Russia». Это была первая попытка рейтинга персоналий, и я туда попал-таки, вместе со многими достойными людьми, впоследствии ярко себя проявившими в бизнесе и не только. Конечно, собственные успехи на тот момент я не оценивал как выдающиеся — это было самое начало развития рынка. Тут сыграла огромную роль магия самого бренда — Hewlett-Packard! Опыт, знания я только-только набирал...

Но интуицией и логикой прагматической я все-таки, как мне кажется, обладал. И некоторые интуитивные решения позволили впоследствии, за пять лет в «Хьюлетте», общими усилиями создать весьма лояльный, разветвленный, мощный канал продаж, опередивший многих конкурентов на годы вперед. Сейчас, как ни иронично это звучит, мне приходится конкурировать именно с результатом своей тогдашней деятельности — и Dell потихоньку отыгрывает долю рынка в серверах, в системах хранения у своего исторического конкурента.

Никакой достоверной статистики тогда не было — лишь наши собственные оценки, но существовал толстый справочник «Кто есть кто в компьютерном бизнесе России», так вот в этом справочнике количество компаний, считающих себя партнерами «Хьюлетта», продающих его продукцию по всей России, составляло на момент объявления о моем уходе оттуда в 1997 году более 4500. Ближайшим статистически заметным конкурентом был уже тот самый Microsoft, что вполне понятно: у него оказалось около 2500 реселлеров. А вот все «железные» конкуренты не подходили и близко к этим цифрам, их армия

партнеров и реселлеров была куда малочисленней. Конечно, бытовая логика подсказывает, что, дескать, «не числом, а умением» и все такое, но ведь история развития рынка показала потом, что именно распространенность, именно массовость предложения создает так называемый brand awareness, знание бренда, и формирует во многом предпочтения. За счет широкого распространения бренда постепенно растет и лояльность потребителей, все больше и больше специалистов начинают свою карьеру с этой техники, узнают ее, «влюбляются» даже. Реестр вашей техники, установленной у клиентов, т.е. вся эта инсталлированная база формируется только усилиями вашими или ваших партнеров по бизнесу, массовостью, а потом уже — все сопутствующие сервисы, апгрейды (продажа более актуальных устройств или программного обеспечения, дополняющего возможности технических средств, уже работающих у клиента), возобновление поддержки, смена моделей. Это все колоссальные объемы бизнеса. Когда вашей техники везде много, ни у кого не вызывает сомнений, почему именно ваш бренд следует покупать; тут уж и вам, и вашим партнерам хватит работы на годы и годы вперед. А посему партнеров должно быть много.



Карта IT-бизнеса Москвы. На календаре 1998 года, выпущенном агентством Dator; спасибо Саше Прокину за эту память о временах оных

Мне это казалось естественным, ведь в период нестабильной финансовой системы, в период революционных экономических событий никакие прогнозы и долгосрочные стратегии не работают. Не работает и стандартная модель «фокусировки», так настойчиво пропагандируемая западными производителями. Нельзя сфокусировать одного партнера на какой-нибудь технологической проблеме, потому что якобы она требует такой особенной экспертизы. Требовать-то она требует, но ограничивать свой инструментарий выхода на рынок одним «сфокусированным» партнером — убийственно. И это помимо того простого логического умозаключения, что у клиентов могут быть разные предпочтения в смысле выбора партнеров, и ваш «сфокусированный» будет не ко двору. Нельзя стоять на одной ноге — «ног» должно быть много, особенно в такое бурное время. Я называл этот подход «широкий фокус», если уж так нужно сфокусироваться, чем вызывал иронию и даже недоумение моих австрийских коллег. Партнеров нужно много, разных, сфокусированных или не очень — не в этом суть, просто много, чтобы из их среды, из этого первородного бульона возникла жизнь, многовариантная и разнообразная. Выживут-то все равно не все, такая вот «секретная» моя формула. Сейчас это кажется очевидным, но моим тогдашним начальникам так не казалось...

Было время, когда наши австрийские коллеги над нами подшучивали: «У вас в России — ни дня без нового дилера!» В устоявшихся рыночных условиях тихой Австрии или Швейцарии отбор нового партнера предполагал всесторонний анализ его деятельности, финансового состояния, целый *due diligence*, рассуждения о том, «добавит ли новый дилер нам новый бизнес или это приведет лишь к перераспределению имеющегося», есть ли у него «добавленная стоимость», техническая грамотность, какие-то уникальные преимущества и пр. В 1992 году, да и позже, задавать себе такие вопросы было как-то бессмысленно, что ли:

ну кто, скажите, мог знать, «выстрелит» ваш новый партнер или нет? Какая оценка финансового состояния при почти стопроцентном наличном обороте, при диком рынке, отбивающемся от бандитов (см. главу «Контекст»)? Нам еще звонили напрямую в представительство потенциальные покупатели и желали купить «принтер и компьютер» именно и напрямую у нас, потому что «дилеры накручивают». Про «добавленную стоимость» в каждом элементе двухуровневой системы дистрибуции и продвижения товаров на рынок (go-to-market, по-нашему) мало кто слышал. Когда я уже мог немного влиять на принятие решений в области рекрутирования новых партнеров, я убеждал австрийский офис в целесообразности «широкого захвата» при выходе на рынок. Делать ставку на «качественно» подобранных дилеров было неумно: во-первых, их было просто катастрофически мало, а во-вторых, гарантий выживаемости в то время никто дать не мог. Та же картина складывалась и с дистрибьюторами.

Первое, что я услышал от наших австрийских «стратегов», было то, что для нашего объема рынка вполне достаточно двух дистрибьюторов, потому что именно так «работает рынок» у них там, в Австрии, да и в Америке теория и практика таковы, что... ну, в общем, два — и точка. Мне эта концепция казалась малоприменимой к России в силу вышеозначенных факторов, что и подтвердила со всей убедительностью наша дальнейшая история. Энергичный молодежный коллектив «Стиплера» дал мощный старт в 1992–1994 годах, но после банковского кризиса 1995 года постепенно ушел с рынка. Российско-австрийский «Арус» погоды на рынке не сделал, хотя способствовал повышению грамотности реселлеров. Если бы «Хьюлетт» придерживался «правильной» концепции, рассчитанной на двух и не более дистрибьюторов, то вряд ли результаты 90-х годов были бы столь значительны...

В один из дней 1993 года, если мне не изменяет память, в переговорную комнату нашего офиса на ВДНХ гордо вошли двое молодых людей и с ходу сообщили нам, что они хотели бы быть дистрибьютором Hewlett-Packard, тянуть тут нечего, а если нужны какие-то формальности, то ради бога, только поскорее. Что за компания, ребята? Название интриговало — R-Style, все как положено, российско-сингапурское СП, опыт работы с другими вендорами есть, «устойчивое финансовое положение», учредители сами из города Брянска, но на московском рынке уже не один год. И что, скажите, с ними делать, если следовать «Руководству по отбору дистрибьюторов» австрийского издания? Ответ: следовало послать их далеко и надолго, так как двух дистрибьюторов нам вполне хватает. Я не послал: счел разумным поехать познакомиться с учредителями, чуток изучить их подходы, понять, что из сказанного энергичными молодыми людьми во время первой встречи выглядит как правда, а что нет. Никакого анализа бухгалтерских балансов, увы. Но ребята производили впечатление людей, нацеленных на успех, верящих в него, заряженных на «покорение Москвы», пусть и немного провинциальных, на мой столичный взгляд, но знающих, чего они хотят от жизни и уже что-то умеющих — бизнес-то развивался, деньги появились большие, и надо было искать им правильное применение. Неканонический подход к отбору партнеров, я согласен, но какие каноны в 1992–1993 годах? Интуиция подсказала: надо брать. После всех предписанных процедур, после долгих уговоров австрийских начальников, некоторого реформатирования бизнеса у самой компании (нужно было обязательно выделить дистрибуцию в отдельный бизнес — RSI) R-Style стал работать с «Хьюлеттом», и, по-моему, никто из нас не пожалел потом об этом «непродуманном» выборе. (Да, молодым человеком, ногой открывшим дверь в «Хьюлетт», тогда был Игорь Сундуков.)

Через год владельцы R-Style надумают строить для своей компании целое отдельное здание, пусть и на окраине Москвы, на улице Декабристов, но все же... И тогда мой начальник Кевин ухмыльнется и скажет мне: «Ну все, если дистрибьютор начинает строить себе здание, пиши пропало — это начало конца». Имелось в виду, что экономика дистрибьюторского бизнеса построена на низкомаржинальной модели, быстром обороте склада и минимизации капитальных вложений, а тут... А тут он опять ошибся: российская экономическая модель была другая, диверсификация бизнеса R-Style помогала справиться и с капитальными вложениями, и даже открыть на первом этаже предписанную по закону парикмахерскую (на месте снесенного для строительства здания был такой социально значимый объект), недолго, правда, просуществовавшую.

Далее мы рекрутировали в дистрибуцию «Мерисел», в котором мне придется потом, в конце 90-х, даже поработать немного, скорее за идею, чем за деньги. В тот год произошла смена европейского руководства, и вместо швейцарца Рене Алдера макрорегионом, в который входили и все восточноевропейские страны, включая Россию, стал управлять тоже швейцарец Адриан Кох. Если с Рене и с Кевином, моим непосредственным начальником, у меня уже были худо-бедно выстроены отношения относительного доверия, то с новым боссом опять пришлось начинать плясать от палки, объяснять логику происходящего, искать аргументы, и еще надо было найти подходящий момент для очередной просьбы. «Мерисел»-то был уже четвертым дистрибьютором, а, как известно, для объема нашего рынка «больше двух не нужно»... Упертый швейцарец Адриан, большой любитель лакричных леденцов, не хотел и слышать о четвертом. Однажды, после очередного «партсобраний» в венском офисе на Либлгассе, 1, я, видимо, настолько надоел ему с этим «Мериселом», что он разрешил мне проводить его в аэропорт, чтобы еще раз выслушать аргументы, в виде исключения. А я уж в

замкнутом пространстве такси все свое красноречие употребил в полной мере, и результатом было его согласие на включение в канал очередного дистрибьютора.

Потом, почти сразу, настал черед международного дистрибьютора компьютерной техники CHS. Нас долго уговаривал сам владелец, парень с колумбийскими корнями, Клаудио Осорио, по принятому у них кодексу называвший нас с Кевином «Mr. Kevin and Mr. Boris», что звучало довольно забавно, но много позже я узнал причину необычного обращения. В некоторых культурах тяжело дается американская традиция обращаться к собеседнику просто по имени, но уж если так надо, то хоть с приличествующим префиксом. В русском варианте мне тоже иногда встречались обращения вроде «господин Кевин», но обычно все-таки — «господин Керни», фамилия уместнее в таких оборотах. Клаудио тогда активно развивал свою сеть по всему миру, его компания покупала разные локальные компании, инвестировала в развитие, что впоследствии привело даже к покупке доли в «Мерисел» (вернее, к тому времени уже Vercysell). История показала, что вся конструкция этой компании была больше похожа на «дистрибьюторскую пирамиду». Как и в обычной финансовой пирамиде, люди инвестируют свои средства, не догадываясь, что их так называемый доход — это всего лишь средства следующих «инвесторов», и когда вдруг наступит время платить по счетам, все акции обнуляются, пирамида рушится. Full stop.

Инвестиции финансовых партнеров CHS шли в обмен на ожидания от расширения бизнеса, финансы были слишком рискованно и тонко распределены в балансе прибылей и убытков, но могли ли мы знать об этом тогда, в 94-м? Наш бизнес расширялся, новые каналы сбыта, новые финансовые ресурсы были нужны здесь и сейчас, а CHS готова была инвестировать, несмотря на жесткую конкуренцию и даже попытки выдавить их из России вполне бандитскими методами: офис фирмы на улице

Сергея Макеева был взорван однажды ночью, пострадал охранник. Но колумбийских пацанов такими дешевыми хлопущками не испугаешь, и CHS продолжал работать как ни в чем не бывало.

В один из дней того же 1994 года один из основателей уже довольно известной к тому времени компании IBS Сергей Мацоцкий пригласил меня на обед, предупредив, что речь пойдет о суперсекретном проекте, который они замыслили запустить в ближайшее время, причем проект уже готовился несколько месяцев, не хватало только... правильно, не хватало «паровоза», сильного международного бренда. Это был проект «правильного дистрибьютора нового формата», построенного по науке, — так начинался «Дилайн». Возглавил вновь созданного «по всем правилам» дистрибьютора Сережа Эскин — сейчас он возглавляет DEPO Computers. Мне стоило немалых нервов и эмоций убедить своих начальников, что и этого дистрибьютора стоит включить в обойму, тем более что он «правильный».

В конце 1994 года я принял участие в открытии первого магазина нового формата фирмы «Партия» на Донской улице. Светлое просторное помещение, отличная выкладка, витрины, рекламные буклеты, вышколенный персонал, готовый дать необходимые консультации, — это был, конечно, прорыв на розничном рынке. «Партия» уже работала с нами, я познакомился с владельцами еще раньше, тоже специально ездил к ним в офис и в демозал на проспекте 60-летия Октября; мне понравился их агрессивный стиль. Когда открылся этот блестящий магазин, стало понятно, что они будут устанавливать свои, новые правила развития розницы в Москве, а этого нам очень не хватало. Существовавшие «подвальные» форматы не соответствовали престижу, стоимости бренда, нужен был выход на качественно новый уровень, и «Партия» оказалась едва ли не первой компанией, его предложившей. Многие пытались, но получилось в конце концов только у них. Именно в то время, после

случайного знакомства на обильном банкете в честь открытия «Донского», в мою команду влился Саша Чуб из Bull. Сразу несколько позитивных, удачных открытий 1994 года получилось.

Пройдет еще пара месяцев, и Саша Минеев, основатель и владелец «Партии», начнет предлагать «Хьюлетту» свои услуги в дистрибуции. Компания набирала силу, искала новые формы работы, дистрибуционный отдел уже существовал, но крупных, «якорных» вендоров еще предстояло ввести в портфель продуктовых линеек. К тому моменту мы уже довольно хорошо узнали друг друга, хотя, как впоследствии оказалось, все-таки разговаривали на разных языках и у каждого были свои представления о прекрасном, о допустимом, о смысле жизни... Но лирику побоку, харизматичная «Партия», со всем своим неоднозначным флером, агрессией, напористостью и... финансами, чисто прагматически «Хьюлетту» совсем не помешала бы. После нескольких визитов моего европейского руководства в их офис на Профсоюзной стало ясно, что контракт на дистрибуцию у «Партии» будет, и очень скоро. Шура (так мы, близкие знакомые и друзья, называли Александра Анатольевича Минеева) просто обаял всех своим юмором, разумным взглядом на рынок, логикой и, конечно, пафосом, демонстрацией «крутости», что было очень непривычно для благообразных австрияков и Кевина. Шура подъезжал к офису, где мы его ждали, всегда на двух огромных и страшных черных «мерседесах», выскакивала охрана — аж четыре дюжих парня в черных костюмах, как в каком-нибудь голливудском боевике. Шура выходил из машины, решительно шел ко входу, где его уже встречала охрана внутренняя, картинно развевались полы его плаща. Так и хочется сказать «с кровавым подбоем», но нет: ни «шаркающей кавалерийской походки», ни белого плаща у Шуры не было, тем не менее выход был всегда артистичен... Мои начальники замирали в оцепенении, ничего подобного в своей Австрии они никогда не видели, это было ясно. Эффект явления

Шуры народу был просчитан, конечно, и производил впечатление.

Буквально через год «Партия» будет уверенно лидировать среди всех наших дистрибьюторов. А вы говорите — due diligence.

Позже в число дистрибьюторов вошли и финские C-2000 и Instrudata — мы с Кевином ездили к ним в Финляндию для знакомства, контракты были подписаны, но их успехи были незначительны, на мой взгляд, их основным преимуществом был склад в Финляндии, ближайшая граница. Очень скоро это преимущество пропадет, ибо практически все дистрибьюторы так или иначе откроют свои склады в этой северной стране. А особенности таможенного регулирования того времени пусть станут результатом других, более серьезных исследований.

И вот ведь какой парадокс: никакого разрушения канала, никаких кровавых ценовых битв, отказов от сотрудничества в результате такого расширения канала дистрибуции не произошло. Hewlett-Packard быстро становился наиболее предпочтительным брендом, дающим хорошую возможность сотням реселлеров, сотням интеграторов неплохо заработать. Причем не только на собственно продаже «ящиков», как снисходительно тогда называли продажи компьютеров без какой-либо добавленной стоимости в виде консалтинга, услуг по интеграции, но и на комплектующих, на расходных материалах (как известно, прибыльность их продаж, вроде тонера для принтеров, в разы больше прибыльности самих устройств) и на сервисе — очень скоро начала создаваться сеть авторизованных сервисных партнеров. И это было естественно: силами одного сервисного центра Hewlett-Packard, работающего в нашем здании, что «напротив свинарников» на ВДНХ, справиться с лавинообразным ростом клиентской базы было невозможно.

Через несколько лет уже почти вся территория Российской Федерации была покрыта сетью авторизованных сервисных партнеров и «хабами», складами запчастей, управляемыми по

принятым международным стандартам. Практически все крупные IT-компании прошли через сотрудничество с нами, и многие постепенно превратились в признанных лидеров рынка. Все, да не все: с немалым числом «грандов» IT-рынка мне пришлось знакомиться гораздо позже, в следующий период моей карьеры. Такие крупные игроки, как «КРОК», «Техносерв», «Ланит», «Открытые технологии», по разным причинам не сделали ставку на «Хьюлетт» в то время, продолжали работать с другими вендорами, фокусировались на них. Многие звучащие тогда бренды ушли с рынка в последующие годы, кто-то остался на обочине прогресса, а «Хьюлетт», несмотря на все невзгоды и иногда просто неудачное глобальное руководство, остается мощным игроком на рынке информационных технологий, сильным конкурентом.

Я убежден, что одним из факторов успеха на российском рынке была именно стратегия «широкого захвата», которой я придерживался все пять лет моей работы. Аргументов против этой стратегии, кроме выдержек из замшелых теоретических курсов МВА, я не слышал, да и весь ход истории рынка показал верность того курса. Мне повезло: мне поверили мои австрийские начальники, меня слушали и слышали, что редко бывает в крупных американских корпорациях, придерживающихся канонических форм и методов покорения рынков. Мне повезло, потому что рядом была команда единомышленников пусть и не всегда и не во всем согласная со мной, но действующая в одном направлении, работающая на единый результат. Мне повезло, что отобранные нами партнеры, дистрибьюторы, сработали тогда «на пять баллов», и к тому же больших хлопот корпорации не доставляли, хотя, конечно, не обошлось без потерь...

Параллельно с иностранными производителями на рынок стали выходить локальные бренды, так называемые сборщики, которые из импортных комплектующих, зачастую не самого высокого качества и в основном из южноазиатских стран (Китай

тогда на рынке еще не было, он только начинал свой Великий экономический поход в мировое пространство), собирали компьютеры под своими собственными торговыми марками. MBL, наверное, был первым «американским» брендом, который я увидел тогда, но не сразу догадался, что это не что иное, как первые буквы имен неких Миши, Бори и Лени, эмигрировавших еще в советское время в США. Ребята быстро сообразили, что на безрыбье и рак щука, так что первые пару лет после падения границ их компьютеры были вполне приемлемы, пользовались спросом: как же — Америка! Потом на моем горизонте возникли «Лэнд», «Вист», «Крафтвэй». Обычно они позиционировались как бренды иностранные, поэтому всегда использовали латиницу в логотипах, так что вспоминать потребители будут Kraftway, Land... Многие интеграторы тоже начинали сборку как дополнительный бизнес: «Компьюлинк» (их марка — CLR), тот же R-Style, сборочную линию в свое время открыла даже «Партия» — в цехах завода игрушек «Кругозор», где я еще в 80-е годы «собирал» игрушки на очередном комсомольском субботнике. Позже некоторые из производителей закрепятся на рынке, уйдут из подвалов и цехов советского прошлого, построят вполне современные предприятия и инвестируют в НИОКР (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) — на ранних этапах это была лишь сборка.

«Выход из подвалов» занял буквально год-два — успешно развивающиеся интеграторы поднимались на поверхность, покупали новые площадки в старых домах, в детских садах, в институтах, из которых они выросли. Я отчетливо помню все эти этапы взросления: помню, как Тагир Яппаров и Игорь Касимов с гордостью показывали мне вторую квартиру, пару комнат на том же этаже, приобретенную компанией «Ай-Ти» в переулке на Сретенке, там еще шел ремонт и пахло влажной штукатуркой. В первой их квартире все полки уже были забиты коробками Borland, Lotus Notes, образцами техники... Или как

«Компьютерная механика» наконец выкупила все здание детского сада, в котором арендовала несколько помещений. Свои этажи в зданиях институтов уже стали обычным делом, бизнес требовал расширения, новых пространств.

И рынок требовал локализации — инструкции на чужом языке уже не воспринимались как нечто нормальное. Тот факт, что сканеры не «читают» кириллические тексты, стал естественным образом тормозить продажи, и несколько российских компаний параллельно начали работать над этой проблемой, писать свои программы, свои «распознавалки». Исторически первым был Давид Ян (потом его компания переименуется в известную сейчас АВВУУ), нам удалось договориться с нашим производственным подразделением о предустановке, комплектации сканеров русской «распознавалкой». Не прошло и года, как на пороге появилась и «конкурирующая фирма» Cognitive Ольги Усковой. Этот исторический факт мы оба вспоминаем с улыбкой: ко мне в Технопарк (который «напротив свинарников» на ВДНХ) Коля Федулов, работавший тогда в RUI Apple, привел Ольгу — знакомиться и, представляя ее, отметил, что, дескать, «с лучшими рекомендациями представляю»... Тогда у меня вырвалось ироничное: «Ага, по “рекомендации лучших собаководов”»...

В тот период по телевизору часто крутили рекламные ролики собачьего корма Pedigree Pal, и фраза эта успела набить оскомину, сработал эффект повторяемости, вероятно. Ей-богу, сказав это, я ничего дурного не имел в виду! Но теперь она накрепко «припечаталась» к истории покорения Cognitive очередного технологического рубежа — выходу на крупного американского производителя со своим продуктом, сотрудничество с самим «Хьюлеттом». Программа Cognitive тоже встала на сканеры Hewlett-Packard.



В цирке на Цветном бульваре. Юрий Владимирович уже неважно себя чувствовал тогда, но виду не подавал. Фото В. Шахиджяна

Из памятных встреч тех лет, 1993–1994 годов, были и особо значимые для меня. Например, с Михаилом Ботвинником (если кто не помнит, нашим великим гроссмейстером, чемпионом мира по шахматам) — по программе сотрудничества мы дарили ему персональный компьютер. И, конечно, с Владимиром Шахиджяном, известным на всю страну журналистом, прогремевшим своей знаковой книгой «1001 вопрос про ЭТО», — для него тоже удалось найти «образец» со склада. Компьютеры были нужны всем, но не у всех тогда были средства на их приобретение. Он работал тогда над своим новым учебником «Соло на клавиатуре», так что, надеюсь, мы свой вклад внесли в распространение прогрессивной методики слепого печатания. Наше сотрудничество переросло в теплые, дружеские отношения, я благодарен ему за многие интересные контакты, за доброе отношение. Компьютер НР у Юрия Никулина тоже появился благодаря Шахиджяну — мы с гордостью вручали подарок

великому артисту прямо в его кабинете в здании старого цирка на Цветном. Ну и Никулин не был бы Никулиным, если бы тут же не рассказал нам чисто «компьютерный» анекдот:

— Едут в машине четверо ребят-программистов, и вдруг машина встала — что-то в ней поломалось. Начали они разные кнопки нажимать, ключ зажигания раз повернули — ничего, два повернули — ноль эмоций. Сидят в печали, думают, что же дальше делать. Вдруг один, самый башковитый, говорит: «Я знаю, что надо делать! Ребята, надо перезагрузиться — все выходим!»

Благодаря Шахиджаняну мы, несколько руководителей IT-бизнеса и представители компьютерной прессы, журналисты и владельцы, попали на набиравшую тогда популярность передачу «Сто к одному», к Александру Гуревичу. Составы команд я за давностью лет подзабыл, помню только, что в нашей команде был Давид Ян, основатель АВВУУ, а в команде журналистов — Дима Мендрелюк, создатель и президент издательского дома «Компьютерра». И мы проиграли с треском, потому что... умничали, старались соригинальничать, а это проигрышная стратегия. Нельзя в этой игре умничать, надо говорить первое, что приходит в голову, импульс получил — вперед, не ошибешься. Игра же построена по принципу «Поэт? — Пушкин», «Фрукт? — Яблоко» и так далее. Вот так и в жизни, и в бизнесе часто бывает: интуитивное, импульсное решение оказывается самым верным. Но отстоять его в матричной корпоративной структуре довольно сложно, на подготовку доказательств, аргументов уходит все равно слишком много времени, что снижает эффект.

Одной из проблем развивающегося рынка были сроки доставки. Действительно, не самолетом же грузить тысячи коробок с компьютерами, а доставка всегда требуется «вчера», особенно в государственных проектах. Почти все «американцы»

либо рассматривали в какое-то время, либо начинали свои проекты по сборке в России. С одним из них связан мой первый провал в коммуникации с прессой. Буквально через пару месяцев после моего выхода на работу, в начале 1992 года, на меня переключили звонок из недавно созданной англоязычной газеты *The Moscow Times*, поскольку звонок корреспондента касался именно персоналок. Корреспондент поинтересовался, известно ли мне, что компания IBM открывает завод по производству персональных компьютеров в России в сотрудничестве с московским правительством, и как мы, т.е. Hewlett-Packard, планируем на это реагировать, в смысле — не собираемся ли мы тоже что-то такое замутить тут. Тогда никакой речи о популярном нынче «импортозамещении» не шло — только локальная досборка из крупных блоков, импортных компонентов, по всем американским процедурам и практикам контроля качества. 1992 год! Недолго думая, я честно ответил что-то вроде «не слышал, но никакая себя уважающая компания не станет ввязываться сейчас в столь сомнительное предприятие»... На следующий же день после выхода моего комментария я выслушал от старших иностранных коллег много нелестных слов, вполне заслуженно. Существовало тогда и сейчас существует правило: о конкурентах либо нейтрально, либо вообще никак.

Эта культура поведения вынужденная: чуть что — и конкуренты вас потащат в суд за «оскорбление достоинства» или что-то в этом роде, поэтому крупные американские компании ведут себя очень аккуратно на этом поле. «Хулиганы», случается, рискуют, но обычно — про конкурентов молчок. Но, как и принято в американской корпоративной культуре, никаких особых кар для меня не последовало: ошибки возможны, они приемлемы, если не повторяются, на ошибках учатся. Больше таких промахов я не делал: есть корпоративные шаблоны, нормы — вот и придерживайся их, а умничать и быть слишком честным в оценках не стоит. Некоторые поплатились за излишнюю

откровенность и эмоциональность должностью, такие случаи позже в моей практике были.

Справедливости ради надо отметить, что тот самый проект, о котором спрашивал корреспондент, был действительно запущен, как рассказывают, под обещание Юрия Лужкова купить у IBM все производимые компьютеры. И, увы, очень быстро был закрыт — то ли обещания не сработали, то ли руководство передумало. Или и то и другое — гадать не буду, и это, в конце концов, дело прошлое, да и не мое совсем. А то, что скепсис моего комментария оказался вполне провидческим, так это можно отнести к случайному стечению обстоятельств, не более...

В те первые годы только формировалась практика налогового, таможенного администрирования, законы менялись, окна возможностей то открывались, то захлопывались. Задним умом я понимаю, что и мы иногда делали много лишнего в стремлении встроиться в то весьма динамичное правовое поле. Например, в какой-то момент мне стало казаться, что нужно обязательно воспользоваться возможностью гибких поставок, которую открывал так называемый внутренний таможенный транзит (ВТТ) — регулирование, при котором мы могли легально ввозить свои продукты на территорию России без уплаты таможенных пошлин при пересечении границы. Пошлины нужно было уплатить позже, в момент «ввоза», пересечения виртуальной границы и таможенной очистки на любом другом внутреннем таможенном посту. Это значительно сокращало сроки поставки, так как компьютеры-то уже находились здесь, под боком, дособрать их можно было быстро, под клиента — конфигурации-то разные заказывали.

Неплохая идея: удобная гибкость, сборка компьютера из завозимых компонентов — понятное дело, лишь крупных узлов компьютера, таких как шасси, материнская плата, еще пара деталей. И такую сборку мы все-таки открыли на базе нашего транспортного агента в Подмоскowie, недалеко от Павловского

Посада. Как и можно было ожидать, проект занял почти год проработки, открыли мы его с помпой и соответствующим событию банкетом для прессы... Ну, какое-то дополнительное количество компьютеров «российской сборки» мы, конечно, продали за последующие два-три года, но очень скоро и сам режим ВТТ был изменен, и вся экономика этого проекта посыпалась. Погоды он нам не сделал. Был ли проект «посадской сборки» ошибкой? Ну, если только в исторической перспективе, а тактически — совсем нет: мы потренировались на новых формах поставки, что уже неплохо.

Именно тогда я понял, что любой серьезный проект в корпорации занимает весьма длительное время от разработки до запуска в эксплуатацию. И этот срок никогда не будет меньше девяти месяцев — в дальнейшем я многократно в этом убеждался на собственном опыте. Отсюда два непреложных правила управления большими проектами: 1) терпение и только терпение — это основное, пожалуй, и 2) проект будет воплощаться в жизнь только с вашим прямым и чуть ли не еженедельным контролем — я говорю о руководителях бизнеса, компании.

Рынок же в начале 90-х рос так быстро, что только успевай крутиться: при удобных, понятных и не слишком часто меняющихся правилах работы вендора партнеры готовы были инвестировать в развитие бизнеса всё бóльшие и бóльшие средства. Hewlett-Packard такую открытость и устойчивость демонстрировал и со своей стороны был готов к инвестициям, к кредиту доверия, к передаче знаний в «канал». А ведь, по сути, мы учились одновременно с партнерами по бизнесу, хотя и надували иногда щеки — дескать, сами-то мы ученые. Найти баланс между международным накопленным опытом построения канала и спецификой местных условий было нашей сверхзадачей того периода, функцию «реле» с двусторонним движением мы, по-моему, выполняли достойно.

«Хьюлетт» тоже был заинтересован в прибыли от операций в России и в странах СНГ, но мудрые мои начальники в Вене, в Женеве и, видимо, еще выше, где-то в Пало-Альто, понимали, что чудес не бывает, что инвестиции всегда несут в себе некоторый риск — это раз и два — что сразу и много заработать на только формирующемся рынке нельзя, иногда процесс занимает несколько лет. В конечном счете результат был налицо: доминирование Hewlett-Packard на российском рынке многие последующие годы вполне окупило те инвестиции на начальном этапе. Я, если честно, не помню какого-то особого давления корпорации по поводу обязательного роста прибыльности. Конечно же, она жестко контролировалась, следить за ассортиментом, выдерживать правильное соотношение низкомаржинальных и высокоприбыльных товаров приходилось, но всегда в рамках здравого смысла. Не было никакого неразумного давления, с этим феноменом я буду потом сталкиваться многократно в своей карьере, когда руководство компаний одновременно требовало наращивания объемов продаж и роста прибыльности операций.

На мой непросвещенный экономический взгляд, эти требования всегда были, мягко говоря, не очень адекватны. Одновременно увеличивать продажи и прибыльность можно только в случае монопольного положения на рынке, либо за счет дефицита товара, либо за счет некой уникальности продукта — ни того, ни другого на рынке информационных технологий не было, да и бывает крайне редко. Монополия быстро разрушается, размывается, рынок же живой, свободный, крайне конкурентный. Вот последовательно это требование выполнить можно, нарастив объемы продаж и приучив к твоим продуктам рынок. Да и расширяя потом объемы сопутствующих сервисов, но только потом! Сразу не получится: доверие клиента надо заработать, заслужить... А одновременно — это, увы, из области ненаучной

фантастики, это всегда приводит к шизофрении менеджмента, к болезненным отставкам, хотя, казалось бы, за что?

В этом феномене «научного» руководства организацией продаж, стратегии продвижения продуктов на рынок, пресловутого GTM (go to market) мне так и не удалось впоследствии найти смысл. Что невозможно понять — ведь при осуществлении «инвестиционных проектов», сделок acquisition (приобретение новых клиентов) компании готовы согласиться с естественным в таких случаях снижением прибыльности, маржи, и в этом логику видят все, а вот при «приобретении большей доли на рынке» или просто при «восстановлении доли на рынке», что бывает часто, — не видят. И мантра руководства о необходимости одновременного роста продаж и прибыли остается в практике многих международных компаний. Аргументы «рядового состава», вроде нас, руководство упорно игнорирует, вполне в духе старого, советского еще, армейского анекдота.

Прапорщик перед строем наставляет солдат:

— Значит, так, бойцы, сегодня будем грузить лямень на складе.

Рядовой в очках скромно возражает:

— Алюминий, товарищ прапорщик. Так правильно он называется.

Прапорщик:

— Рядовой, ты кем на гражданке был?

— Учителем, товарищ прапорщик.

— Добре. А тут ты (далее следует невысокая оценка положения бывшего учителя в новой для него социальной и профессиональной среде)... В общем, будем грузить лямень. Понятно?

— Так точно!

Во многих вопросах организации работы в крупных корпорациях было и есть «лямень — значит, лямень», и логики не ищи. Она есть, видимо, где-то там, на уровне высшего сознания, глобального видения, но мне она недоступна, увы.

Рынок информационных технологий, как и все другие элементы российской экономики того периода, находился в стадии развития, поиска возможных форм и методов работы, приемлемых именно в нашем, российском климате. В начале 90-х зачастую клиенты покупали новомодные компьютеры по принципу «чтоб было», «чтоб не хуже, чем у соседей». Осмысленное построение первых сетей, хоть и началось с конца 80-х, шло очень медленно. Многие партнеры в той ситуации занимались простым импортом «коробок» — в английском варианте это уничижительное «box-moving» против цивилизованного «value selling», т.е. продажа решений, создание систем, решающих какую-либо конкретную задачу предприятия, учетного, аналитического, отчетного характера. В этой модели все большее значение приобретает экспертиза консультантов, внедренцев, системных архитекторов, соответственно увеличивается доля сервисов, повышается прибыльность всего проекта.

Постепенно все большее число партнеров стало углубляться в интеграцию, в проектные продажи, развивать у себя эти компетенции — требования заказчиков менялись, шел процесс модернизации и в экономике в целом, неспешно, но шел. Ожидать взрывного спроса на современные решения было неразумно, ведь вся российская экономика была несравнимо более отсталой, что ли, чем экономика развитых стран Европы. Мы научились за долгие годы советской власти производить много танков и ракет, строить гигантские электростанции и добывать нефть, но производительность труда оставалась чрезвычайно низкой, это была экономика высоких издержек. Крупные предприятия, организации, банки, безусловно, очень

важная часть рынка, но далеко не все из них готовы были инвестировать в сложные и дорогостоящие системы, выигрыш в несколько процентов повышения эффективности, тот самый ROI, возврат на инвестиции, в 90-е годы, да и много позже, серьезно не рассматривался. Экстенсивный рост объемов продаж легко заменял любые программы модернизации — до поры до времени, но заменял.

Вспоминается одна из отраслевых IT-конференций, уже в 2000-е, на которой все ждали выступления Михаила Ходорковского, владельца ЮКОСа тогда. Обсуждалась эффективность построения масштабных ERP-систем в отрасли, эксперты соревновались в описании преимуществ такого подхода, рисовали графики выигрыша в долгосрочной перспективе. Михаил Борисович, в традиционной своей водолазке, в пиджачке невзрачном, вышел на трибуну и произнес сакраментальную свою оценку этим исчислениям (в моем переложении, но смысл был ровно тот, ручаюсь):

— Вы говорите «выигрыш» в долгосрочной перспективе сколько там процентов? На эту сумму мне проще и выгоднее сейчас вот тупо отгрузить пару эшелонов нефти, зачем мне ввязываться в проект на годы? (Увы, жизнь показала, что он таки был прав. У него как собственника уже не было этих долгих лет на такой проект, конференция эта случилась, если я не путаю, году в 2003-м... Печально, но такая вот ирония судьбы.)

Интерес к созданию эффективного предприятия, способного конкурировать на международных рынках, возник у собственников-управленцев намного позже, пока же компьютеризация носила неглубокий характер. Но намного более важным фактором, сдерживающим развитие и вообще делавшим наш рынок столь непохожим на все остальные, было практически отсутствие в те годы такого сегмента, как малый и средний бизнес, а ведь именно он является самым мощным драйвером экономического роста и, соответственно, значимым

потребителем технологий, поскольку именно в нем конкуренция просто заставляет быть на острие прогресса, развивать инновации, ловить все последние тренды.

Огромный российский рынок, по идее, должен был потреблять в десятки раз больше высокотехнологичной продукции. Глядя на карту России, наши западные начальники так и думали. Но они, однако, не представляли ни структуру экономики, ни глубины самого рынка. В России просто не было такого количества клиентов, какое существовало в экономике развитых стран, поэтому сравнение территорий или количества населения было просто некорректным.

Для тех, кто в этом сомневался, я всегда приводил вполне визуальный пример: вы съездите просто один раз из аэропорта Шарль де Голль в Париже, скажем, в Орли — это займет около часа — и внимательно понаблюдайте за ландшафтом по обе стороны дороги. И потом повторите этот эксперимент, двигаясь, условно, из аэропорта Домодедово в Москву. Картинка вокруг даст вам довольно точное представление «глубины» частного бизнеса, составляющего до 60% ВВП в развитых странах Европы (Франция тут просто в качестве примера). Тысячи, тысячи компаний абсолютно разного профиля — производственных, торговых, сервисных — по обе стороны дороги в Орли, насколько хватает глаз, и за каждой из них — десятки поставщиков, партнеров, конкурентов. Мощная бизнес-артерия, транспортный коридор забит экономическими агентами... И безмятежный сельский ландшафт дороги из Домодедово или кучка офисов автореселлеров по дороге из Шереметьево — и всё. И сейчас-то ландшафт не сильно изменился, если честно, а уж в 90-е...

В середине 90-х Hewlett-Packard уверенно набирал силу, расширял партнерскую сеть, бренд стал узнаваем. Мы ежегодно принимали участие в нескольких отраслевых выставках, стенды увеличивались в размерах: сначала один этаж, потом — два, три... Реклама в прессе, постоянные интервью, выступления на

конференциях — все это давало отличный эффект, хотя поначалу приходилось самим иногда таскать коробки с экспонатами, с рекламными буклетами. Нас стали зазывать к себе возникающие отраслевые ассоциации: как сейчас помню, году в 95-м вступить в члены МКК (Международного компьютерного клуба) предлагал его председатель Миша Мишустин... Я отказался, о чем сейчас можно только сожалеть; надеюсь, что Михаил Владимирович зла на меня не держит.

Из «Википедии»: «МКК ставил целью “интеграцию российских и иностранных компьютерных технологий, а точнее — привлечение западных передовых информационных технологий”. Клуб привлек в свои ряды крупные иностранные фирмы и стал организатором Международного компьютерного форума — одной из крупнейших компьютерных выставок в России».

Вот так получилось, что именно в МКФ-то мы участия не приняли тогда...

Рынок требовал представительства в общественном пространстве, в информационном поле: компьютерная пресса потихоньку обретала своего читателя и своего рекламодателя, конечно. «Хьюлетт» был на слуху и на виду, рекламные бюджеты увеличивались по мере развития бизнеса, и наш отдел, представляющий наиболее широкий сегмент продукции компании, активно рекламировался в газетах и журналах того времени. Некоторые, как *CRN (Computer Reseller News)*, *PC Magazine* или *PC WEEK*, печатались по американской франшизе, русская часть контента все время прирастала, в том числе и нашими новостями, пресс-релизами, освещением мероприятий. Но в рядах издателей появлялись и совершенно отечественные подвижники вроде Димы Мендрелюка, создавшего свою

неподражаемую «Компьютерру», позже «Домашний компьютер», *CIO*, «Бизнес-журнал». В 1994 году Игорь Багров запустил журнал с говорящим названием *HARD'n'SOFT*, все про те же цифровые и компьютерные технологии.

Знания

Мы тогда жадно приобретали новые знания о рынке, о западном опыте да и о самих себе — иногда совершенно не хватало базовых знаний, многое заменяла интуиция, временами помогал предыдущий опыт из недавнего советского прошлого, но чем дальше, тем меньше. В Россию хлынули не только приверженцы разного рода сомнительных культов, но и проповедники западных теорий менеджмента, построения процессов и разного рода корпоративных практик.

Поначалу все это воспринималось даже с интересом, их методы казались разумными, их практики — чем-то новым. Мы имен этих профессоров-теоретиков почти не знали, кроме одного Дейла Карнеги, пожалуй: его книги уже появлялись в печати. Но уже на втором, третьем, пятом корпоративном тренинге начинали понимать, что все повторяется, и шутки их (это отдельная тема! — см. далее), и примеры из практики, и схемы, и дидактика, и риторика — всё одно и то же.

Мне это довольно быстро надоело, и особенно — манипулятивные техники преподавания, неплохо, наверное, работающие в американской бизнес-среде, но чужеродные для нашей культуры. Я кожей чувствовал, что «дурят нашего брата», искренности нет, разжевывают все по десять раз. Я искренне воспринимал эти повторы и «let me summarize here» как недоверие к моим интеллектуальным способностям, даже неуважение, что ли. Столкновение культур шло по полной программе, а я тогда еще в тему кросс-культурного менеджмента не углублялся, это был период набора информации, нового опыта.

Много позже я узнаю из научных источников, что Америка принадлежит к «низкоконтекстной» коммуникативной культуре, где все должно быть максимально четко и многократно объяснено, никаких домыслов, — отсюда и «let me summarize» по окончании каждого совещания, и стандартные вопросы на интервью («Какие ваши три основных положительных качества?» — именно так и ни на один больше), и многое другое, и улыбки их фальшивые, и практики их дебильные (с нашей точки зрения), «воркшопы» и «тимбилдинги». Одни talking circles чего стоят: в американских фильмах, наверное, многие видели эти круговые дискуссии, чаще где-нибудь в «обществе анонимных алкоголиков», когда каждый из сидельцев на стульях в кружок рассказывает свою историю, делится своими переживаниями по какому-либо вопросу, исповедуется в кругу, потом отведенные минут десять все участники какую-нибудь хрень обсуждают, якобы находят консенсус, рисуют выводы своей группы на флипчарте, а потом назначенный «лидер» рассказывает о них на всю честную аудиторию. Таких «кружков» бывало по 10–12, и, пока все не выговорятся, упражнение не считается законченным. Мне это все время напоминало принудительные пионерские диспуты о красном галстуке и моральном кодексе молодого строителя коммунизма. Фальшь этого упражнения в искренности была да и осталась невыносимой...

Русская же культура коммуникаций — «высококонтекстная», если пользоваться классификацией исследователя «карты культур мира» Эрин Мейер. В этой нашей культуре много недосказанного, «месседж» должен считываться принимающей стороной без детального разжевывания, когда всем все понятно и так — что тут суммировать? Не хотим же мы объяснять анекдоты, например, ведь тогда и анекдот не анекдот, не смешно. Американцам этот стиль так же непонятен, как и нам их манера все повторять по сто раз.

Американцы совершенно не учитывали и исторический контекст: мы лишь недавно освободились от принудительной идеологизации жизни, от партийно-комсомольских обрядов и ритуалов, от непереносимой фальши разного рода кодексов и правил, которые не для всех (мы-то Оруэлла читали внимательнее, вздохнул, а они, скорее всего, не читали вовсе). Многие из их корпоративных практик так же идеологизированы и так же принудительны, декларативны. Мы же, когда вдруг стали свободны от 6-й статьи Конституции (где про роль партии как «руководящей и направляющей силы, ядра политической системы»), начали забывать уже было про «ум, честь и совесть эпохи» и прочую шелуху, страстно верили и наивно полагали, что искренность и правда наконец восторжествуют, прочь идеологические штампы и фальшь лозунгов — вперед, к победе капитализма.

То, что принципы эффективных коммуникаций, доказательств, принятия решений, разрешения споров, строительства доверительного сотрудничества, отношение ко времени, «дистанция от власти», по Герту Хофстеде, и многое другое в разных странах (читай: культурах) различаются, доказывать никому уже не нужно. Народы и страны достаточно долго были связаны миллионами нитей друг с другом, мир глобализован настолько, что вопросов вроде не должно оставаться в этой области. Для нас в 90-е эта часть общепринятой уже модели была почти открытием, и я не был исключением, ибо мои знания о других культурах были тоже довольно ограничены. По сравнению с 99% населения СССР я был чуть ли не космополитом, человеком мира: со школьных лет имел возможность общаться с иностранцами, у нас в классе учились в разные годы и вьетнамец, и индеец (Нандан Унникришнан, сейчас приезжает на Валдайский форум иногда, мы дружим со школьной поры), я довольно часто выезжал за границу в соцстраны, несколько лет работал в Йемене, в Ираке. При этом

никакого понимания о кросс-культуре, тем более никаких теоретических знаний об этом феномене не было. И сейчас, оглядываясь назад, я понимаю, сколько ошибок наделал в общении с коллегами, с руководством из разных стран и с разных континентов...

Но всегда, конечно, проще винить кого-то, а не себя, тем более что те «кто-то» зачастую демонстрировали и демонстрируют пренебрежение к особенностям нашего, российского менталитета, нашей культуры. В любой культуре, в любом социуме и любой компании полно людей развитых, образованных, интеллигентных, стремящихся к знаниям, но полно и людей ограниченных, туповатых, малообразованных и совершенно не желающих принять основной постулат кросс-культурного менеджмента, заключающийся а) в признании этих самых различий и б) необходимости поиска наиболее эффективной модели разрешения культурных противоречий для повышения эффективности работы. Любые, даже самые экстремальные модели поведения на шкале можно привести к общему знаменателю — правда, требуется время, взаимоуважение и доверие друг к другу. Зачастую именно уважения не хватает, а уж предлог «отсутствия времени» подтянуть тут — дело несложное. Беда, если в корпоративный кодекс принцип уважения к разным культурам входит лишь декларативно, тогда ни верхний, ни средний уровень менеджмента не считает важным принимать существенные кросс-культурные отличия за нечто объективно существующее и провозглашает единственно верной и непогрешимой именно культуру своего народа, своего общества, ну или принятую за образец американскую культуру управления. Оба решения малоэффективны, но, увы, встречаются часто.

Но, повторяюсь, поначалу все казалось новым: мы учились, мы хотели понять, как оно все там у них устроено. На практике же —

не то чтобы оптимально и не то чтобы просто... Случались забавные казусы.

Году в 93-м компания естественным образом задумалась о расширении географии присутствия в российских регионах, повинувшись вечному зову к экспансии. Вопрос «а не теряем ли мы бизнес, работая исключительно в Москве?» приводил к недвусмысленному ответу: «Конечно, теряем!» Ну не может весь бизнес быть сконцентрирован в Москве, наверняка есть какие-то региональные центры, где и деньги имеются, и потребители, готовые с ними расстаться! Предваряя дальнейшие описания наших исследований в этой области, скажу, что для любой компании из тех, в которых мне приходилось за эти 30 лет работать, Москва всегда составляла не менее 60–70% бизнеса, Санкт-Петербург — никогда больше 5–7%, остальные объемы неравномерно распределялись по ряду крупных регионов: Екатеринбург, Новосибирск, далее — в значительно меньшей степени — Волгоград, Хабаровск, Краснодар. Крупные потребители, конечно, были и в других городах, вроде Череповца, Магнитогорска, Тюмени, но на общую картину распределения объемов рыночных операций эти гиганты индустрии почти не влияли.

Как и положено в американской модели, мы проводили брейнсторминги для решения вопроса о выборе конкретных городов, хотя любой школьник старше 3-го класса мог бы их назвать и без тренингов и брейнсторминга с модератором за приличную зарплату... У нас все-таки культура-то высококонтекстная — не то чтобы мы сильно умнее, конечно, но так, к слову. Тут я иронизирую, что, безусловно, неправильно с точки зрения кросс-культурного менеджмента: нет ни плохих, ни хороших культур — они просто разные, и в разных средах их эффективность может сильно меняться в ту или иную сторону.

В конце концов руководством было принято решение: для взвешенного вывода о правильной локации региональных

филиалов нужно провести исследование рынка, собрать всю имеющуюся статистику, оценить привлекательность регионов и т.д. Чтоб никаких домыслов и интуиции — только научный анализ. Выполнить эту непростую работу подвизалась одна небольшая канадская компания, возглавляемая нашим бывшим соотечественником Сэмом Пупкиным (тут имя и фамилия изменены из соображений этики и государственной безопасности). Кто и как его привел к тогдашнему нашему генеральному, Нику Росситеру, я не помню. Но контракт на приличную сумму в 50 тысяч американских долларов на проведение этого исследования был заключен именно с г-ном Пупкиным, и буквально через три месяца напряженной работы «в полях» результат был представлен нам, неформальному совету директоров местного «Хьюлетта», в виде нескольких десятков слайдов (а слайды тогда были еще самыми настоящими, нарисованными или напечатанными на прозрачных листочках, и показывали их через проектор) и десятка сброшюрованных пластмассовыми колечками папок с легендой и статистическими таблицами. Как сейчас помню свое изумление открывшейся мне информацией: наш аналитик, базируясь на всем огромном собранном материале исследования, рекомендовал нам открыть свои первоочередные филиалы в... Санкт-Петербурге, потом в Екатеринбурге, Новосибирске, Хабаровске (если есть необходимость покорять и Дальний Восток) и, возможно, в Волгограде и Краснодаре. Full stop. Объем наших знаний о привлекательности регионов «сильно расширился», хотя денег, если честно, все равно жалко. Хоть и не свои вроде бы, но, как говорится, «за державу обидно».

Наводящие, приглашающие к дискуссии вопросы в западной культуре весьма распространены и совершенно не воспринимаются как нечто неуместное, даже оскорбительное, как это выглядит с нашей колокольни. Ну

действительно, как можно ответить на сакраментальный вопрос любого западного менеджера, пытающегося «помочь» в заключении сделки с очередным клиентом: «Are we talking to the right people?» Этот вопрос много раз выводил меня из себя и тогда, и потом — каюсь, я так и не смог принять его благородного посыла, не смог распознать в нем хоть толику позитивного смысла. Надо признать, что и многие мои коллеги из восточноевропейского региона, с которыми у нас много общего, тоже искренне недоумевали, в чем может быть смысл этого вопроса. Он вызывал в лучшем случае иронию, подтрунивание над вопрошающим, а в худшем — объяснимое возмущение и даже гнев. Это я снова о низко- и высококонтекстной культуре (см. выше). В нашем понимании заложенный в вопросе подтекст читается так: вы работаете не с теми людьми, с кем бы надо вам, дуракам, работать, поэтому, дескать, и не можете никак контракт заключить; сейчас мы вам поможем серией наводящих вопросов, чтоб вывести вас на чистую воду. При этом предполагается, наверное, что на данный вопрос человек, работающий с этим самым клиентом годами, разбирающийся досконально во всех хитросплетениях внутренней политики клиента, знающий уже несколько поколений менеджеров, принимающих решения, проводящий многие дни в переговорах на местах и пр., этот самый человек, менеджер по продажам или директор, должен понимающе покивать головой и сказать что-то вроде «Да, надо внимательно еще раз проанализировать, правильно ли у нас расставлены акценты, все ли нужные для решения ресурсы мы задействовали, составить план по завершению этой сделки, и да, спасибо за помощь, за то, что наставили нас наконец-то на путь истинный».

Я себя-то с трудом заставлял сдерживаться при реакции на такой «наводящий вопрос», а научить этому своих сотрудников почти никогда не получалось толком — реакция всегда была крайне негативной, да часто с такой обидой... Приведу тут еще один пример, уже из 2000-х годов, но культура-то наша высококонтекстная никуда не делась ведь, ни тогда, ни теперь. Наступаем на те же грабли.

Не только вопросы, фразы, но даже отдельные слова иногда имеют разные значения, разные коннотации в наших культурах по разные берега океана.

В 2009 году на ежегодную Давосскую встречу World Economic Forum собрались представители многих стран, руководители правительств, крупных компаний — всё как обычно, и даже более: это был второй год мирового экономического кризиса, и многие были заинтересованы поскорее найти выход из него, поэтому на дискуссионных площадках форума иногда было горячо — тема-то острая, злободневная. На одной из дискуссий на сцене оказались тогдашний премьер-министр России Владимир Путин и владелец и основатель мирового компьютерного гиганта, компании Dell, Майкл Делл. В процессе обсуждения Майкл задает Путину вопрос (далее в примерном изложении — суть совсем не в деталях):

— Господин премьер-министр, глядя на то, чего вам уже удалось добиться в своей стране в области информационных технологий, надо отметить колоссальный прогресс и в компьютеризации школ, и в повышении доступности интернета, но, конечно, многое еще предстоит сделать. И вот мой вопрос: как мы, представители сектора IT, можем помочь вам в экономическом развитии, на выходе из этого кризиса,

чтобы вы сполна могли воспользоваться огромным интеллектуальным потенциалом вашей страны...

Путин (проверяя микрофон, постукивая по нему и спрашивая «Работает, да?»):

— Штука-то в том, что нам помогать не надо — мы не инвалиды. Помогать надо бедным, людям с ограниченными возможностями... — и далее долго объясняет, как именно и кому развитые страны могли бы помочь, как надо выстраивать взаимодействие на мировом уровне.

Стандартный для американского менеджера вопрос «How can I help you?» привел к резкому и, на первый взгляд, немотивированно грубому ответу. Но это только на первый взгляд: в вопросе этом русский человек уловил некий скрытый посыл, совершенно не имевшийся в виду американцем Деллом. Для них ведь это «how-can-i-help-you?» ничем не отличается от «how're-you-doing-today?» — это всего лишь приглашение к разговору на тему. Делл нисколько не хотел унижить собеседника: этот речевой оборот стандартен, не несет в себе никакого скрытого, тем более обидного смысла. Это выражение готовности к сотрудничеству, предложение своих технологических возможностей для развития экономики страны... Для премьер-министра же ключевым смысловым элементом вопроса оказывается именно слово «помощь» — и на нем он строит свой резкий ответ.

Конфликт на пустом месте, возникший вовсе не из-за ошибки переводчика, а из-за ошибки в понимании смысла. Русская высококонтекстная культура считает смысл слов: сказал «помочь хотим» — значит, мы слабые в его понимании, тем более мы не просили его о помощи вообще; это конкретно унижение для того, кто считает себя сильным и почти всемогущим. Я спрашивал потом у

Майкла, удалось ли ему впоследствии погасить этот смысловой конфликт, и он с улыбкой подтвердил, что после сессии они с Владимиром Владимировичем выяснили, кто что имел в виду, — недоразумение было исчерпано тотчас же.

Подобная низкоконтекстная культура предписывает, что все надо разжевать, десять раз переспросить и подвести итог, и ничего тут обидного, с их точки зрения, это всего лишь схема, практика такая, они же помочь нам хотят! Увы, такого цирка добиться от российского директора трудно — возможно, конечно, но трудно. Скорее всего, ответом будет сдержанное молчание, которое можно трактовать как согласие этот вопрос выслушать, но отвечать на него, формулируя что-то политкорректное, — вряд ли. Наша высококонтекстная культура расценивает этот вопрос как намеренное унижение интеллектуальных способностей, как оскорбительный для себя, как анекдот, который нужно объяснять. Так и хочется треснуть шахматной доской по башке вопрошающего, чтоб не умничал — «Are we talking to the right people?».

В моей биографии был эпизод, очень похожий на следующий. В середине 2000-х проводилось большое «партсобрание» в Берлине. Проходя по холлу, я наблюдал такую картину. Наш тогдашний начальник проводит очередную «установочную» беседу с моим коллегой и другом Пашей Пивоваром, гендиректором из Польши, и что-то ему в очередной раз втолковывает, назидательно и нудно, как он это делал обычно, и не удивлюсь, если именно в тот исторический момент он Пашу «низкоконтекстно» спрашивал: «Are you, Pawel, talking to the right people?» Тут хочется сказать: «На его месте должен был быть я», но, слава богу, не был в тот раз. Паша постепенно наливается кровью, и видно, что ему сильно не нравится ни тон, ни смысл меседжей, которые итальянский начальник вбивает ему в

голову. Вдруг Паша вскакивает, хрясь лэптопом своим по стеклянному столику, за которым они сидели, и, бросая что-то гневное в лицо начальнику, уходит с этого «ринга».

Я не рискнул приближаться к месту этого кросс-культурного диалога тогда, а через какое-то время обнаруживаю, что... Паши нет на нашем «партсобрании», нет моего коллеги, который скрашивал унылые часы бессмысленного сидения на так называемых совещаниях, с которым мы по-славянски потешались над методами управления, над чуждой нам обоим стилистикой. Я позвонил ему — он уже ехал в такси в аэропорт, отрезая себе все пути к отступлению; в тот же день он ушел из компании. Конечно, это не было сиюминутным решением: усталость от систематического унижения такими безобидными вроде вопросами со стороны «умного» начальника накапливалась, и, думаю, не одно это сыграло свою роль, но триггером однозначно явилось. Начальник если и знал о разнице менталитетов и культур, то попросту плевать на них хотел и всем своим поведением приближал такую драматическую развязку. «Это эмоции, — скажете вы, — и надо уметь сдерживаться» — и будете правы. Чего греха таить, иногда и мне хотелось эмоции выплеснуть и треснуть очередного умника по башке (виртуально, виртуально!) — слава богу, сдерживаться удавалось, но до поры до времени.

Позже я тоже поддамся соблазну разом решить это вопиющее несоответствие культурных кодексов, уйдя из компании, чей менталитет и практики начинали слишком уж разрушать мою психику. На вопрос-утверждение моего немецкого босса из еще одной европейской очень низкоконтекстной культуры «You don't manage your channel, do you? You don't manage your business!» я вспылел, потому что прочитал это утверждение со своих русских позиций, счел, что меня незаслуженно унижают, причем прилюдно. С точки зрения немца Бернда Бишоффа, он всего лишь побуждал меня к самокритичному анализу путей улучшения и без

того успешного бизнеса, не более того. Прямолинейность критики — еще одна родовая метка немецкой культуры. Знать бы это в 1996 году — может, и не реагировал бы я так на его замечание. Поиск мест, где «травка зеленее», привел меня еще в более своеобразные кущи разума, но об этом чуть позже — мы пока в самой середине 90-х, мы учимся, мы удивляемся, мы наматываем на ус теорию и строим общими усилиями рынок информационных технологий.

Принимать или не принимать системное давление на твою психику — выбор сугубо личный, и советы тут давать — дело неблагодарное. Именно в тот момент, когда я, горя от возмущения от «хошинов» и «strategy cascades» в «Хьюлетте», объявил о своем уходе из «системы» американской корпорации, один из сотрудников попросил меня о личной встрече, где разговор пошел о возможностях карьерного роста и обо всем том, что сопровождает настоящего карьериста на этом нелегком пути. Сотрудником тем был младший брат моего коллеги Сергея Лановенко — Валера, он тогда работал на весьма второстепенной должности в отделе технической поддержки. Я в красках описал ему все немислимые тяготы встраивания в корпоративный мир, всю степень интеллектуального унижения, с которыми приходится жить, — в общем, нарисовал ему весьма неприглядную картину, с долей субъективной оценки, эмоций своих не скрывая.

Молодой человек все внимательно выслушал, никак не комментируя мой исключительно негативный посыл, записал все это на подкорку и что-то для себя решил. Что именно — стало ясно чуть позже. Я с интересом следил за его перемещениями по свету. Он начал свою карьеру в корпоративном мире почти сразу после этого судьбоносного разговора, при первой возможности переехал в другой регион, в Австралию, и, полагаю, несмотря на тяготы культурного разлома, решил для себя, что дорога выбрана правильно, и закрепился там. Потом он последовательно

назначался на разные руководящие должности — сначала в системе техподдержки в Австралии и странах Юго-Восточной Азии, затем перешел на «генеральскую» должность в другой, уже американской, компании в Украине, поближе к родной культуре, позже вернулся в Москву, тоже «генералом», и в конце концов — по моей же рекомендации — возглавил компанию Oracle в странах СНГ, когда мой срок руководства ею подошел к концу.

У меня не было сомнений в том, что он справится с этой работой и что мой короткий урок тогда, в 1997 году, в переговорной комнатке в здании «Хьюлетта» в «толстой» башне Riverside Towers, он выучил на отлично, принял правила игры, сумев при этом сохранить и здравый ум, и свою индивидуальность. Это сложно — у меня-то не сразу получилось, как видно из моей личной истории. Так что *suum cuique*, каждому свое — вечная истина. Какие тут могут быть советы? Каждый сам для себя решает, по какому жизненному и карьерному пути он пойдет, а уж каких усилий это потребует — у кого как: кому-то дается легче, наверное, кому-то — совсем не дается.

Первые тренинги, «курсы повышения квалификации» для партнеров и даже некоторых клиентов иногда также виделись нам зряшными инвестициями — слишком теоретическими они казались и нам, и нашим новым бизнесменам. Да какая же это наука, ей-богу, — «управление конфликтами»? Или «психологическая стратификация характеров» какая-нибудь по Белбину или Майерс–Бриггс? К чему все это, если в нашу пустыню воткни палку — нефть так и хлынет? На одном из первых тренингов нас познакомили с разными типажам лидерства: «отец», «консультант», «коллега» — разные типы по-разному и мотивируют людей, дескать, определитесь и вы, к какому типу относитесь.

Про что тогда не сказал тренер, так это про то, что в разных культурах совершенно по-разному воспринимаются лидеры, само понятие «лидер» формулируется неодинаково. К тому же

существует необходимая культурная атрибутика, вроде обязательного отдельного кабинета для директора в иерархических средах (Россия к ним относится в полной мере), что совершенно не воспринимается, например, датскими коллегами или теми же американцами.

Я был несказанно удивлен, когда в свой первый же визит в женевскую штаб-квартиру «Хьюлетта» (в пригороде Мерен) обнаружил, что самый главный европейский начальник сидит в общем зале, в лишь условно отделенной пальмами зоне! Тут же вспомнился солидный, деревом отделанный огромный кабинет Ю. Н. Чумакова в здании на Смоленке: сразу видно — начальник! А тут-то что за балаган? Постепенно я начинал понимать, что наши культуры и мы сами, несмотря на всю антропологическую нашу схожесть, различны, и серьезно. Так называемая дистанция власти, по Хофстеде, у нас колоссальна, и оформляется она не только ментально, но и вполне материально, демонстративно. Про Герта Хофстеде я тогда еще не знал — отсюда и удивление.

Из того первого венского тренинга мне запомнился один юноша, владелец страховой компании из Украины (чуть было не написал «с Украины» — пardon!), который на стандартный вопрос преподавателя «а кем вы являетесь по предлагаемой классификации для своих сотрудников?» скромно ответил: «Я для них — Бог». Кроме улыбки, этот ответ тогда у меня ничего не вызвал, а зря: в дальнейшем оказалось, что именно с такой самооценкой живет и процветает большинство собственников, оказавшихся во главе пищевой цепи нового нашего капитализма — что в России, что в Украине.

Эта моя невнимательность потом дорого мне обойдется в карьере и судьбе: надо было на тренингах не критиковать преподавателей-теоретиков, а впитывать новые знания о людях вокруг тебя, о времени и зарождающихся нравах. Ловить сигналы психологической деформации, происходящей в неокрепших душах недоучившихся студентов, научных сотрудников,

инженеров, внезапно и без объявления войны, правдами и неправдами разбогатевших на нашем Клондайке. Бог миловал, общаться с «богами» мне до поры до времени если и приходилось, то на расстоянии, со своего «вендорского» берега, да и далеко не все владельцы бизнеса тогда проявляли свою вновь обретенную «божественность» в резких формах. Я столкнулся с этим феноменом чуть позже, но об этом — отдельный роман.

Выездные мероприятия тогда ценились вдвойне: помимо академической составляющей любого тренинга, появлялась еще составляющая развлекательная, возможность отрыва от рутины и рабочего графика. Когда в начале 1993 года по инициативе Рене Алдера мы стали готовить так называемую дилерскую академию для группы отобранных партнеров, честно скажу, я был полон скепсиса, мне казалось, что затея эта ничем позитивным не закончится, взрослые наши предприниматели тоже в период подготовки не выражали никакого желания засесть за парты. Но, вопреки моим прогнозам, человек пятнадцать из числа первых руководителей бизнеса, владельцев партнерских компаний на эту «академию» в мае 93-го поехали и, по их воспоминаниям, неплохо провели время! Да, кое-что новое они узнали из специально составленной программы: как действуют рыночные силы, как рассчитывается реальная прибыльность операций, как профессионально строить команды, как выстраивать стратегию маркетинга и пр.

Джулиан Дент, руководитель этого мини-MBA, запомнился многим своей ненавязчивостью, уважением к истории и опыту российских участников — в общем, Джулиан сдал мой неформальный тест кросс-культурного менеджмента. Недавно он, ныне один из крупных руководителей и владельцев дистрибуционного бизнеса — компании с многомиллиардным оборотом, признался мне, что тогда, в 1993 году, научился многому и того заряда знаний ему хватило лет на десять. Значит, не зря мы провели ту бурную неделю, не зря... Важными

результатами для всех участников этого курса, включая меня, стали и возможность неформального интенсивного общения, и укрепление доверия между нами. Мы неплохо узнали друг друга, общая эта история вылилась во вполне приятельские отношения.

Курс проходил в оригинальном венском отеле Pyramide, рядом с огромным торговым комплексом SCS, где, помимо тропического бассейна под пальмами и с «океанской волной», находился известный банный комплекс с десятком самых разнообразных «голых» саун, что тогда было для недавнего советского человека весьма неожиданно. Зачастую «занятия» продолжались в тесной компании да под пиво именно там, и потом — в номерах и, увы, не с целью выполнения «домашних заданий», а по большей части ради опустошения мини-баров... А когда на следующий день утром в классе недосчитывались слушателей, приходилось рассказывать преподавателям-англичанам об особенностях русского характера, что ни в коем случае нельзя квалифицировать как безответственность и разгильдяйство, а просто с утра чувствовалось некоторое недомогание у студентов поневоле: что тут поделаешь, слишком высокая учебная нагрузка...

Все было впервые: мой выезд в США — и сразу на чемпионат мира по футболу, на мундиаль-1994 в Сан-Франциско! «Хьюлетт» организовал мотивационный выезд ряда ключевых партнеров со всего мира на глобальное спортивное мероприятие — такие поездки потом стали вполне стандартным инструментом поощрения партнеров, а тогда казались чем-то исключительным, фантастическим. Со мной на тот «исторический» матч с командой Камеруна на Стэнфордском стадионе летели Макс Селиванов («Стиплер»), Володя Дегтярёв («Демос»), Феликс Гликман («ТопС») и Слава Рудников (R-Style). Тогда вторым тренером сборной был Борис Игнатьев (а главным — Павел Садырин). С Игнатьевым я был хорошо знаком еще по Ираку и, конечно, мечтал использовать эту возможность для прохода куда-нибудь в

раздевалку сборной, чтоб пульс соревнования почувствовать, но, увы, система охраны в Америке ничего подобного не позволяла — мы созвонились с Борисом Петровичем, да и только. Пришлось довольствоваться ролью обычного зрителя — впрочем, к футболу-то, собственно, я был равнодушен.

К 1994 году я стал получать довольно приличную по тем временам зарплату, жизнь в России тоже начала постепенно налаживаться, степень уверенности в завтрашнем дне повысилась, вопросы «где лучше — тут или там?» перестали меня интересовать, хотя и раньше больших сомнений у меня не было. Где родился, там и пригодился — это не копирайт Рональда Рейгана, как может показаться, а старая российская поговорка, мудрая в своей прямоте. Создать себе достойный уровень жизни и строить карьеру можно было и в России. Ребята, уехавшие из страны по разным обстоятельствам до или сразу после распада СССР, в тяжелые времена, осели кто где. В Сан-Франциско оказалась моя школьная подруга Ира Ляховецкая, и, естественно, мы с ней встретились, поболтали несколько часов в ресторанчике в Саусалито, что через пролив Золотые Ворота (Golden Gate Bridge). Потом поехали с ней к «тетушке Ане» — Анне Марковне, которая в годы моей учебы в 1-й английской спецшколе работала там библиотекарем, а в Америку эмигрировала где-то в конце 70-х годов. Конечно, она вспомнила меня! И замкнулся круг времен, пришло ощущение единого мира, нет больше границ, и пусть каждый выбирает себе судьбу там, где ему нравится.



Мой первый (и единственный) мундиаль. Сан-Франциско, 1994 год.
Я с Максом Селивановым, сооснователем «Стиплера»

Мы все склонны оправдывать свои решения, даже если они на первых порах ведут к большому дискомфорту, к временным тяготам, а смена страны проживания, эмиграция — это очень нелегкий труд, адаптация к новым нормам, да просто к новому быту, проходит с разной степенью успеха. У многих так и не получается адаптироваться, пресловутая «тоска по Родине» съедает, но большей частью — дефицит общения с друзьями, родственниками, оставленными там, за горизонтом новой и многообещающей жизни. В 90-е многие уже попробовали эту долю, не всем она понравилась, кто-то потом вернулся в Россию, а кто-то, как Ира, прочно осел на американской земле, нашел себе новую интересную специальность. И я был искренне рад за ее оптимизм, ее восторг, ее уверенность в правоте своего выбора. Хотя мысленно сравнивал прелести обоих миров — и не находил весомых аргументов в пользу района Сансет против Красной Пресни...

Недавно в ленте наткнулся на горячие споры про смысл эмиграции: плохо — хорошо, нужно — не нужно, «ради детей» — «ради свободы». Каждому свое, каждому свое... Нет тут никакой истины, единой и бесспорной, ни с той, ни с другой стороны, тонны аргументов и примеров — все меркнет в свете бесценного собственного опыта, когда некого винить либо благодарить: это твое решение, и ты сам за него в ответе.

25 декабря 1991 года мы все оказались в другой стране, т.е. фактически эмигрировали, сами того не желая. Поменялось все настолько, что адаптация к новой стране для многих стала ничуть не менее сложной и болезненной, чем при реальной эмиграции в другой мир, другую страну (с естественной поправкой на то, что нам тут не пришлось менять язык и некоторые — не все — культурные привычки). Многие справились, а многие и нет. Так и в реальной эмиграции было, есть и будет. У тебя нет никаких гарантий; ни чьи-то советы, ни чей-то опыт — ничего не имеет

значения, кроме собственных усилий, собственной веры в себя и тяжелой работы. Потому что любая эмиграция — это прежде всего тяжелая работа по переосмыслению себя и своего места в новом мире.

На моей памяти было три волны эмиграции из Советского Союза. Две первые — совсем небольшие и исключительно по «пятому пункту»: в начале и в конце 70-х, уступая нажиму американцев, из СССР выпускали нехотя и совсем немного граждан еврейской национальности, желавших «воссоединиться с родственниками» или просто выехать «на историческую родину», а по сути свалить из страны победившего социализма куда глаза глядят. Третья волна, уже мультиэтническая, — это конец 80-х и начало 90-х: многие соблазнились возможностью уже почти беспрепятственно покинуть Родину, которая столько долгих и мучительных лет держала народ взаперти. И люди бежали, невзирая на все ужасы эмиграции как таковой, ведь никто и никогда переселенцев особо не ждал, а если и ждал, то только чтобы восполнить дефицит неквалифицированной рабочей силы. Не ловите меня на обобщениях — конечно, и в судьбах ранних эмигрантов были неожиданные или вполне себе выстраданные истории необычайного успеха, взлетов, обретенного счастья и богатства, что не одно и то же. В стихотворении Эммы Лазарус, отлитых навечно в бронзе на Статуе Свободы в Нью-Йорке, есть такие строки:

«Give me your tired, your poor, your huddled masses yearning to
breath free
The wretched refuse of your teeming shore
Send these the homeless, tempest tossed to me
I lift my lamp beside the golden door».

В вольном переводе — «присылайте к нам всех своих отверженных, бедных, бездомных, жизнью побитых, кто хочет вольно дышать, — я посвечу им перед входом в золотую нашу дверь». Но ни в 1883-м, когда стихотворение было написано для конкурса-аукциона по сбору средств на строительство пьедестала для статуи Свободы и победило, ни в 1903-м, когда эти пафосные строки наконец обрели свое вечное пристанище, ни в наше время никто никакой волшебной лампой перед золотой дверью не светил людям, бросившим свои родные места ради надежды на новую жизнь. Не спорю, многие уезжали в Америку, спасаясь от вполне реальной опасности для жизни, как ранние ирландские переселенцы, как тысячи протестантов из всей Европы в XVII–XVIII веках, или от крайней степени бедности и беспросветности, как итальянцы в начале XX века, но это совсем другая история.

Сейчас слово «эмиграция» уже не несет в себе того тревожного, тяжелого смысла, как в советские времена, а тогда уезжали навсегда — отсюда и жизненные трагедии. В 1994 году еще свежо было в памяти недавнее наше прошлое, и как же сладостно и комфортно было ощущать, осознавать, что мир разительно изменился и на нашу жизнь выпало счастье «дышать свободно», иметь возможность жить хоть в Калифорнии, при этом необязательно быть «отверженным с дальних берегов, побитым жизнью».

В ту первую американскую поездку мы слетали всей группой на север, в Портленд (штат Орегон). Не помню, с какой такой целью; возможно, там было какое-то предприятие «Хьюлетта», которое нам показывали, — не отложилось в памяти. А вот визит в Сан-Диего, уже на юг, запомнился, но по большей части не очередным заводом и сборочной линией компьютеров (если честно, они все до боли похожи), а ярким моментом самого полета. Сидевший на соседнем кресле Слава Рудников долго изучал какую-то инструкцию, потом вдруг вытащил из спинки кресла самый настоящий телефон и, прокатав свою дебетовую

пластиковую карточку, набрал номер в Москве. «Привет, как дела там у нас? Вот лечу тут в Сан-Диего...» — невозмутимо говорил он в трубку. «Чудны дела твои, Господи», — подумалось мне. Ведь совсем недавно и мечтать нельзя было о такой возможности, а сейчас — пожалуйста. В Москве мобильная связь только начиналась на земле, про небесную связь и думать было рано.

Первые мобильные телефоны были не очень-то и мобильны: таскать за собой приходилось целую телефонную станцию — первую такую принес с собой в офис Олег Устинов, работавший тогда, если мне память не изменяет, в RUI Apple, с Колей Федуловым, году в 93-м. И это было круто! Сомнительно, так ли уж нужна была тогда мобильная связь сотруднику компании по продаже компьютеров Apple, но «понты дороже», смотрелось это чудо техники убедительно — важности визитеру прибавляло. Первыми обзаводились мобильными телефонами, разумеется, бандиты всех мастей. Ну и бизнесмены, конечно, не отставали. И тем и другим мобильная связь действительно была необходима для оперативного контроля своего динамичного бизнеса, процессов и людей. Руку надо было держать на пульсе 24 часа в сутки, а то, чего доброго, пропустишь свой звездный час. Наша жизнь в башне из слоновой кости представительства американской компании была не настолько динамична, поэтому я вплоть до 1995 года всерьез и не думал разорять компанию на такую дорогостоящую игрушку. Первым из нас обзавелся «мобилой», конечно, Джастин, американская, нью-йоркская его сущность не позволяла уже настолько отставать от прогресса. Очень скоро быть постоянно на связи стало обычным явлением.

В одно из первых своих посещений Нового Света я впервые попал на гей-парад в Сан-Франциско. Это было зрелище! Надо сказать, что и для Америки того времени массовое шествие приверженцев нетрадиционной сексуальной ориентации было относительно новым явлением: всего каких-то 20 лет назад представителей ЛГБТ не жаловали и там, притесняли, за свои

права они боролись, и борьба эта принимала формы драматические, иногда трагические. Вспомните хотя бы «Харви Милк» — это ведь события начала 70-х, тогда еще заявить о своей нетрадиционной ориентации было просто опасно.

		Действительно до « 4 » 4 1997г.	
ГОССВЯЗНАДЗОР РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ			
РАЗРЕШЕНИЕ		50 № 096005	
НА ПРАВО ПОЛЬЗОВАНИЯ РАДИОТЕЛЕФОНОМ			
Сотовой сети "Би - Лайн" № 1600 / М 35581			
(наименование оператора)			
Управление надзора за РЭС по г. Москве			
(наименование организации)			
Тип и серийный № апп. (заводской)		931GWUD241	Номер телефона (ствол/ИВ)
Тип и гос. номер автомобиля		носимый	Разрешенная мощность (Вт)
Начальник Управления Госсвязьнадзора по		г. Москва и Московской области	723-0568
М. П.		(подпись)	0,6 Вт
		Диев Ю. А. /	

Без такого разрешения пользоваться мобильным телефоном было нельзя. Не помню, правда, ни одного случая проверки, но до 1995 года получали их исправно

И вот в 1995-м по центральной улице, по Маркет-стрит, движется колоритная процессия, пешком и на платформах, тысячи и тысячи разодетых в экзотические одежды, в перья, в кожу людей, полуголых и не очень одетых, и во главе парада — мэр Сан-Франциско, а в составе колонны демонстрантов идут под транспарантами с логотипами своих известных компаний работники Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Intel... Можете представить, какими глазами я смотрел на эту процессию, приехав из страны, где только в 1992 году отменили печально известную 121-ю статью Уголовного кодекса... Инклюзивность, поддержка людей разных культур, разного цвета кожи, разной

ориентации — Diversity & Inclusion, D&I — становились не просто обязательными элементами стратегии развития Кремниевой долины, но неизбежным драйвером роста.

В те годы для меня подобное шоу было удивительным, а потом я стал понимать, что это ведь не более чем реакция компаний на тектонические изменения в структуре общества, в социокультурных сдвигах всего американского общества. Без опоры на D&I очень скоро привлекательность работодателя упадет, да и целые группы клиентов тоже просто отвалятся. Тема сложная и далеко не однозначная, в разных странах подход к мультикультуризму и приемлемости различных ориентаций настолько разный, что ни оценивать особенности практик, ни тем более настаивать на их применении в той или иной стране я не собираюсь — в конце концов, это суверенное право самого общества. К чести компаний Долины надо сказать, что никакого «насаждения» этих элементов американского культурного кодекса в других странах, в том числе в России, никогда не было и нет, общее требование уважительного отношения к людям разного цвета кожи или сексуальной ориентации остается, но не более того. Никого назначать «геем» для отчетов о выполнении планов по D&I не требуется, хотя шутки такие в офисах американских корпораций до сих пор популярны. У американцев еще жива память о своей истории, о годах гонений и на афроамериканцев, и на ЛГБТ, поэтому, наверное, никого перепрыгивать через исторические ступеньки они не заставляют.

Давление корпорации в части побуждения к использованию в бизнес-практике, в администрировании операций стандартных шаблонов тогда воспринималось мной как избыточное, как ограничение свободы действий. Шаблоны эти, на мой взгляд, не несли никакого практического смысла, но шутка в том, что они были обязательны к исполнению. Так устроена корпорация. Есть ли смысл, на ваш просвещенный взгляд, нет ли смысла в исполнении обязательных практик, ритуалов — никого по

большому счету не интересует. Вполне себе армейская система — извините, повторяю, но эта формула самая удобная для объяснения методов управления корпорации, самая доходчивая: «Лямень — значит, лямень». А если ты с этим не согласен — ну что ж, значит, эта система не для тебя. Положено определять при аттестации 10% low performers — контингента под потенциальный вылет и без всяких надежд на повышение — значит, ты обязан их выделить и отчитаться именно о 10% таких бедолаг. И даже если ты мощно перевыполняешь план, все твои сотрудники — герои продаж, у всех перевыполнение — не играет никакой роли. 10% «несправляющихся» ты обязан подать «наверх». Одновременно ты должен определить и 10% «ударников капиталистического труда», achievers, — остальных должно быть ровно 80%. Эта практика просуществовала в корпоративном мире с легкой руки крупных фирм-консультантов — не буду называть имен — много лет: в той или иной форме все IT-компании Долины слепо и бездумно работали в этой парадигме, потому что это считалось «правильным инструментом управления». Лет через 10–15 эта практика наконец уйдет в историю: компании одна за другой (первой была, по-моему, сама Deloitte) стали отказываться от обязательного принципа 10/80/10 при аттестациях, никакого ранжирования теперь не допускается, потому что... Именно потому, что «это неправильный инструмент управления». И опять — с легкой руки тех же вышеупомянутых консультантов, дай им бог здоровья и хороших контрактов на консультирование гигантов индустрии.

Маятник качается, и те практики, которые так смертельно раздражали меня, что я готов был покинуть благодатную гавань, ушли в прошлое, забыты давно, остались в нашей памяти в форме иронических моих стихов. Приведу здесь мой шуточный экзерсис, написанный на «отходную» в «Хьюлетте» в конце 96-го:

ОТХОДНАЯ

На ночь читая Вольтера с Лассалем,
Тлея под светом идей Октября,
Сколько же планов мы недописали,
Сколько же лет мы прожили зазря!

Всяк был по-своему жизнью обижен,
Но, доложу вам, коль время пришло:
То, что неведом был MISSION и VISION,
Эта потеря, пардон, запаadlo.

Это сейчас мы в броне Кью-Эм-Эса,
Принтеры грузятся прямо с колес,
А ведь могли и не встретить прогресса!
Если подумать, обидно до слез,
Что ни Буденный, ни Клим Ворошилов,
В бой отправляя войска поутру,
Не понимали всей силы HOSHIN'ов,
В смысле прорыва,
Ну, в смысле «breakthru»...

Не перед тем преклоняли колени
И не за теми мы топали в рай!
(Есть информация, будто бы Ленин
Путал всю KSF с CBI!)

Страшно подумать... а все ж я в печали,
Вверх по реке направляя ладью:
Больше к Эйч-Пи мне, увы, не причалить,
Больше не будет «PE overdue»...

На ночь читаю Лассаля с Вольтером,
Мысль улетает до горних вершин —
Что же, считайте меня... пионэром,

Вот наступил мой последний «хошин».

И необходимые пояснения для тех, кто не проходил школу корпоративного новояза и всех этих квазинаучных аббревиатур:

Mission — большая цель, но, как правило, довольно тактическая, плюс средства достижения, которые потом трансформируются в разные планы по ходу дела.

Vision — тут цель стратегическая, философская даже, предназначение компании или вашего конкретного подразделения, которая, понятное дело, не может сильно отличаться от цели всей компании, а в идеале просто копирует ее в преломлении ваших задач и вашего «ареала обитания». С этими понятиями всегда происходит большая путаница, и только проверенные ученые люди, улемы — толкователи смыслов, могут с ходу определить, как назвать вашу цель: *vision* или все-таки *mission*. Хотя, казалось бы, какая проблема... Мы сломали много копий, пока в трудах определяли, что есть что именно для нашего российского офиса и далее — для моего отдела в частности. Сказать, чтобы от этого что-то изменилось в нашей работе, так нет. Но положено иметь и то и другое, как знамя полка, а если его, знамени, у тебя нет, то и расформировать могут, не ровен час, дело-то серьезное.

QMS — *Quality Maturity System*, система контроля качества процедур, всех и разных — от исполнения документов до производства продуктов, от логистики до маркетинга, и пр. Такие системы часто «слизывали» с популярных тогда японских «кайдзенов», всяких прочих «шести сигм» или чего-то вроде этого. Система полезная, безусловно, хотя и сильно формализованная: шаг влево, шаг вправо — попытка к бегству.

«Хошин» — о, это была «фенька», которая меня и взбесила повзрослому в свое время! Кто-то в недрах «Хьюлетта» принес эту замечательную идею тогдашнему президенту, Лу Платту, он утвердил этот «инструмент» в качестве обязательного, и планы

«хошин» стали проникать во все уровни управления в качестве обязательного к исполнению документа. Этот «хошин» тоже возник, как видно из названия, где-то в Японии как «ho-shin», нам было известно, что означает это что-то вроде системы каскадирования целей сверху вниз и потом — снизу вверх, реалистичности их исполнения, насколько я сам помню из курса менеджмента качества. т.е. система увязывания целей верхов с возможностями низов — и все это естественным образом нацелено на какой-нибудь прорыв в заданном направлении. Чисто технически а) вся эта канитель должна была писаться параллельно основным, чисто производственным планам, их никто не отменял, конечно, и б) все-все «хошины», сверху донизу, должны были как бы вытекать один из другого. Скажем, написал Лу Платт свой «хошин» (ну хорошо: его администрация написала) с суперпрорывной целью и расписанными средствами выполнения. Его подчиненные, например всемирный президент по продажам, должны привязаться к луплаттовскому «хошину» и составить свой, исполняющий одну из задач луплаттовского плана. Далее, соответственно, европейский президент по продажам исполняет ту же процедуру, составляя свой оригинальный «хошин», привязанный и по смыслу, и по стилистике к вышестоящему документу, и так далее — до меня, несчастного начальника отдела CPSD в далеком московском офисе. Пронизывающая идеологическая вертикаль, ярко напомнившая мне недавнюю комсомольскую практику ЛКП — «личных комплексных планов» в Министерстве внешней торговли, которыми я и занимался как председатель производственной комиссии комитета ВЛКСМ. Только я отвязался от советских практик, насквозь идеологизированных, фальшивых, никчемных — и на тебе, получайте «хошин»!

В те годы мне казалось, что это только мой уважаемый «Хьюлетт» слетел с катушек, заставляя тысячи людей, тысячи профессионалов по всему миру писать эти бредовые,

бессмысленные «хошины», ан нет, потом в практике других компаний я буду встречать многократно тиражируемое безумие — с другими названиями, под другим соусом поданные, но столь же формальные и принудительно идеологизированные. Так что сильно нервничать и заводится по поводу этих «хошинов» мне не стоило, нужно было просто принять их как факт — ну жили же мы в свое время со «встречными социалистическими обязательствами» всякими, и ничего. Но по молодости и питаюсь еще иллюзиями перестройки, я как-то болезненно воспринял возврат в «светлое прошлое», пусть и выразившийся в такой довольно безобидной форме. «Хошины», естественно, почили в бозе через несколько лет после отставки Лу Платта, а потом и его безвременной кончины.

KSF — Key Success Factors, ну это понятно... Кажется, что понятно, но и тут есть засада для непосвященных.

CBI — Critical Business Issues. Разница между этими двумя аббревиатурами-терминами, безусловно, есть, но, как и с *vision* и *mission*, нужен профессионал, чтобы расставить тут акценты, — с ходу не получится одно отделить от другого, даже после настоящего воркшопа.

PE overdue — performance evaluation overdue, одно из важных измерений «эффективности» менеджера — просроченная аттестация сотрудников. Тот факт, что этот самый сотрудник сидит у тебя за соседним столом и ты его «аттестуешь» ежедневно, никого не волнует: положено раз в квартал, или в полугодие, или в год, если повезет, исполнить формальную процедуру Performance Evaluation — будь любезен исполни и зафиксируй в системе в письменном виде. Эта архаичная практика живуча, она во многих компаниях сохраняется как историческое наследие. Ждем Deloitte.

Все эти переживания насчет заорганизованности, корпоративной риторики, ритуалов, бессмысленности «хошинов» очень скоро будут вспоминаться мной с теплотой и щемящей

ностальгией... Буквально через несколько месяцев я буду с грустью провожать взглядом в аэропортах менеджеров западных корпораций, спешащих куда-нибудь на свое очередное «партсобрание» с неизменным «самсонайтом» в руках, спокойных, деловитых ребят, точно знающих и соблюдающих правила той игры. Из их размеренного мира я плавно переместился в другое измерение — российский бизнес.

Ритуалов, наносного, фальшивого много было и в советской нашей практике, но ведь как-то справлялись с этим. Наверное, просто выхода особенного не было — не эмигрировать же, в самом деле. Некоторые уходили в «астрал» — уезжали куда-нибудь в глушь, уходили в запой и пр. Ни один из этих вариантов мне не виделся приемлемым, я учился жить в «системе», при этом не разрушая свою психику, это раз, и два — не разрешая «системе» заполнять всю душу, оставляя для себя необходимое пространство свободы, воздуха для дыхания жизни. Оставаться собой всегда непросто. Под давлением тех обстоятельств, что достались на наш век, в общем-то вполне вегетарианский по сравнению с предыдущими десятилетиями советского эксперимента, выжить было можно и остаться собой тоже. Мы мимикрировали, мы играли по их правилам, и играли успешно. Что вдруг меня заставило в середине 90-х поменять свои взгляды на жизнь в «системе» — уму непостижимо. Ведь один хрен, что социализм нашего разлива, что корпорация американского. Та же тяга к ритуалам, фальши, обязательке... Хочешь жить — умеешь вертеться, как говорится. В хорошем смысле этого слова — вертеться, т.е. находить свое уникальное место в «системе». Но есть непреложные законы физики и тут: нельзя жить и работать в «системе», нельзя стать ЧАСТЬЮ этой системы, не

впустив ЧАСТЬ этой системы в себя, — это как шарик, надутый воздухом, не погрузишь в воду, пока часть его этой водой не заполнишь. Переборщишь с этой «заполняемой» частью — потонешь и превратишься в рыбу дна. Недодашь ей пространства для заполнения — «система» тебя выдавит, выплюнет, отторгнет, и никогда тебе не стать генералом (пример условный). Так было и так будет — ничего нового под луной. Объем этого достаточного и необходимого пространства для заполнения себя «системой» у каждого свой, и тут нужна очень точная эквилибристика, чтобы не перейти грань, за которой ты уже не ты.

Дэвид Паккард — вторая буква в аббревиатуре Эйч-Пи — умер в 1996 году. Компания, давно ставшая публичной, конечно, пережила и своих основателей, и череду слияний и поглощений, расколов, разных президентов и директоров, но непременно придерживалась своего внутреннего кодекса, заложенного отцами-основателями. Не сказать, чтобы в «Хьюлетте» все и всегда этот кодекс выдерживали, можно вспомнить и многочисленные коррупционные скандалы, и штрафы, и аресты сотрудников — все это было, но тем не менее эти случаи нарушения «правил игры» — исключения. Моему внутреннему кодексу всегда была очень созвучна одна из «человеческих» максим, определившая на годы вперед принцип управления компанией: «Люди по природе своей хотят хорошо работать и делать правильные вещи. Задача менеджмента — помочь им в этом, раскрыть потенциал каждого».

Я достаточно долго работал в разных крупных американских компаниях, и скепсиса относительно норм и методов работы каждой, поверьте, у меня хватает. Но при всей кажущейся декларативности, лицемерности этого принципа его глубинный смысл был не утерян с годами, и «Хьюлетт» действительно

поддерживал этот подход в отношениях между людьми. (Катастрофическая разница с русским «кодексом отношений» стала мне очевидной в первый же день работы в «Партии». Тут я чувствую, что повторяюсь, но ничего не могу поделать: переход к иной модели управления и иным принципам отношений был травматичным.) В те годы у нас, сотрудников, была настольной книжка с непритязательным названием «The HP Way», в которой и были сформулированы все основные принципы, заложенные Биллом и Дэйвом в основание компании. Компаний «гнезда хьюлеттовского» уже на сегодня несколько, но, странное дело, работают эти принципы, бизнес успешно развивается — значит, есть в этом все-таки что-то притягательное для людей, фундаментально верное, ведь отцов-основателей давно нет в живых, а бизнес-модель работает.

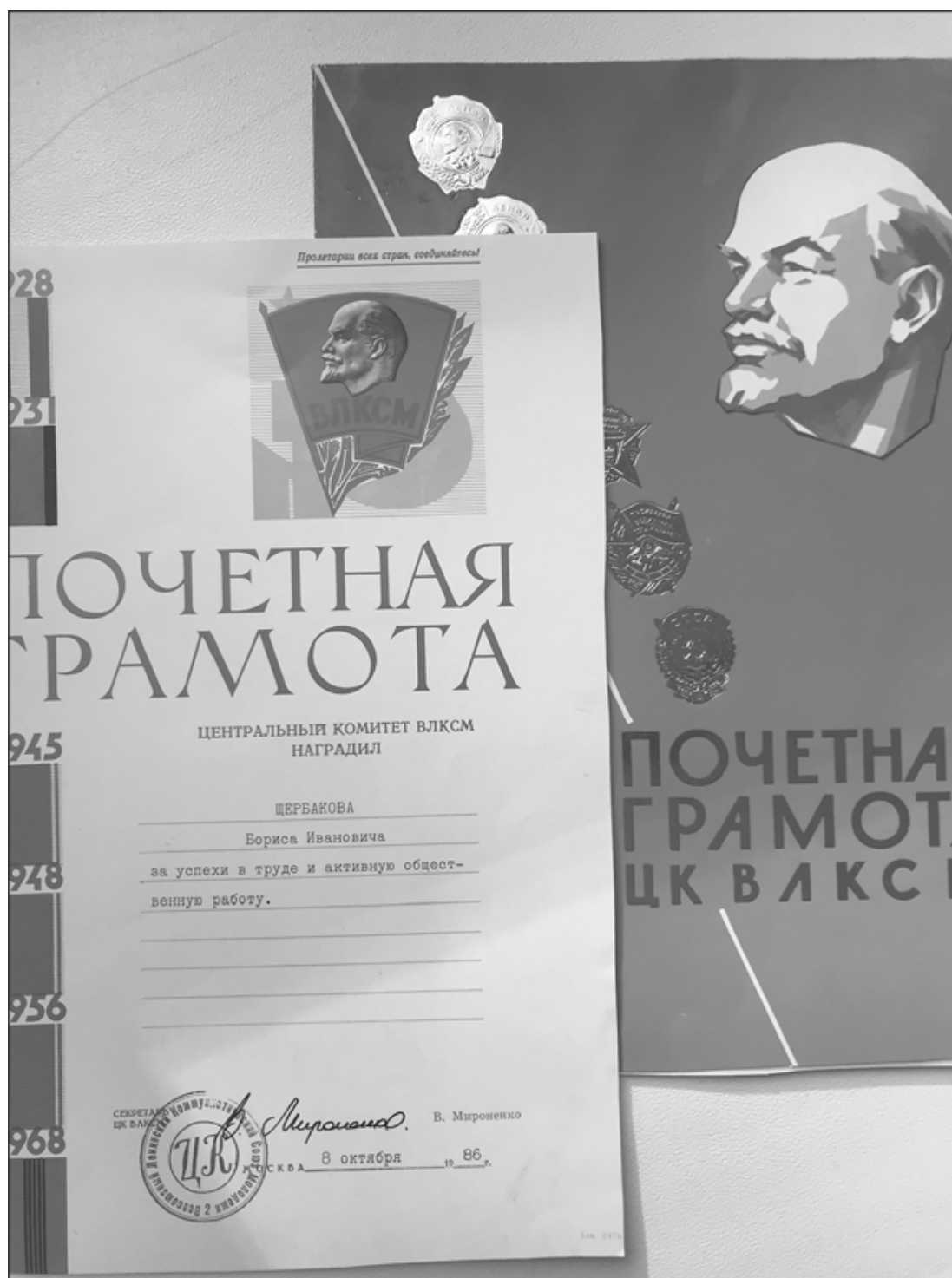
И сколько же за это время создавалось и рушилось компаний, так же самоуверенно заявлявших свой «особый путь», писавших книги о самих себе, успешных и неповторимых, но растворившихся уже в истории, поглощенных, развалившихся, обанкротившихся. Я начал даже коллекционировать недавно эти корпоративные бестселлеры «про себя, любимого», теперь это скорее некрологи. А «Хьюлетт» жив, здоров, пусть и чихает иногда чуток, но «The HP Way» работает, путеводная звезда светит этой компании, и дай бог ей здоровья. Без «Хьюлетта», я уверен, и рынок был бы совсем другим, и моя карьера была бы не похожей на тот «My way», который вел меня по жизни. Гараж в Пало-Альто, где родилась компания, я видел: ничего примечательного — так себе гараж.

Система

Считается, что пять лет работы в крупной американской транснациональной корпорации можно смело приравнять к полновесному MBA. Мой опыт в начале 90-х в Hewlett-Packard и последующие много лет в других не менее уважаемых компаниях из этого спектра дает мне, на мой взгляд, достаточное основание утверждать, что очень многое из собственно управленческих теорий и практики я уже знал задолго до того, проходя свои «курсы повышения квалификации» в комсомоле и позже в партии.

Русский человек, прочитав эту книгу, уже, скорее всего, понял намеки, уловил тайные смыслы, собственно контекст всего сказанного, но я все же повторю для привыкших работать в низкоконтекстных культурах, где все желательно разжевывать и повторять. Так что, как говорится, «let me summarize». Что же я обнаружил по прошествии стольких лет, стартовав в начале 90-х в Hewlett-Packard?

Обнаружил я множество фундаментальных совпадений двух таких непохожих, на первый взгляд, систем: советской партийной (не забывайте, что КПСС монополизировала и власть, и право на истину в свое время) и корпоративной американской. Но, как гласит сегодняшний мем, — «Совпадение? Не думаю...». Тут все просто: человечество за долгий период своего документированного развития, начиная с городов Шумера и Аккада, осознало, что для управления большими массами людей необходима «система» — правил, инструментов контроля, этических норм, законов Хаммурапи или Маркса — Ленина, институтов, социальных механизмов и многого еще.



В американских компаниях не награждают грамотами, а могли бы:
всё ведь так похоже

Менеджмент — слово иностранное. В далекие уже советские времена все называлось по-другому, но по сути было очень-очень похожим набором.

Коммунисты, создав свою религию, тоже взяли многое из обобщенного опыта человечества, из священных книг — отсюда и возвышенная утопическая идеология, и «Моральный кодекс строителя коммунизма», и прочая параферналия. Я повторяю: нельзя стать частью системы, не впустив часть системы в себя. Найти ту золотую середину, когда давление системы еще приемлемо, цена погружения не запредельна, а блага, ею предоставляемые, уже доступны, — это мечта настоящего карьериста в любое время и в любой системе. Общего в обеих мегасистемах до смешного много.

1. «Учение Маркса всесильно, потому что оно верно», — сказал как-то вождь мирового пролетариата. И при всем ироничном софизме и даже абсурде этой прилипчивой максимы она исправно работала все 73 года советской власти на одной шестой Земли. Похожим образом в разные периоды времени объявляются «единственно верными» различные «учения» и в корпорациях, диссидентство не то чтобы не приветствуется — его просто нет. Или оно ничтожно и несущественно в масштабах корпоративного социума. Тут нужно каждому найти в «учении» рациональное зерно, понять потаенный смысл цветистой риторики, уловить тональность чтобы а) не выглядеть совсем уж идиотом, попкой и б) продолжить профессиональную деятельность, НЕСМОТРЯ на идеологический шум, который, конечно, делу никак не помогает.

Ничего не поделаешь, система всегда идеологизирована, изменить мегасистему удастся немногим в истории, так что не питайте иллюзий. Фрустрацией же ничего не добьешься, одно успокаивает — нет вечных систем. Так что терпение и еще раз терпение — в любой системе нужно жить долго, чтобы увидеть

позитивные перемены. It's a life-long experience. Нужно держаться, не у всех это получается, и я вижу, какие инвективы в мой адрес уже летят, какой огонь критики вызывает этот мой совет.

2. Обе системы требовали и требуют хорошей психологической устойчивости. В обеих идеология является лишь ширмой, квазикультура процветает, риторика утомляет здравомыслящего человека, иногда ритуальность граничит с унижением, многое вообще кажется бессмысленным — и таковым, на мой взгляд, и является... Надо учиться видеть за шелухой, за риторикой этой существенное, значимое, определяющее, видеть риски! И там и там есть список «неприкасаемых», взрывоопасных тем, на которые система может очень больно ответить.

В глухие 80-е годы прошлого столетия, когда еще, если кто помнит, было аж две Германии — ФРГ и ГДР, один из сотрудников в Министерстве внешней торговли допустил ничтожную погрешность в маркировке... шариковых ручек, закупаемых для ЦК КПСС, как назло, в ФРГ. На ручках было всего-то написано «Made in Germany», что являлось сущей правдой, но правдой не до конца и не в рамках тогдашней идеологической парадигмы. Парня собирались лишить партийного билета и уволить из МВТ. Чтобы не провоцировать взрыва эмоций, я не стану приводить никаких примеров из моей корпоративной практики, но, поверьте, случаев, до боли похожих, хоть отбавляй.

3. Учиться нужно всему — все может когда-то пригодиться. Я уже рассказывал о своем комсомольском опыте по изготовлению «личных комплексных планов» — ничем их «хошины» не отличаются ни по набору ключевых индикаторов, ни, увы, по своей неэффективности. В обеих системах — высокий и «единственно верный» курс. Любой приказ, инструкция, совершенно обязательная к исполнению, многократно преломившись в многослойной системе управления, выхолащивается, уходит в песок, теряет свежесть, вызывает

зевоту. Но знать риторику и принципы функционирования системы надо в любом случае.

4. Работать нужно уметь с самыми разными людьми. Увы, негативный отбор существовал и тогда, во времена КПСС, существует и сейчас, и во все времена карьеристы прикрывались фиговым листком идеологической преданности «курсу партии». Соотношение приличных людей и откровенных мудаков примерно такое же, как в любом другом обществе и в любой другой стране, — не стоит питать иллюзий, что вам вдруг повезет (это бывает, но и при царе Горохе это было, статистически процент «везения» так же мал). Менеджмент — это психология. Карьера — это психология. Одинаково сложно работать с людьми в любой системе, потому что это люди, а не винтики, как может показаться не слишком опытному руководителю. Организационные навыки я все-таки приобретал в партийной системе, в комсомоле, агодились они неплохо в дальнейшей работе на матерых капиталистов, вот и скажите: есть схожесть в системах или нет?

5. «Матрица» есть «матрица» и там и здесь: умение эффективно строить свою «сеть» в профессиональной среде, строить «коалиции» для рабочих проектов или для реализации проектов личностного роста, умение находить и использовать «стейкхолдеров» своей карьеры — никакой разницы, кроме того, что тут в основном приходится пользоваться другим языком коммуникаций, английским. Добиваться убедительности при этом, безусловно, сложнее, чем в родной русскоговорящей среде, но очень даже возможно. Тут я повторюсь опять: учите язык, никакие ваши личные качества или умения его не заменят.

6. Не стоило и не стоит считать себя умнее других, но БЫТЬ умнее, действовать умнее, быстрее, правильнее, адекватнее других — в любой системе полезно и даже необходимо. При этом желательно не плодить себе ненужных врагов, быть сдержанным, приветливым — позитивным, в общем.

К экстравертам система приспособлена лучше. Мне не пришлось меняться ни на йоту в момент того квантового перехода.

7. В карьере — и в КПСС, и в корпорации — не бывает «инициативников». Этот термин я взял из кагэбэшного фольклора, но такая же система была и в КПСС. Нельзя было попасть ни туда, ни туда по собственной инициативе — только по отбору представителей системы, ее «жрецов», которые на основе гласного или негласного изучения кандидата выносили вердикт о его пригодности к членству. Точно так же и в корпорации: ваше желание попасть на руководящую должность может реализоваться только при выборе вас «жрецом» вашим стейкхолдером и только на основании вашего соответствия требованиям системы. Тут тоже есть всегда понятные и прозрачные правила, а есть и негласные «понятия», без которых ни одна система жить не может.

Например, в обеих системах используются довольно похожие инструменты управления вроде циничной и лицемерной «ловушки откровенности». На партсобраниях в советское время часто призывали коммунистов «смело вскрывать проблемы, обострять критику, искать новые, нестандартные пути развития» и пр. Понятно, что разумный человек с большой осторожностью «откровенно» говорил об этом на публичных мероприятиях — из чувства самосохранения, зная нашу недавнюю историю. При этом риторика выступлений, пафос и технические детали должны были соответствовать запросу и выглядеть как настоящая критика, настоящая откровенность, чтобы было видно, как человек «болеет за дело».

Точно такая же уловка используется в американских компаниях. Мне даже не придется подбирать новые слова и обороты для описания ловушки корпоративной — читайте выше. И в том и в другом случаях к действительно глубинным проблемам организации подобная «критика» отношения не

имеет. Это упражнение: обильная болтовня с использованием правильной риторики, подчеркивающая лишь лояльность к системе и определяющая степень вашей адекватности на предмет соблюдения «красных линий». Совсем не безобидная провокация. Мне стоило трудов и нервов понять это, а поначалу и я попадал в ловушку, кипятился, был честным, считал, что мое мнение интересно начальству, раз спрашивают. Но мой партийный опыт позволил мне довольно быстро найти правильную тональность при подобных обсуждениях уже на корпоративных «партсобраниях» в компаниях американских.

Modus Operandi

Никто из нас, начинавших свою карьеру в западных, в основном американских, корпорациях в 90-е годы, не знал правил игры, не знал менталитета своих вновь обретенных коллег, и обучение шло на марше. Следует признать, что ошибок мы наделали немало, я сам не без греха — одно мое «противостояние» с Берндом Бишоффом в 1996-м чего стоило.

Много позже, уже в 2014 году, я, собрав весь свой опыт, все свои соображения воедино, рассказал многое о правилах карьерного роста в корпорации в книге «Топ-менеджер»[\[2\]](#), но что-то все равно осталось за кадром, что-то я опустил, так что, наверное, впереди еще «дополненное издание» этого самоучителя.

Штука в том, что никто из иностранных коллег вам никогда не расскажет о большинстве негласных правил, принятых в компании, том самом *modus operandi*, от которого зависит и ваша эффективность, и ваша уверенность в завтрашнем дне, в конце концов. Нет, правил много, они прописаны в «святцах» — в корпоративных кодексах и все как на подбор правильные и вполне себе библейские, и, скажу без всякого скепсиса, они работают в большинстве случаев, приемлемые и желаемые модели поведения всем прекрасно известны. Но существует целый пласт «понятий», не прочувствовав которых легко можно оказаться в той ситуации, в какую я себя и вогнал, споря с руководителем во время стандартного отчета.

Основное негласное правило таких отчетов — не спорь с начальником, не пытайся оправдаться, даже кажущиеся серьезными и обидными замечания практически не несут в себе

большого смысла, так что не стоит слишком эмоционально реагировать на них. Конечно, выполнение плана, KPI разных — это все важно, и никто вас не освободит от ответственности за ваш участок работы. Но, собственно, отчет — это больше ритуальное мероприятие, упражнение в красноречии, демонстрация лояльности и сдержанности, ну и адекватности, конечно.

Много позже я понял, например, что категорически неприемлемо объяснение причин вашего неуспеха в том или ином деле: эти попытки лишь усугубляют критику, и единственно возможной и необходимой в данной ситуации будет энергичная презентация вашего плана действий по исправлению ситуации. Никогда не используйте некоторых слов и выражений вроде «к сожалению...», «мы ждем...», «мы пытаемся...», «у нас проблема в том...», «я не знаю...» — все это действует на руководителя, ожидающего от вас лояльности, энергии и плана действий, как красная тряпка на быка. Причины, по которым вы не выполнили план, сколь бы весомыми они ни были, мало интересуют начальника, до обидного мало, так что я использую теперь вполне апокалиптическую формулу для своих сотрудников, когда говорю об этом феномене: «Даже если на нас упадет атомная бомба, начальство все равно будет говорить, что доля рынка у нас маленькая и надо лучше работать». И это не потому, что у начальства не хватает интеллекта осознать масштаб катастрофы, совсем нет. Всё они прекрасно понимают, но дать слабинку, как им кажется, не имеют права, проявить сострадание — ни-ни: это разрушит всю «вертикаль управления», где формализм и часто откровенное начетничество являются краеугольным камнем. Причины никого не интересуют, а вот ваше желание исправить эту ситуацию, ну или хотя бы демонстрация желания и понимания, как это сделать, — очень даже интересуют, на это и надо делать упор.

Тут вы скажете, что в этих советах много лицемерия и цинизма, но ведь по таким же правилам и с вами играют в эту увлекательную игру! Для того чтобы спокойно работать, приносить пользу компании, выполнять планы, в конце концов, нужно уметь защищаться от препятствующих этому факторов, в основе которых — неумное, формалистическое, манипулятивное управление. Без этих умений, без защиты вы просто обречены... В общем, action plan — это единственное спасение от любой критики, а вовсе не попытки оправдания и поиска причин неуспеха, повторюсь, какими бы убедительными, очевидными они ни были на самом деле.

Любой отчет в крупной компании — это прежде всего взгляд в будущее вашего бизнеса, и тут есть большой когнитивный диссонанс для многих наших соотечественников, которые в слове «отчет» видят нечто ретроспективное, исторически предшествующее обсуждению. И, естественно, начинают рассказывать, причем очень подробно, про прошлые заслуги (хорошо, если они есть) — отчет же! Начальники, как правило, про прошлые успехи слушать не любят. Квартал, полугодие, год прошли — и все, переходим быстро в новый период. Это всегда вызывает досаду: ну как же — я так усердно работал, столько полезного сделал для компании, а похвалы от них не дождешься... Ну и, конечно, раздражают кажущиеся тупыми и бессодержательными вопросы вроде уже упоминаемого мной «с теми ли мы людьми разговариваем?» или «почему я должен вам верить?» и проч. Все это — элементы корпоративного «отчетного буллинга», но этот феномен я открыл для себя уже после нескольких своих «попаданий», ошибок, вроде той первой в споре с Берндом Бишоффом. Disclaimer (по-нашему — важное замечание): к этому формату прибегают далеко не все начальники! На моей исторической памяти соотношение тех и других примерно 30 на 70, т.е. большинство старается не перегибать палку и не скатываться до откровенного буллинга. Но

зато оставшиеся 30% могут здорово портить кровь. В 90-е годы, в начальный период нашего взаимного обучения, этот феномен был очень редок, в «Хьюлетте» я его практически не помню, но вот тот единственный эпизод с Берндом реально перевернул мою жизнь, так что эффект может быть очень разрушительным.

Итак, что такое «отчетный буллинг»?

Это намеренное агрессивное давление на вашу психику с целью создания стресса для отчитывающегося, с использованием различных приемов и инструментов, где наряду с упомянутыми ранее бессодержательными, но «обидными» вопросами следует назвать а) софизмы, б) логические ребусы, в) манипуляцию цифрами, г) внезапную смену акцентов, д) провокацию — и прочие, имя которым — легион.

По известной русской поговорке (я приведу приличный вариант), «докопаться можно до фонарного столба», так что иммунитета от буллинга нет и быть не может, а снизить его вероятность или интенсивность можно, пожалуй, только длительной подготовительной работой с «оценщиками», завоеванием авторитета в своей среде, ну и, конечно, успехами в своей работе — этого фактора никто не отменял. Если же это все-таки происходит с вами, то во время собственно сеанса «отчетного буллинга», к которому следует быть всегда готовым, надо максимально сконцентрироваться на вопросах, четко контролировать свою реакцию, ни в коем случае не молчать, быстро искать и желательно находить удобоваримые объяснения на вопросы с подковыркой. Молчать нельзя категорически: молчание ваше воспринимается как поражение, как признание неспособности справиться с ситуацией.

Говорить лучше в тему и по делу, но, ей-богу, иногда лучше говорить о чем угодно, лишь бы уверенно и связно получалось. И главное — не расслабляться ни на секунду и не поддаваться эмоциям, что очень и очень сложно, ибо вся эта процедура предельно унижительна для взрослого образованного человека.

Но так в этом-то и задача — вывести вас из себя и показать, кто в доме хозяин!

Легко советовать «не подставляйтесь!», когда вопрос может быть настолько непредсказуемым и настолько бессмысленным, что иногда диву даешься. Знать свои цифры — это одна из мантр управления. По-хорошему, ничего сверхъестественного или аномального в этом требовании нет, однако всегда можно вывернуть вопрос таким образом, что отчитывающийся попросту теряется, его сковывает страх, человек впадает в ступор — все бывает. Особенно когда начальник уверен в справедливости своего вопроса, а ты не понимаешь вообще, о чем, собственно, речь. «Сколько компьютеров надо отгрузить в III квартале, чтобы добиться запланированной доли рынка, если учесть, что прогноз его падения составляет 23%? А четырехsocketных сколько из этого количества?» Ах, вы не знаете! Вы даже на такой простой вопрос ответ в кармане не держите!.. Часто такие калькуляции приходится проводить в голове, пытаюсь найти верную цифру, да и просто смысл вопроса тоже.

Прикол в том, что смысла-то и нет, ибо спрашивающий отрабатывает трюк буллинга именно в надежде на вашу неуверенность, на незнание реалий, чтобы потом сказать что-нибудь жизнеутверждающее вроде «You don't manage your business», что, по идее, должно вас мотивировать, но на деле имеет совершенно обратный эффект. Опытный карьерист ответит быстро и недвусмысленно: «Примерно 15 600», потому что он-то знает, что проверить такие цифры, как правило, все равно нельзя. И всегда можно выкрутиться, если начнется слишком глубокое бурение, сославшись на недостоверные данные по рынку, на ошибки системы учета, на дефицит жестких дисков и пр.

Важно отвечать уверенно и не поддаваться первому и естественному желанию ответить вопросом на вопрос: «Да какая разница сколько! Мы толком не знаем ни того, насколько правильный прогноз рейтингового агентства, ни ситуации на

рынке в III квартале, ни возможности завода, который трясет от дефицита комплектующих уже третий месяц... Так о чем вообще разговор сейчас может идти, какой смысл этих вычислений, какие дополнительные знания они вам, спрашивающим, дадут?» Фехтование такого рода заканчивается всегда — всегда! — победой старших по званию начальников, даже если вы правы на 100% в вашем возмущении неуместностью вопроса или какого-то утверждения, граничащего с абсурдом.

В моей практике была забавная ситуация, когда битых полчаса начальник распекал группу сотрудников из разных стран мира, упрекая их в том, что нет так называемого пайплайна, т.е. прогноза продаж, отраженного в учетной системе самого нашего на тот момент флагманского продукта, какого-то очередного крутого ноутбука. Народ вяло оправдывался, рассказывая о планах по созданию пайплайна, о маркетинге, об акциях в поддержку, об обучении канала — ничто не остановило начальника от нагнетания атмосферы ужаса от происходящего: как же так, флагманский суперноутбук, а эти, с позволения сказать, директора, бизнесмены фиговы, имеют сплошные нули в прогнозах продаж на ближайший квартал! При этом начальник был свято уверен в своей правоте, конечно, и никто не мог ему возразить целых полчаса энергичного «буллинга». Потом все-таки нашлась отчаянная девушка из инженерной группы откуда-то из Европы, которая скромно заметила, что именно этот ноутбук в Европу для поставок не предназначен пока — может быть, в следующем полугодии, но не точно. А пока его просто нет в преискуранте. Поэтому, как вы понимаете, и в «прогноз продаж» он никак попасть пока не может. Немая сцена.

Один мой начальник любил повторять во время отчетов, что общеэкономические проблемы нашей страны не имеют к нам, представителям компании вендора, никакого отношения, поскольку (внимание!) «у вас маленькая доля рынка». Я по образованию экономист-международник, изучал и теорию

экономики, и потом практику довольно долго, даже учил высшую математику целых два года, но никак не мог поначалу понять, что же он, начальник, имеет в виду? Можно ли «расти» за счет конкурентов, за счет увеличения именно вашей доли рынка при общем сокращении объемов продаж? Ответ утвердительный. Чисто теоретически, математически — можно. Но! Можно ли игнорировать тенденции рынка, тем более катаклизмы вселенского характера, когда меняются даже предпочтения покупателей и продажи по определению стагнируют или вовсе останавливаются, как бывало в российской истории во время приснопамятных кризисов 1996-го (выборы), 1998-го (девальвация) и нескольких последующих уже в новейшей истории? Ответ отрицательный. При чем тут ваша доля рынка, если встает ВСЕ. Если цунами проходит волной по острову, то, какого бы размера камни ни были, их переворачивает легко и с песней, на то оно и цунами. Ваши конкуренты при наступлении такого события никуда не пропадут, дай им бог здоровья, и с утроенной энергией начнут строить такие же планы выживания, как и вы.

Представить себе, что во время резкого снижения покупательского спроса или вообще остановки любых планов развития вы можете увеличить долю своих продаж, свою долю на рынке, конечно, можно, но выглядит этот сценарий довольно инопланетно с точки зрения вероятности такого события. Я не представляю, какие усилия и какие инвестиции в маркетинг, в рекламу, куда-нибудь еще — знать бы куда! — могли бы резко увеличить нашу долю рынка и повысить продажи в том критическом 1996 году, когда весь бюджет государства ушел на чеченскую войну и на выборы, а частный бизнес закрыл голову руками и ждал, что будет, меньше всего думая об инвестициях в информатизацию (до «цифровой трансформации» тогда было далеко, этот мем начнет свой победный ход по корпоративным презентациям намного позже).

Пытался ли я переубедить того начальника, что его утверждение не что иное, как софизм и ошибка? Нет, ибо прекрасно знаю теперь о последствиях такого научного спора. Лучше составить «план действий по резкому росту продаж в эпоху очередного катаклизма на рынке» и начать его бодро и энергично выполнять. Чем вы будете объяснять потом, почему же этого роста не случилось, — это уже политика, ваши умения. Настоящий карьерист — это во многом политик. Уинстон Черчилль говорил, что задача политика — уметь предсказать будущие события и уметь объяснить, почему они не случились, когда придет время, — это не прямая цитата, а смысл высказывания.

И не верьте тем, кто лицемерно утверждает, что задача буллинга в стимулировании хорошей работы, в улучшении положения дел, в том, чтобы способствовать вашему изменению к лучшему, и прочей идеологической мишуре. Все просто: корпоративный отчетный буллинг, как и везде, как и любой другой буллинг, — это чистая демонстрация власти, инструмент полного подчинения человека.

Ну а как с этим бороться — тут уж каждый выбирает для себя приемлемые пути и методы, кое-какие инструменты я описал. Бывает ситуация, когда бороться с этим явлением себе дороже и логичнее просто поискать другое место для применения своих уникальных способностей.

Анекдоты и байки

Один мой начальник любил рассказывать анекдот про... анекдоты:

«Один начальник выступает с трибуны собрания перед своим большим коллективом и рассказывает анекдот по ходу, все в зале смеются, а один парень не смеется. После собрания начальник подходит к нему с недоуменным вопросом: “Ты-то почему не смеялся? Все смеялись над моим анекдотом, а ты нет. Почему?” А сотрудник и отвечает: “А я уже уволился сегодня”».

Здесь полагается смеяться.

И самое смешное, что этот анекдот мне приходилось терпеть каждый раз, когда начальник встречался с очередным клиентом, партнером, группой сотрудников. Рефлексии по поводу отрастающей у анекдота бороды у него это не вызывало, а задорный смех очередных бедолаг, пусть и по пятому разу слушающих байку, вселял в него уверенность, что анекдот и вправду смешной. Предположить, что все смеются только потому, что «еще не уволились», у него не хватало смелости. Или ума, да простит меня корпоративный бог. Ведь не может же быть, чтоб на высокие руководящие должности назначали столь неадекватных граждан, хочется воскликнуть. И тогда, в начале своей карьеры в американских компаниях, я по несдержанности своей так и делал, в смысле восклицал, полагая, что такого не может, не должно быть. Жизнь, однако, свидетельствует, что на разные должности попадают совершенно разные люди, и очень часто не совсем соответствующие именно вашим идеалам интеллекта, порядочности, адекватности. Так было и так будет — по известной пословице про рыбака, который видит издалека. Рыбак

и назначает того, кого он считает «своим», рыбаком, и так тянется шлейф «рыбаков», пока не прервется вдруг естественной причиной, когда тот самый главный «рыбак» не уйдет куда-нибудь, а новый начальник вдруг окажется уже совсем не «рыбаком», а, скажем, пожарным. Здесь у некоторых циников может возникнуть желание заменить «рыбака» на нечто созвучное, но не столь приличное, но тут уж, как говорится, в меру своей испорченности каждый решает. Метафора она и есть метафора, обидеть никого не хочу, тем более что у каждого своя планка, свои критерии оценки, и совершенно не очевидно, что вы в этом совпадаете с другими участниками карьерной гонки, что вас «рыбаком» не считают. Каждому свое, но, если вам эта система с этим качеством начальников и окружающих их «рыбаков» не подходит, что ж, ищите свой пруд, свой ареал обитания, где будут совсем другие люди и другие законы.

Слава богу, совсем недавно Роскомнадзор или кто-то там еще декриминализировал популярное определение, поэтому читать книгу Роберта Саттона «Не работайте с мудаками» уже можно без купюр и смущенного «запикивания» многоточием. А новый начальник неизбежно «рыбаков» постепенно заменит, скажем, на «садовников» или на «пожарных», ему с ними будет комфортнее, понятнее, эффективнее взаимодействовать. И смеяться вам придется уже над другими анекдотами или даже никогда больше не слышать этих «смешных» анекдотов вовсе. Но только если очень повезет, что большая редкость в крупных корпорациях. И ведь не в том проблема, что анекдоты эти плохи, — иногда даже очень назидательны и смешны по-своему, но на пятый, десятый, двадцатый раз начинают малость приедаться, особенно когда рассказывает их вам один и тот же человек.

Каноническим примером может явиться корпоративный «тост-анекдот», впервые услышанный мною в 1994 году на одной вечеринке из уст большого хьюлеттовского начальника того

времени Дика Уотса, посещавшего наши края с очередным визитом:

«Двое путешественников во время своего сафари-тура в Африке увидели вдруг, как к ним приближается лев.

“Боже, мы пропали!” — закричал первый путешественник. Второй же сел на камень и стал надевать кроссовки, достав их из рюкзака.

“Зачем ты надеваешь кроссовки? — удивился первый. — Все равно бежать быстрее льва тебе не удастся...”

“А мне и не нужно бежать быстрее льва, — ответил второй. — Мне нужно всего лишь бежать **БЫСТРЕЕ ТЕБЯ!**” (Тут нужно смеяться, если кто не понял.)

Так выпьем же за то, чтобы мы всегда бежали быстрее конкурентов!» (Это обязательная мораль — без нее «анекдот» недействителен.)

Теперь постарайтесь вспомнить, сколько раз и в каких вариациях (с тигром, львом, медведем и прочими хищниками) вам приводилось слышать эту народную мудрость, этот вечнозеленый анекдот? Я, честно, сбился со счета. На разных конференциях и партсобраниях, на тренингах и дружеских вечеринках ему всегда найдется место и всегда смех благодарной публики будет ответом, ибо не принято быть настолько уж честным в оценке, чтоб тут же немедленно и сказать рассказчику: «Слушайте, имейте совесть, это же анекдот с совершенно египетской бородой!» В смысле, еще в Древнем Египте, наверное, его рассказывали, только там вместо кроссовок были, скорее всего, сандалии.

Продолжая вечную эту обувную тему: сколько раз в своей корпоративной жизни вы слышали притчу или анекдот про двух продавцов, отправленных с исследовательской миссией на рынок одной из бедных африканских стран с заданием прощупать там, насколько перспективен рынок... ботинок для населения. Один из «исследователей» возвращается к начальству в унынии — дескать,

«рынка-то и нет вовсе, никто там обуви вообще не носит: Африка, сэр...» А вот второй парень приходит после своего вояжа в офис компании с радостной вестью: «Колоссальный рынок, сэр! Никакой конкуренции, продавай сколько хочешь, обуви там никто не носит. Рынок просто пуст и ждет нас!» Первый раз эту притчу еще можно послушать и улыбнуться: как же стара мантра про пессимиста и оптимиста, про «наполовину пустой» или «наполовину полный» стакан, и сколько же вариаций на эту тему существует в народном фольклоре. Но на пятый, десятый и т.д. раз анекдот этот не вызывает никакой реакции, кроме удивления и досады: неужели, ребята, у вас в заглазнике нет ничего новенького?! В сотый раз выслушивать цитату из «Алисы в Стране чудес» про то, что ей нужно бежать, чтобы оставаться на месте, ей-богу, надоедает. Или притчу про слепцов, ощупывающих разные части слона. Или — про Кеннеди в Центре управления полетами, где каждый занят своим делом, но лишь один парень осознает свою историческую миссию... Уверен, что, порывшись в своей памяти, вы легко добавите в этот список с десятков особо надоевших анекдотов» и притч...

В мире существует огромное множество специальных сборников анекдотов на разные темы и на разные случаи жизни. Опытные корпоративные карьеристы, которым приходится часто выступать перед людьми, знают, что одобренная хорошей шуткой лекция или выступление воспринимаются намного веселее, и мне было всегда непонятно, почему же они, тысяча чертей, не берут НОВЫЕ анекдоты из новых сборников, а используют одну и ту же заезженную пластинку? Я пробовал: берешь какой-нибудь подходящий анекдот из сборника, вставляешь в «спич» — успех гарантирован.

Неплохо работают и всякого рода «вдохновляющие истории» про спортсменов, особенно паралимпийцев, про каких-нибудь известных (у них в Америке в основном) деятелей культуры, науки, бизнеса. Эффект всегда хорошо просчитан, но если бы не

слышать эти истории по пятому разу... Например, неоднократно с тех пор и по сей день я слышал из разных источников одну и ту же историю про честного и отважного летчика из Чикаго, героя Второй мировой войны, который в конце рассказа, сколь неожиданно, столь и предсказуемо, оказывается сыном... кого бы вы думали? Ну да, самого Аль Капоне! На этом очевидном контрасте строится какое-нибудь утверждение, что «добро всегда побеждает зло», или «никогда и никому не поздно изменить свою жизнь», или еще что-то в этом роде. Тут вариантов масса — главное, чтоб задача месседжа для соответствующей аудитории хоть как-то вписывалась в контекст этой действительно необычной биографии.

В 1992 году мой коллега по «Хьюлетту» Ник Росситер (увы, скончался недавно при невыясненных обстоятельствах) вытащил из сундука своего корпоративного фольклора японскую притчу про некую «шестую станцию» при восхождении на Фудзияму. Японские притчи хорошо идут всегда: тут и экзотика, и глубина синтоистской или буддийской мысли — все есть для наполнения неземным смыслом обычных, в общем-то, принципов и идей. Так вот, по той притче, детали которой я уже не вполне помню, восхождение на Фудзияму, что само по себе метафорично, намного легче происходит, если не переть с самого подножия пешком, а миновать предыдущие пять станций, пять туристических стоянок для отдыха, да начать сразу... с ШЕСТОЙ. Мысль глубокая, конечно, нечего сказать... На шестую предполагается добираться как-то по-иному, скажем, на машине, на вертолете — или на лошади в те древние времена.

Забавная история произошла через несколько месяцев после этого рассказа, когда мне эта притча вспомнилась — правда, через призму совсем другого опыта.

Мой отдел, CPSD, организовал выезд партнеров на двухдневную водную экскурсию на пароходике по Каналу имени Москвы с целью ознакомить коллег с новейшей линейкой

продукции, компьютеров, принтеров и т.д. Пароходные экскурсии и сейчас являются весьма популярным форматом для корпоративных конференций, ибо деться-то с этой «подводной лодки» слушателям некуда, как ни крути, поэтому никак не избежать информации, которой вендор страсть как хочет с ними поделиться. Не стоит сбрасывать со счетов и развлекательную часть мероприятия, всегда сопровождавшуюся обильным потреблением спиртного (а что еще так же сплачивает коллектив?..).

Я отправляюсь в эту поездку уже на правах начальника отдела, но рассказывать буду о «стратегии», об успехах компании, о новых направлениях развития — и никак не о технических особенностях серверов или ПК, ибо это совсем не моя тема, тут я пас. Про это все будет рассказывать мой помощник по маркетингу продуктов Сережа Кузнецов: он молод еще, но учится в МАИ, технически подкован — ему и карты в руки.

Полчаса до отхода пароходика, а Кузнецова все нет, и я начинаю малость нервничать, ибо все уже на борту, да и вообще прилично «хозяевам» быть дома ДО прихода гостей, а тут как-то наоборот получается. Одному мне развлекать десятки гостей быстро надоедает. Напомню, что мобильных телефонов в 1993 году не было еще и в помине — боже, как мы жили без них вообще! Десять минут до отплытия, Кузнецова нет и не предвидится, семинар мой рискует остаться без «начинки». Что делать, я совершенно не представляю, ибо в моей практике таких случаев еще не было. Какая безответственность: сколько денег компания потратила на этот выезд, а где контент? Пять минут до гудка, все тщетно — Кузнецова нет. Пароход отплывает потихоньку, я в надежде смотрю на пирс: может, успеет Сережа — да хоть вплавь!

Увы, мои надежды быстро тают, и мы плывем по каналу. Здание речного вокзала пропадает вдаль. Я начинаю мысленно перебирать возможные сценарии а) выхода из тупика и б)

страшного наказания для студента за сорванное мероприятие. Кто-то, помню, стал меня успокаивать, утверждая, что не все еще потеряно, есть еще промежуточные остановки на шлюзах, подожди, дескать, не совсем же он совесть потерял, да и машина у него есть своя — догонит! Но мы проходим шлюз за шлюзом, а никакая машина с Сережей Кузнецовым за нами не мчится. Я теряю всякую надежду — будь что будет, попрошу кого-то из технических специалистов от партнеров помочь.

Идет традиционный банкет, обед с продолжением, и вдруг на очередном, ШЕСТОМ, шлюзе на борт впрыгивает Кузнецов собственной персоной, взмыленный, но живой: извините, дескать, накладка вышла, не успел на вокзал, еле вас догнал на машине... ШЕСТОЙ шлюз, Карл, как сказали бы сегодня. Ну и не верьте после этого в мистические совпадения. А вы говорите — японские притчи... История карьеры моего молодого помощника показала, что на свою «Фудзияму» он неплохо взошел с той самой шестой станции, т.е. шлюза, конечно.

Animo Deliberato

Словарь популярной латыни предлагает перевод этого словосочетания как «надлежаще обдумав, хорошо обсудив», и это емкое выражение я готов приколотить золотыми гвоздями на свой воображаемый личный герб. Спрашивал у современных итальянцев — они, несмотря на очевидную близость языка, такого смысла во фразе не улавливают, ну да и бог с ними.

Мне нравится. С таким подходом по жизни, как мне кажется, я и шел к «сияющим вершинам», прямо по Марксу, если кто не помнит: «и только тот достигнет ее сияющих вершин, кто, не страшась усталости, карабкается по ее каменистым склонам...» Это он про науку, у которой «нет широкой столбовой дороги». На самом деле нет широкой столбовой дороги ни в каком деле, включая саму жизнь. Есть запутаннейшие лабиринты дорог и тропинок, спусков и подъемов, переплетение направлений возможного поворота, бесконечные неочевидные перекрестки судьбы, один (!) из которых, возможно, и приведет тебя к той самой «сияющей вершине», к которой ты с замиранием сердца, с испариной на лбу, с дрожащими от напряжения руками карабкаешься всю жизнь по тропам и камням своего мира. Пока не достигнешь или не сорвешься. Вариантов всегда много.

Наслаждаясь данной нам жизнью, мы зачастую не видим или не хотим видеть того, что находится за пределами нашего субъективного восприятия, за границами нашего ареала обитания (*habitat*), нашей социальной и этической резервации, призванной уберечь от неизвестного и часто враждебного, агрессивного мира других людей.

Мы сами выбираем себе эту резервацию, сознательно не покидая пределов, огороженных колючей проволокой под током, осознавая, что ограничение свобод в этой «зоне», необходимость следовать устоявшимся правилам есть естественная плата за комфорт и прогнозируемый уровень душевного спокойствия. А параллельный мир все время где-то рядом, два «непересекающихся пространства», как я в свое время назвал эти два мира, и, как показала практика, ошибся. Пересекающиеся, и еще как!

Несколько раз в жизни случается кризис жанра: успокоенность сменяется душевным метанием и порывами броситься грудью на проволоку, прорвать ее, проклятую, вырваться на свободу, глубоко вдохнуть пьянящий ее воздух, расправить крылья и полететь... У мальчиков, говорят, такое случается с пугающим постоянством примерно каждые 10 лет, начиная с пресловутого пубертатного возраста, определяемого «первым гормональным взрывом». Без морализаторства и занудства тут не обойтись, каждый из нас готов дать много мудрых советов, но, как ни крути, все резоны мира, все железобетонные аргументы против того, чтобы прыгать с 10-го этажа с целью обрести свободу, оказываются бессильными перед волей человека, стремлением к сияющим вершинам, заманчивым и непостижимым, качающимся в зыбком мареве славы или богатства или того и другого вместе.

Многие говорят, выслушав мой рассказ, дескать, опыт приобретен бесценный, теперь-то ты знаешь, как жесток мир «за проволокой», на что всегда хочется ответить, что для того, чтобы знать, как хреново в тюрьме, совсем не обязательно туда попадать, можно просто прочитать книжку или посмотреть честный фильм, послушать, в конце концов, тех, кто там был... Но прелесть кризиса среднего возраста, равно как и пубертатного периода, в том и состоит, что ни авторитетов, ни разумных аргументов признать невозможно, никакого тебе «animo

deliberato» — сплошная вера в собственную уникальность, хмель революции в голове.

Еще одно выражение, из той же популярной латыни — «Caveat Emptor» («Покупатель, остерегись!»), т.е. вся ответственность за принятое вами решение лежит на вас, уважаемые... Следующая глава — о том, как раскололся мой уютный мир в 1996 году.

В середине нулевых на сбербанковском дне рождения я как-то встретился с человеком, во многом определившим мою описываемую часть судьбы, — с Геннадием Андреевичем Зюгановым. Мы пожали друг другу руки, и я, набравшись наглости, ему заявил:

— Кстати, Геннадий Андреевич, я с вами состоял в одной первичной партийной организации когда-то!

— ???

— Да, да! 1991 год, первичка Аппарата ЦК КПСС, я работал у Кручины, в Управлении делами, и с вами даже на партсобрания ходил одни...

— Ах да... Кручина, знал я его хорошо...

Не рассказал я Зюганову, как он напугал меня, молодого, в памятном 1996 году, когда отметка критического возраста — 40 лет! — была вроде бы пройдена, да оказалось, не совсем. Хотя вряд ли бы он уловил тень иронии в моем голосе, судьба одного человека ничто по сравнению с мировой революцией.

К лету 1996 года нарастающая паника в деловом сообществе («А вдруг Зюганов?!») повергла многих моих знакомых бизнесменов в состояние, близкое к шоку.

Летом, незадолго до выборов президента, ко мне в «Хьюлетт» приехала очередная представительная делегация начальства во главе с Берндом Бишоффом, начальником моего начальника, европейским главой подразделения персональных компьютерных систем. Позже г-н Бишофф, а он, как явствует из имени-фамилии, естественно, немец, возглавлял компанию Fujitsu Siemens в

мировом масштабе, со штаб-квартирой тоже, естественно, в Германии.

Бернд — человек неглупый, но по-немецки упертый, скрупулезный, не очень гибкий в суждениях, ему трудно переварить отличные от его, немецкого, кодекса понятия. Естественно, все, что происходило тогда в России, для него, как, впрочем, и для Кевина Керни, моего непосредственного начальника из венского офиса, походило на паноптикум, откровенно забавляло: политические баталии, война компроматов на телевидении, новые русские с их чудовищными замашками, шальные деньги, гигантские темпы роста... Но, оговорюсь, до выборов 1996-го. Перед выборами бизнес встал. Атмосфера неверия в будущее, граничащая с отчаяньем, была историческим фоном того самого визита.

К тому времени я уже почти пять лет проработал в «Хьюлетте».

Бизнес рос все прошедшие годы по экспоненте — в разы в год.

И вдруг все остановилось.

Неуверенность, апатия, отсутствие денег (выборная кампания была ох какой затратной!), и все мои сотни партнеров в голос говорили о не зависящих от них причинах, о зависании контрактов, о непонятной перспективе и пр. В такой ситуации мое начальство решило непосредственно на месте разобраться в положении вещей, определить, где и чего я «недоделываю», отчего страдают цифры выполнения плана...

Ничего, кроме естественного раздражения, это вызвать не могло. Пять лет на одном месте тоже сыграли свою роковую роль, и я стал более откровенен в суждениях, стал позволять себе вступать — о, ужас! — в спор с самим Бишоффом. Но пока события не приобретали драматического оборота, к которому меня неизбежно толкали обстоятельства, «переходный возраст» и чувство несправедливости.

Действительно, со своей стороны, как ни анализирую, я делал все, что только возможно, для сохранения оборотов продаж, но

стихия есть стихия — против нее бессильны даже лучшие стратегические умы «Хьюлетта» и иже с ним.

В тот июньский визит 1996 года Бишофф несколько раз, в порядке превентивной «артподготовки», мне попенял на «недоработки» в работе с «каналом».

Фирма «Партия», как я уже говорил, возникла на моем профессиональном горизонте в далеком 1993 году, в самом его конце. Сначала став дилером, позже — дистрибьютором, «Партия» быстро набирала обороты, и по мере роста совместного бизнеса общаться с этой компанией мне приходилось все чаще и чаще. В какой-то момент установились вполне дружеские, как мне казалось, отношения и с владельцем, т.е. с «самим». Тогда он для меня был все-таки Саша. Дальше я буду называть его Шурой — так и только так он остался в памяти близких друзей и моей. ШУРА.

Первую встречу я не помню, но отчетливо помню, как по мере возмужания бизнеса у него появлялись сначала один охранник, потом несколько, потом «мерседесы», потом машины сопровождения, загородные дома, ремонтировались квартиры, «фамильная» дача в Загорянке — в общем, шел динамичный процесс роста вместе с ростом бизнеса фирмы как таковой, что не могло не радовать, и, если честно, даже внешне столь отталкивающие атрибуты «новорусскости» воспринимались мило и органично!

Настолько мило, что мы сдружились семьями, он приглашал нас к себе на дачу, потом в какой-то момент во вновь отремонтированную усадьбу, «Голландский домик» в Вороново и даже в Швейцарию — кататься на лыжах с его ближайшим окружением, друзьями из прошлого и настоящего. Три года подряд мы вместе справляли Новый год в Вороново. Именно тогда, еще до моего прихода в «Партию», мы познакомились и потом сдружились с басистом «Машины времени» Сашей Кутиковым, которого иначе как легендой советского рока я не

мог и назвать. «Машина времени» уже работала лицом фирмы «Партия», кругом висели билборды с группой, рекламирующей Шурину компанию, планировалось открытие магазина «Машина времени» (он просуществовал лет семь) на Пресненском Валу, ребят часто приглашали на мероприятия вроде съезда дилеров, открытия каких-нибудь очередных «дней Италии», новых магазинов. Если честно, я не думаю, что бренд «Машины» в то время что-то потерял от этого сотрудничества: «Партия» была молодой, динамичной, агрессивной компанией, этакий «рокер» от бизнеса, у Шуры был заметный флер протеста против стереотипов и консервативного подхода к чему бы то ни было. «Машина» отлично вписывалась в эту парадигму, и в этом надо отдать должное верному выбору Минеева (как, впрочем, и последующему выбору им же «Кабаре-дуэта “Академия”» для второго бренда — торгового дома «Домино»).

В тот приезд моих начальников после «переговоров» (замечу, что в тот период, в мою бытность по «ту сторону баррикад», Шура не был ни резок, ни хамоват, что появится в его поведении чуть позже, по мере эволюции) мы отправились на ужин в немецкий ресторанчик в Экспоцентре — тот, что за «Садко-Аркадой», и именно там, за поеданием свиной ножки, он мне честно признался:

— Знаешь, такое впечатление, что земля уходит из-под ног, все рушится...



Слева направо: Б. Щербаков, А. Минеев, А. Кутиков. Шура любил шутить

Это было за месяц-два до выборов, Зюганов уже съездил в Давос, где его привечали как потенциального президента России, — в общем, предстоял период тяжелого для страны выбора, и тогда я проникся по-человечески и к Шуру, и к его многострадальному бизнесу и... испугался! Потому что моя судьба, моя карьера тоже во многом зависели от благосостояния таких фирм, как «Партия», от общей политической ситуации в стране, о чем мы уже начали было потихоньку забывать — коротка память человеческая!..

В конце июня, именно в дни всенародного «выбора сердцем», мы с Минеевыми и с группой других ведущих партнеров «Хьюлетта» летели в Сан-Франциско на ежегодную встречу партнеров-лидеров — большой хурал, собирающий до тысячи человек, с семьями, с насыщенной непроизводительной программой и с неназойливой презентационной частью. Шура, правда, ее все равно пропустил. Всем своим видом он давал

понять мне и окружающим, что он в этом сообществе партнеров находится исключительно под давлением обстоятельств, делает нам всем чрезвычайное одолжение.

В отличие от всех участников съезда, он поселился в более фешенебельном и дорогом отеле «Ритц-Карлтон», нанял безразмерный стретч-лимузин и разъезжал только на нем, с гала-ужина демонстративно уехал с приятелем из «Стиплера», Андреем Чеглаковым, в «приличный» ресторан, подчеркнуто враждебно вел себя по отношению к другим крупным российским бизнесменам, также приглашенным на эту встречу.

Наверное, тогда уже я должен был это все запомнить, проанализировать, сделать первые выводы... Не сделал: видимо, отнесся к этому как к милому чудачеству нового русского богача...

После Сан-Франциско мы перелетели в Нью-Йорк, где у «Партии» был небольшой офис в 80-е, его возглавлял почти мифический Эрман, о котором я много слышал, но не было okazji познакомиться. Минеев поселился в роскошном отеле «Уолдорф-Астория» — где же еще! — причем снял исторический номер Фрэнка Синатры, по крайней мере так нам было объявлено. Невероятных размеров многокомнатный номер, со своей гостиной, кухней, рояльным залом и пр. — и, конечно, с собственным батлером. Каким-то неведомым образом мне компания тоже разрешила снять номер там же — попроще, конечно, но все равно это был, наверное, один из самых «богатых» номеров, в которых я когда-либо останавливался в своей жизни. Сказать, что нью-йоркские родственники из далекого пригорода, которые пришли как-то провести нас в гостиницу, были поражены, — это ничего не сказать. Исторический отель, в нем было снято много известных голливудских фильмов, он действительно хорош во всех смыслах.



1996 год, во время поездки в США. И не то чтобы я умею играть в гольф, но ведь и Шура с Андреем Чеглаковым («Стиплер») не отличались профессионализмом. Модно и престижно показаться на гольф-поле, «как у них». Тут я в роли «кедди» — подносчика клюшек

Последний кадр из целой череды событий американского визита уже в Нью-Йорке. Шура, слегка навеселе, шутливо предложил мне:

— Чего ты там в «Хьюлетте» штаны протираешь — иди ко мне вице-президентом по компьютерному направлению!

— Э, нет, мне и тут хорошо, — отшутился в ответ я и забыл этот разговор.

Но вскоре, по одному мне известным причинам, наверное, вспомнил. Не прошло и месяца, не успели отгреть баталии выборной гонки, не успели произойти первые «олигархические» назначения в правительстве (в основном я имею в виду назначение Владимира Потанина вице-премьером), как мне стало казаться: динамика российской жизни такова, что как бы не

оказаться мне на обочине этого чудовищного Гольфстрима, как бы не упустить птицу счастья, и чего это я, действительно, «штаны протираю»...

И потерял я сон и аппетит, ибо ничего в жизни нет тяжелее, чем принимать решения об изменениях собственной судьбы, особенно в состоянии относительного душевного комфорта и материального достатка.

С середины сентября 1996 года, когда тучи над моей менеджерской головой стали сгущаться не на шутку (план зависал, поствыборное оживление никак не начиналось), я ударился в рефлексию и самоанализ. Подобные мысли должны сопровождать, наверное, каждого человека, нацеленного на развитие личности, на карьерный рост, на стремление к реализации, совсем как в верхней части пирамиды Маслоу, когда вроде все уже есть, но чего-то еще не хватает, в основном удовлетворенности от совершенного, достигнутого.

Но так как мерило достигнутого у каждого свое, а у меня в тот момент весы были явно сбиты в сторону неудовлетворенности («третий пубертатный» период!), то ничего не оставалось делать, как рефлексировать потихоньку, убеждая себя в тупиковости пребывания на должности начальника отдела крупной международной фирмы с неплохим окладом. Я думаю, многие люди с удивлением покрутили бы пальцем у виска, услышав о таком уровне «неудовлетворенности», но есть же еще и понятие «челленджа» — собственного вызова, ощущения застоя в членах, что ли. Прорыва хочется, за «колючую проволоку» собственного «хабитата», т.е. ареала обитания.

Ощущение уходящего поезда усугубилось, когда министром внутренних дел был назначен Анатолий Куликов, который, как я знал, был давнишним сослуживцем начальника минеевской службы безопасности Валеры Олешко. При таких раскладах в правительстве да при таких капиталах неужели я не смогу управлять бизнесом, если уже тогда оборот моего подразделения

составлял энное количество десятков миллионов долларов в год? Эйфория цифр и череда назначений, ощущение несправедливости со стороны европейского начальства — наступило время решения.

В октябре я с семьей отдыхал в Марокко, в Агадире, и после остановился на пару дней в Касабланке, откуда должен был лететь в Вену на очередное региональное совещание с участием Бернда. Настроение было «грозовое», финансовый год заканчивался явно не в мою пользу, и что с того, что основную свинью подложил товарищ Зюганов с его неводержанным электоратом, оттянувшим у властей предержажих, а стало быть, из бюджета, такие гигантские ресурсы на борьбу? Мне предстояло выдержать огонь критики, персонально и без скидок на выборы. Выборы на Западе, в том числе в Германии, — это всегда выбор между хорошим и хорошим, но с несколько другим оттенком. Выборы наши того времени — это между существующим укладом и неизвестностью нового апокалипсиса, но так как слова и в том и в другом случае употребляются одинаковые — «elections», то никаких скидок на непонятные для немецкого уха и ума «выборы» не делалось.

Подлетая к Касабланке, мы попали в жуткую бурю, и самолет кидало между разрывов молний так, что, казалось, сесть уже не удастся. «Пусть сильнее грянет буря!» — это виделось мне знаком судьбы, и к буре я готовил себя уже тогда...

С вечера я попросил «ресепшен» организовать мою побудку, чтобы успеть к утреннему венскому рейсу, на что был получен утвердительный кивок и сделана соответствующая запись где-то в журнале дневального. Наутро, часов в пять, меня разбудил настойчивый стук в дверь. Не понимая спросонья, кто бы это мог быть, я вскочил, приоткрыл дверь и увидел на пороге колоритного марокканца, с белозубой улыбкой мне сообщившего:

— I'm your wake up call, sir!

Пора пробуждаться. И я отправился в Вену.

Совещание на следующий день приняло для меня весьма предсказуемый характер, однако моя реакция на несправедливую критику оказалась совсем не такой предсказуемой. Я полез в бутылку, чего раньше никогда себе не позволял. Между мной и Берндом возникла словесная перепалка:

— Ваши результаты намного ниже плановых, и это говорит о недостатках в управлении, — настаивал Бернд.

— Не стоит забывать, что мы только что пережили весьма драматический период нашей истории, при этом сохранили в основном бизнес! — парировал я.

— Надо еще разобраться в причинах...

— Основная причина должна быть вам известна...

— Вы не управляете каналом! — заявил Бернд. На этих словах я взвился и достаточно эмоционально ответил ему в лоб:

— Это мы-то не управляем каналом? Это мы, у кого работает свыше 4500 партнеров по всей России, кто признан независимыми экспертами лучшей компьютерной командой на российском рынке, кто безусловный лидер продаж, у кого сильнейшие в стране дистрибьюторы, лояльные и финансово мощные? Говорить такое — это значит не понимать базисных реалий российского рынка! — и так далее в том же роде.

Народ вокруг стола конференции потупил взор и молчал. Кевин, мой непосредственный начальник, мерно качал головой, упершись взглядом в пол перед собой. Бернд слегка покраснел, но, не подав виду, перешел на другую тему, другую страну... После «ревью» Кевин подошел ко мне весьма удрученный:

— Ты выступал так, будто готовишься к увольнению...

Если бы я сделал тогда скидку на разницу культур, принял бы как факт, что у немцев критика в лоб и каверзные вопросы — норма на публичных презентациях, может быть, я бы и не отреагировал так резко, но, зная, слабая, слабая была кросс-культурная подготовка у меня тогда. Бернд же был в своей

тарелке, он и до того был известен как довольно несдержанный руководитель. Много позже один мой коллега, непосредственный свидетель, рассказывал такой эпизод из «творческой» биографии Бернда.

Идет бизнес-ревью, в Fujitsu Siemens уже, Бернд у них тогда — самый главный всемирный начальник, президент. Один из директоров докладывает о результатах, немного путается в цифрах, что вызывает гнев Бернда:

— Вы что, не знаете своего бизнеса? А каков был объем продаж в третьем квартале прошлого года? А во втором?

Директор напряженно пытается вспомнить цифры, но уже ясно, что нервозность момента сыграла с ним злую шутку, и он говорит весьма стандартную для таких ситуаций вещь:

— Сейчас не помню, я вернусь к вам с этим ответом (I don't have it on the top of my head, I'm gonna get back to you with that).

На это Бернд отвечает весьма нестандартно:

— Не вернетесь. Вы уволены.

Так что мне еще повезло тогда...

Решение было все-таки моим: мысленно я уже готов был проститься с «Хьюлеттом» и попробовать себя в качестве наемного топ-менеджера в другой компании. Первой в голове всплывала, естественно, «Партия». Но мне еще предстояло не поспать с месяц перед окончательным решением. Wake-up call действовал безотказно. Я еще уговаривал себя и окружающих, что надо придать судьбе и карьере «ускорение» (откуда эта перестроечная шелуха, я до сих пор не знаю!), не упустить шанса и т.д. и т.п.

«Час “Ч”» и «день “Д”» настал: в мой очередной, 42-й, день рождения мы договорились с Шурой отобедать в китайском ресторанчике в Центре международной торговли. Я пришел чуть раньше, через несколько минут появился Шура с охраной. Мы приступили к трапезе и обсуждению сценариев возможного

дальнейшего сотрудничества, оговаривая наспех основные детали.

Я, вздохнув, признался, что готов сегодня дать ему положительный ответ на предложение стать вице-президентом, хотел бы только зафиксировать некоторые параметры, прежде всего уровень вознаграждения. Почему-то я думал, что все остальное — уровень ответственности, делегированные полномочия, правила взаимодействия — есть само собой разумеющиеся вещи, поскольку мы же друзья и доверие между нами установилось ого-го.

Это одна из распространенных ошибок среди «переходящих» топ-менеджеров: мы стесняемся однозначно фиксировать правила игры на берегу, до того момента, как лодка отчалит. На практике оказалось, однако, что даже при всех договоренностях — устных — ни одна из них не была выполнена. Сейчас я уверен, что даже при письменном контракте с собственником такого рода никаких гарантий выполнения условий не существует, судиться с ним было бы себе дороже.

На той памятной встрече Минеев, спросив для проформы, сколько я получаю в «Хьюлетте», предложил мне с ходу в два раза больше, что было по всем меркам достойным и приемлемым предложением, и я на самом деле, находясь в здравом уме, вряд ли согласился бы на меньшее: комфорт и наработанные связи тоже чего-то стоят. Но химера «ускорения» настойчиво прогрызала мою неокрепшую душу, деньги казались немаловажным мотиватором. Персональная машина? Конечно, машина, причем как в «Хьюлетте», ты будешь сам ездить. «Вольво» или лучше «Мерседес»? Мы сейчас как раз покупаем штук десять новых «глазастых». Кабинет? Конечно, как раз сейчас заканчиваем реконструкцию первого этажа, первый — твой. Полномочия? Весь компьютерный блок плюс оргтехника, рынок шире становится. У тебя сегодня день рождения? Чего ж раньше не сказал! Немедленно доставить Щербакову последнюю модель

телевизора Philips домой от меня! Дочка собирается поступать в институт? Да у меня такие связи — только скажи! (Об этом ниже, во фрагменте «К Ермакову»!) И все в таком духе, в таком ключе.

Я парил на небесах! Вот это уровень взаимопонимания! Вот это доверие! Общение напрямую с «хозяином» бизнеса также сулило значительно большую скорость в принятии решений, чего так не хватало в «Хьюлетте».

В то же время я съездил на обед к Шуре в «имение», в Вороново, где с душевным подъемом прочитал ему свое только что родившееся пафосное, хотя чуть ироничное, стихотворение про то, «какому дьяволу я предан за горсть серебряных монет» (это про «Хьюлетт») и что «в пороховницах порох есть», т.е. «клиент созрел»... Мне показалось, Минееву оно не понравилось, по крайней мере он был сдержан в реакции и в его блуждающей улыбке читалось что-то вроде «ну-ну!». Наверное, не понравилась самонадеянность и пафос — в «Партии» порядки-то другие... Мелочь, на которую я и внимания бы не обратил, если бы потом не восстанавливал всю картину деформации наших отношений по событиям.

Alea iacta est, как говорится, — жребий брошен, и ничто нам не помеха...



«Голландский домик» в Вороново. Машина перед порогом моя, я еще работаю в «Хьюлетте»

Во время очередного визита в Москву Кевина Керни я наконец объявил ему о том, что ухожу. Он выдохнул стандартное в таких случаях «Oh, no!», однако, как я понял, не был сильно удивлен. На свое место я рекомендовал Нив Спелман, очень толковую девушку, ирландку по национальности, великолепно знающую русский и отлично чувствующую людей, что важно в управлении. Джастин на меня обиделся, что выбор был не в его пользу, но тут я повторяюсь: при любом карьерном раскладе обижаться нужно исключительно на себя, а пообижавшись вдоволь, начать анализировать ошибки, которые в этот раз не привели вас к искомому результату. Так, глядишь, в следующий раз все получится.

Кевин погоревал, тут же предложил мне новую зарплату, чуть повыше предыдущей, но какие могут быть разговоры, если я уже дал обещание? Тем более что «чуть-чуть побольше» не считается, когда впереди открываются такие горизонты.

«Партия»

17 февраля 1997 года за мной была прислана машина «Вольво» с шофером, и ровно в 9:30 (это время начала трудового дня я специально оговорил с Сашей, и, к его чести, он выдержал это обещание, оказавшееся, увы, почти единственным выполненным) я прибыл «под козырек» на Профсоюзную, 65 (НИИ проблем управления РАН). Переход свершился, через несколько дней была назначена пресс-конференция, где меня представлял почему-то Андрей Моторин, другой вице-президент, да и ладно — нежелание Саши «светиться» я воспринял адекватно: ну не хочет человек, хотя как-то странно — вроде бы я не с улицы пришел, не по «партнабору» какому...

Вскоре вышла большая статья в «Коммерсанте» про тяготы моего бытия в транснациональном «Хьюлетте» (надеюсь, ее все восприняли с должной долей иронии, ведь действительно порядки работы в крупных американских компаниях иногда вызывают улыбку, если не сказать больше). Многие потом спрашивали меня, сколько же я заплатил за этот «подвал» в ведущей деловой газете. Не стану преувеличивать значения этого события — моего перехода — в масштабе рынка, но факт есть факт: столь громкий переход топ-менеджера из иностранной компании в российскую был чуть ли не первым в новой истории России, для многих это было и шоком, и стимулом начать задумываться о собственной судьбе. Я точно знаю, что не один карьерист меня и сейчас проклинаят за поданный пример, хотя есть и успешные карьеры «перебежчиков». Мне приходили на почту и вполне благожелательные письма от решившихся на свой переход под влиянием именно моего примера. Объективности

ради, то самое, «подвальное», интервью, данное Саше Кондратьеву, увы, недавно ушедшему из жизни, вряд ли могло бы появиться без Шуриного участия: с «Коммерсантом» у него всегда были почти родственные отношения, с давних пор. Собственно, и само название фирмы — «Партия» — родилось в начале 90-х на кухне, с прямым и непосредственным участием людей, которые стали очень известными медийными персонажами впоследствии. Но так как я на той самой исторической кухне в тот вечер не сидел, то и раскрывать секреты истории не могу. Лейтмотивом всех последующих интервью было «как я готов работать, как это все ново и интересно» и далее в том же ключе.



Та самая статья в «Коммерсанте». Момент эйфории от перехода в «Партию» еще налицо

Насколько это интересно, я еще не предполагал, хотя смутные догадки о том, что не все так просто в моем новом «доме» под названием «Партия», не все очевидно — и для меня в том числе, меня уже начинали посещать. Легкая смена тона «хозяина»,

настороженность вновь обретенных коллег, скепсис знакомых из других компаний.

Один из уважаемых на рынке людей, президент и глава компании IBS Толя Карачинский, прямо мне сказал на одной из конференций, куда я вскоре поехал уже защищать цвета «Партии»: сделал, мол, х**ню, а теперь пытаешься подвести под это дело основание, потому и хорохоришься... По сути, он оказался на 200% прав!

Итак, переход «Суворова через Альпы» произошёл, и впереди меня ждала жизнь интересная, почти захватывающая, полная загадок и открытий доселе неизвестных мне вещей.

В конце 80-х — начале 90-х годов Саша Минеев торговал телефонами в фирме «Томо» у своего приятеля (не помню, как его звали), но потом, потаскав на своем горбу компьютеры на перепродажу из-за границы, решил, что оргтехника и компьютеры, очевидно, намного более прибыльный и динамичный бизнес. Вместе с Мишей Кузнецовым, который как раз копирами и торговал тогда, они организовали фирму «Партия» и стали много зарабатывать на организации перепродажи дефицитного товара.

Потом они додумались открыть несколько розничных точек, сделанных весьма современно, что отличало их от конкурентов, торговавших по старинке из подвалов, — и машина завертелась! В общем, много денег и разрастающийся как на дрожжах бизнес неизбежно привели к возрастанию самооценки, и ничего в этом нет плохого — заслужил.

У меня нет задачи описывать успехи фирмы «Партия», ее исторический путь от идеи до воплощения, до достигнутого к 1997 году уровня оборотов — у меня есть задача оставить историческую память о выверте собственной судьбы, об искривлении моего собственного пространства жизни, возникшего в связи со столкновением с этим неординарным, энергетически сильным, парадоксальным человеком. Я

сознательно употребил только нейтральные или позитивные эпитеты, ибо все описание дальнейших событий и поступков Минеева вполне способно передать вторую часть гаммы чувств, которые я к нему испытывал и испытываю. Сейчас эмоциональная составляющая свелась к минимуму: слишком много воды утекло, и далеко разошлись наши судьбы; Шуры Минеева нет уже в живых, поэтому пусть оценки расставит читающий эти заметки.

Советская архитектурная мысль при создании одного из закрытых научных центров на юге Москвы в 1970-х годах не мудрствовала лукаво, не утруждала себя творческим поиском и авангардными прорывами в форме: две прямоугольные сплюснутые коробки, соединенные под тупым углом, составляли остов Института проблем управления РАН. Если кто не знает, управления чем, то и знать ему незачем, поскольку заведение не афишировало логическую связь своего названия с прикладной тематикой разработок.

Вход в правый, главный прямоугольник накрывала сильно выступающая вперед крыша, козырек, обрамленный покособившимся от времени и небрежения в эксплуатации гофрированным алюминиевым листом. В годы строительства развитого социализма, равно как и в четвертом сне Веры Павловны, алюминий олицетворял собой стремление к вековой человеческой мечте о технологическом прогрессе, приближающем сам вожденный коммунизм. Алюминиевые панели до сих пор украшают многие здания той эпохи, некоторые отколупываются предприимчивыми гражданами на предмет сдачи в металлолом цветных металлов, другие, темнея от времени, продолжают свой земной путь от развитого социализма к вечности.

В здании института работало много людей. Один из них, Борис Абрамович Березовский, впоследствии стал и академиком, и олигархом, затем — крупным политическим эмигрантом новой

эпохи, засевшим, аки Герцен какой, в Лондоне, славном набатными своими традициями, — вплоть до своей кончины при весьма мутных обстоятельствах 23 марта 2013 года. Он когда-то так же, как и я потом, спускался по обшарпанной лестнице в холл, отделанный обсыпающимся ракушечником, упирался взором в каменные доски с именами корифеев «управления», всяких известных математиков, развешанные для почета и уважения на стенках, покупал в тускло освещенном, с неистребимым запахом кислых щей и деградации, «нижнем» буфете зеленоватый бульон с яйцом и с отвращением ел его, поглядывая на залитое солнцем пространство за пыльным высоким окном, где прогуливались не спеша девушки и юноши, урвавшие 20 минут для променада от своего законного обеда.

Юноши и девушки прогуливались вокруг искусственного озера, обрамленного серым цементным камнем, а посередине озера-пруда предполагалось бить самому настоящему фонтану, однако ко времени моего пришествия в «Партию» никакие тугие струи из торчащих по центру труб не били, никакие рыбы в рукотворном пруду не плавали и лишь остатки естественной жидкости сохли на все более проявляющемся дне водоема. Это, однако, не останавливало юношей и девушек от длительных прогулок вокруг пруда.

Идея восстановить сию красоту в первозданном виде и заставить вновь бить фонтаны посещала Шуру не раз, однако до ее реализации по разным причинам дело не доходило. Он лишь с ухмылкой отмечал полезное свойство кругового терренкура для отдыха сотрудников, всегда тем не менее добавляя, что слишком подолгу «они там круги нарезают».

Контроль за прогуливающимися вести ему было более чем легко из собственного кабинета, с первого этажа здания, как раз напротив пруда. Проведенный по всем стандартам тогдашнего времени «евроремонт» выгодно отличал коридоры фирмы «Партия» от обшарпанных, пропахших пылью и недавней

советской «вечностью» коридоров всех других этажей здания института.

Сегодня, по долгу службы посещая различные российские фирмы, я с удивлением обнаруживаю поразительную схожесть то ли вкусов владельцев, то ли предложений строителей той эпохи, даже на уровне цвета стен, колонн в залах, дверей в переговорных комнатах — наверное, действительно, существовал некий негласный стандарт, как строить офисы новых русских компаний.

Я категорически не помню свой первый день, кроме свалившегося ощущения дискомфорта, столь естественного при смене работы. Оставив в «Хьюлетте» эффективно работающую команду, свое «пространство», где все было знакомо и, в общем, мило (если абстрагироваться от корпоративных благоглупостей, бумажной никчемной работы), я пока ничего не имел взамен. Новые лица, новые правила, которые мне предстояло изучить, новые рынки, в конце концов: я никогда не занимался ни кассовыми аппаратами, ни копировальной техникой!

По договоренности с Минеевым «первое время» я должен был сидеть «с народом», с людьми, т.е. посередине отдела дистрибуции компьютеров и периферии, который входил наряду с несколькими другими в мой «блок». Для упрощения восприятия дальнейших событий отмечу, что так я там и остался до самого конца своего пребывания в «Партии» — «на подиуме», как говорили в народе.

Ни один из вводимых в строй новых кабинетов, ни один из высвобождающихся старых кабинетов, вождеденных атрибутов власти в любой российской компании, мне, увы, не достался. Первое время я ворчал и задавал свой назойливый вопрос: когда же, дескать, — обещал же? Потом перестал и успокоился, поняв, что по-другому быть и не может: я должен был чувствовать свое место, а оно, как ни странно, оказалось именно «на подиуме». Вообще, по-моему, стремление «построить» человека было у Шуры основным инстинктом управления.

Он не хуже меня знал, что сам кабинет для меня абсолютно не принципиален, но, не наделив меня привычным в его среде символом власти, он меня этой власти, по сути, намеренно лишал, и воспитанные на его «кодексе», его принципах сотрудники именно так и воспринимали мое «великое сидение» «на подиуме». Ни до меня, ни после ни один вице-президент никогда не сидел «с народом» в «Партии». Это был осознанный трюк, нонсенс для окружающих, призванный немедленно девальвировать мою «стоимость» и укоротить мои возможные притязания на власть, хотя их и быть не могло в принципе. Если бы речь шла только о кабинете!..

Как часы, закрутился административный отдел, и все реквизиты должности вроде карточек, доступов, компьютеров и папок я получал исправно. Ко мне по-прежнему был приставлен водитель, что меня несколько не устраивало, и я, улучив момент (а добиться аудиенции, как вдруг оказалось, это отдельная песня!), испросил «самого», как, дескать, с машиной: не привык я и смысла не вижу — давай, мол, буду сам ездить, как ты обещал, как я привык в «Хьюлетте». Ответ меня озадачил:

— Но у нас нет такой системы, чтобы вице-президенты сами рулили, — у нас только с водителем положено.

— Это мне известно, — настаивал я, — но ведь мы договаривались, помнишь?

— Помню. Но системы нет, чего ты от меня хочешь? — уже с некоторым раздражением отбивался Шура, сидя у себя в кабинете и слушая вполуха приятные классические мелодии из суперсовременной аудиосистемы.

— Хочу, чтобы ты соблюдал договоренности. Системы нет — так давай создадим, не большая проблема, да и экономия будет на водителе.

(Экономия — экономией, но функцию негласного догляда, которой были наделены службой безопасности все водители без исключения, я не учел!)

— Это не мой вопрос...

— А чей?

— Это к Ермакову, — сказал Шура, демонстрируя всем своим видом, что разговор на сегодня окончен.

Конечно, я не подал вида, что несколько ошарашен, и отправился немедленно к Ермакову (которого нужно было еще найти и застать в офисе, так как он все сутки проводил на строящихся объектах к тому же). Тогда еще я не догадывался ни о судьбе своего «кабинета», ни о секвестированной зарплате, ни об усекновении полномочий и последующих многих «разводках» с коллегами — все было впереди, а пока я отправился к Ермакову.

Валера Ермаков — вице-президент, отвечающий за развитие и за всякую административную часть, в том числе и за транспорт, — работал с Шурой уже несколько лет и пользовался его определенным доверием. К несчастью, я по первости совсем не понимал, что, несмотря на свой громкий титул и опыт, Валера, как и никто другой, правом принятия решения в фирме не обладал, а посему отправление меня к нему было лишь уловкой, позволявшей Шуре на время снять с себя докучливую проблему, возникшую из-за того неудачного обещания.

Несколько дней мне никак не удавалось отловить Ермакова, но, когда это произошло, его ответ меня еще более обескуражил:

— А это не мой вопрос, — бодро сказал он, — это к Чаплыгину!

Валера Чаплыгин был руководителем транспортного подразделения фирмы «Партия», по форме независимого «хозяйствующего субъекта», и управлял всем обширным транспортным хозяйством «Партии», включая и машины с персональными водителями. Я обреченно отправился на задний двор здания института, где во времянках, похожих на бараки-«бытовки», располагалась «Партия-Транзит», вотчина Чаплыгина. Чаплыгин, настоящий гендиректор «транспортного цеха», мужчина крупный и по-шоферски представительный, поначалу удивился, но был категоричен:

— А у нас это не положено. Мне нужно прямое указание Минеева, чтобы это организовать.

— Но он мне сказал, что он вам все сказал, — я начинал путаться, кто и кому что сказал, так что Чаплыгин имел все основания для выражения подозрительности.

— Мне должен сказать хотя бы Ермаков.

— Ермаков сказал, что это ваш вопрос...

И так несколько раз по кругу. Закончилось все это, конечно, тем, что мне ничего не оставалось делать, как в поисках высочайшей справедливости опять искать встречи с Шурой и канючить про его обещания... Сейчас это звучит наивно, но тогда, после благостного и корректного в отношениях с сотрудниками, да и во всех отношениях «человечного» «Хьюлетта», мне никак не приходило в голову, что вся эта карусель запущена самим Минеевым — допускаю, как защитный механизм от моих неприятных для него притязаний на соблюдение договоренностей.

Безальтернативное решение «это к Ермакову» преследовало меня все время моего пребывания в «Партии» и так набило оскомину, что теперь даже в своей среде, в общении со своими друзьями, ежели я не склонен что-либо решать положительно, я так и говорю: «Это к Ермакову». Вот такой емкой метафорой обогатился мой словарный и понятийный запас за столь короткое общение с ярким представителем российского бизнеса.

Лишним будет рассказывать, что круг «Минеев — Ермаков — Чаплыгин» я прошел несколько раз, пока мне это занятие не наскучило вконец и пока меня не настигли следующие открытия об устройстве той парадоксальной социально-экономической модели под названием «Партия». Только через 10 месяцев после этих памятных «походов Ермака» Шура все-таки решился выделить мне машину без водителя, «Шевроле-Блейзер». Машина ранее была обещана дилеру — победителю «соцсоревнования» в качестве приза, но осталась по «счастливному стечению

обстоятельств» в «Партии» и посему была несколько «бесхозной». «А ты ведь просил об этом?..» — в общем, с декабря 1997-го я наслаждался вновь обретенной свободой передвижения.

Еще ранее, в фазе активного перетягивания меня в «Партию», Шура поговаривал о предстоящей поездке с партнерами по бизнесу в Финляндию, куда он меня хотел бы взять уже в качестве своей «правой руки» по компьютерному направлению. Основные товарные потоки действительно шли через Финляндию, и с практической точки зрения мне как вице-президенту имело некий — не скажу, что большой, — смысл ознакомиться с инфраструктурой, складским хозяйством, иметь четкую картину возможностей для переговоров с поставщиками. Собственно, организацией канала поставок компьютерной техники через Финляндию я занимался еще в «Хьюлетте», это действительно был кратчайший и наиболее оптимальный путь поставок для компьютеров и периферии.

Надо сразу сказать, что деловая составляющая всего почти недельного путешествия за полярный круг, да и в Хельсинки, свелась к абсолютному минимуму, однако именно тогда я почувствовал, что такое отдых «олигархов». Я догадываюсь: реальные олигархи отдыхают как-то иначе, но у меня никакого опыта в этом деле не было, не приходилось ни летать на частном зафрахтованном самолете, ни наслаждаться многочасовыми гонками на снегоходах по пересеченной местности, ни так беспробудно пьянствовать в полнейшем безвременье.

Было несколько курьезных случаев. Минеев умудрился «потеряться» в один из дней, не найдя дорогу домой в буран, и лишь через много часов, окружными путями, связываясь с Москвой через случайно найденные поселения местных жителей (мобильные телефоны тогда не работали в лесу), добрался до нашей теплой компании, где, как оказалось, к его вящему неудовольствию, никто о нем особенно и не вспоминал — дескать, сам выберется! Так и выбрался. В другой день я застрял

на тяжеленном снегоходе в гуще елового леса под самый закат и вынужден был по-пластунски, аки Маресьев, физически выползать почти с километр в сторону озера, ибо снежный наст не выдерживал моего веса, а толщина снежного покрова приближалась к полутора метрам!!!

Все это впоследствии вспоминалось не раз во время застолий и вечеринок, добродушно и весело.

По возвращении из финского турне «олигархов» я, к своему искреннему удивлению, обнаружил, что у меня в оптовом отделе, на том самом «подиуме», где я восседал для пущего единения с «народом» уже почти месяц, появился новый сотрудник, милая девушка, которой поручено заниматься одним из поставщиков, не важно каким... По наивности полагая, что кадровые вопросы во вверенном мне «подразделении», вернее, направлении не могут и не должны решаться без моего участия, если уж я несу ответственность за конечный результат, я вопрошал, скорее, в воздух:

— А вы как здесь появились? Вы кто и откуда?

Ответ не замедлил себя ждать:

— А это распоряжение Андрея Борисовича...

Андрей Борисович Моторин был уже к тому моменту первым вице-президентом компании, по сути, вторым лицом, если не знать особенности отношений акционеров и вообще структуры управления частных российских компаний. Объяснение этому шагу Шура представил как-то, когда мы прогуливались с ним, в сопровождении охраны, по зимнему вороновскому парку.

— Ты же понимаешь, кто-то должен подписывать бумаги! Моторин по факту является моим заместителем; для тебя никакой разницы — ты подчиняешься мне, ну а административно вроде как он выше...

Не очень понятно, не очень приятно, но что же делать: хозяин — барин, да и переход уже состоялся, обратной дороги нет.

Андрей Моторин, бывший военный, проделал головокружительный путь от работника магазина до генерального директора всей «Партии», а потом и до первого вице-президента и брал на себя все наиболее тяжелые сферы бизнеса вроде таможни и работы с правоохранительными органами, с региональными дилерами — в общем, «решал проблемы».

Рассказывали, что в особо горячие моменты он ходил в бронежилете, что для меня неудивительно, зная страсть Шуры к необязательному выполнению разного рода договоренностей. Андрей быстро стал реальным помощником Шуры в столь неприятных для него аспектах работы и плавно перетянул на себя большую часть административной работы. При этом не забывал учиться, что похвально: в руках у него я видел книжку Филипа Котлера про маркетинг.

Реально он управлял многим в «Партии», по крайней мере теми процессами, до которых у отцов-основателей не доходили руки. Про девушку, назначенную в обход меня, я ему попенял малость все-таки, но изменить его понимание принципов управления компанией, конечно, не смог, и в дальнейшем эта катавасия с назначениями продолжалась, да я и сам опустил руки после нескольких «показательных выступлений» Минеева со вновь нанимаемыми сотрудниками, которых я ему поначалу представлял.

Очень скоро мне стало понятно, что людей того качества, которое требует Минеев, я найти не смогу: мы с ним ориентируемся на разные наборы качеств, и если по поводу умений и профессионального опыта договориться можно, то по поводу качеств личности — никак нет. Самостоятельность мышления и действий, например, никак не вписывалась в кодекс сотрудника. Интеллигентность и наличие хороших манер также служили «волчьим билетом», по определению были чужды «партийной» среде, густо замешенной на страхе наказания,

безропотном подчинении, очень «концлагерной» в целом атмосфере. И я в конечном итоге понял, что вряд ли могу кого-то из известных мне лидеров рынка рекомендовать Шуру, хотя иллюзии сохранялись около полугода.

Одно из особо памятных мне интервью прошло за неполных пять минут, когда Минеев в моем присутствии буквально после двух-трех вводных предложений устроил «шоковую терапию» кандидату на пост начальника отдела дистрибуции компьютеров, человеку, построившему уже свой небольшой бизнес, вполне взрослому, но, к его несчастью, с видом научного работника, т.е. интеллигента:

— Ну что ты там насоздавал, какое говно, ни хера в бизнесе не понимаешь, лавочка твоя ни черта не стоит, проку от тебя никакого не будет, а туда же...

И в таком ключе все пять минут «позора и унижения», после чего парень, явно обескураженный, вышел в поту от «самого» и сказал мне, что ничего подобного никогда в жизни еще не испытывал. Признаюсь, для меня подобные «шоковые» методы были тоже в новинку, если не сказать больше, что мне было нестерпимо стыдно за себя, за Шуру, за то, что я вообще рекомендовал этому постороннему, в общем, человеку прийти на собеседование. Наверное, такой проверкой на «удержание удара» Шура по-своему пытался изначально отселектировать кандидатов...

Стыдно мне было еще не раз, и я неизменно мучился сомнениями: может, чего не понимаю сам в жизни, может, это метод ведения бизнеса такой и ничего больше? Но при анализе оказывалось, что это просто площадное хамство и неумение себя вести, причем в весьма неадекватных формах. Так было и во время памятного обеда с владельцами крупного компьютерного сборщика тех лет, фирмы «Вист» Сашей Раппопортом и Мишей Постниковым (он позже, в 99-м году, был убит при невыясненных обстоятельствах; предполагали что-то связанное с

недвижимостью) в новомодном ресторане «Токио», что был в гостинице «Россия». Его не обошел стороной тогда ни один крупный «бизнесмен», деятель культуры или депутат Государственной думы — место было знаковое! Во время того обеда Шура в привычной ироничной манере открыто разводил ребят на «маркетинговые» деньги за размещение на полках и предложение в дистрибуции их компьютеров. «Партия», безусловно, была отличным каналом сбыта и к тому же брендовым партнером по бизнесу, поэтому и Раппопорт, и Постников скрепя сердце соглашались с «предложением, от которого нельзя отказаться». Мне тогда еще предлагалась роль статиста, свидетеля «крутости» Хозяина: сиди, дескать, перенимай опыт ведения переговоров. Иначе как изнасилованием такие переговоры назвать у меня не поворачивается язык. Я понимаю, что в реальном бизнесе такие методы переговоров имеют эффект, что людей, ими в совершенстве владеющих, у нас называют не иначе как «жесткий переговорщик», но я-то какое отношение имею к миру этих «переговорщиков»?

Минеев же отправил меня на ежегодный съезд дилеров «Вист» в Сочи в качестве полномочного представителя (с поправкой на отсутствие каких-либо полномочий, в согласии с принципом работы в «Партии», где полномочия есть только у Хозяина). Думаю, что ребята в «Висте» эту конструкцию прекрасно понимали, но принимали меня как полномочного по высшему разряду, чтоб не дай бог не обидеть Шуру. В аэропорту меня встречала «Чайка», поселили в огромном номере «Сталинской дачи», санатория на самом берегу моря, в котором и проходил съезд. Мне же было просто неудобно, чувствовал я себя в той ситуации не на своем месте, никаких реальных бизнес-вопросов обсуждать я не был уполномочен — так, обозначил ритуальное присутствие. Уполномоченный без полномочий — характерная модель управления в Шуриной фирме.

Забавный эпизод из той командировки отложился в памяти. Утром в день отъезда нужно было выписаться из гостиницы, и я по наивности позвонил на ресепшен (в службу размещения, по-нашему): дескать, уезжаю я, номер оплачен принимающей стороной полностью, никакого мини-бара там не было, так что до свиданья и спасибо за гостеприимство, куда положить ключ? Менеджер службы размещения чуть не закричала в трубку: «Никуда не уходите! Сейчас придет горничная, она должна у вас номер принять!» Ну, должна — пусть принимает, я с неудовольствием остался ждать горничную. Через какое-то время она явилась со списком в руках и методично начала считать полотенца, ложки, вилки в буфете, стаканы и пр. Я наблюдал это действие несколько минут, а потом занервничал, ибо стало понятно, что покуда все ложки и вилки она не пересчитает, меня из гостиницы этой не отпустят с миром. Меня внизу ждет «Чайка», а горничная проверяет в соответствии с «Правилами пребывания» года 1938-го, не стирал ли я инвентарную ложку из буфета. Разрыв шаблона, когнитивный диссонанс — это был 1997 год, по-моему. Как же недалеко мы тогда ушли от советского нашего прошлого! Надеюсь, сегодня они там ложки уже не считают — может, их уже все пометили RFID'ом или еще как-то автоматизировали этот процесс...

Еще один эпизод, связанный с компанией «Вист».

В Москву приехал Билл Гейтс, и я был приглашен на его встречу с компьютерным бомондом в Кремлевский дворец съездов. Я уже собирался заходить в зал на встречу, предвкушая и последующий фуршет для ВИПов, где предстояло лично познакомиться с Гейтсом — он был всемирной знаменитостью уже тогда, но тут поступил звонок от Шуры:

— Привет. Ты где?

— Как где? Я же тебе говорил: встреча с Биллом Гейтсом сейчас.

— И х*** ты там делаешь? Давай дуй в ЦМТ, у меня обед с «Вистом», ты тут должен быть.

Обед с ребятами из «Виста», кстати, состоялся в том самом памятном китайском ресторанчике в ЦМТ, что уже само по себе не могло не вызвать у меня неоднозначных ассоциаций, а тут еще и несостоявшийся Гейтс...

Много лет позже этот эпизод и этот паттерн беседы с «боссом» вспомнились мне при похожих обстоятельствах, но уже, к счастью, не со мной.

Один известный компьютерный еженедельник праздновал свое 10-летие, мы идем по направлению к ресторану с моим коллегой, бывшим айбиэмовцем Аркашей Зархи, который в то время уже работал в российской компании, беседуем «за жизнь». Вдруг у него звонит телефон.

— Начальник звонит, — говорит Аркаша и отходит на почтительное расстояние, чтобы переговорить с боссом. Почти сразу возвращается, с печалью и неудовольствием на лице. — Блин, надо возвращаться! Я ж ему говорю: «На юбилее я...»

— А он тебе: «А х*** ты там делаешь?» — в шутку продолжаю я, вспоминая свою историю.

— Откуда ты знаешь? — удивляется Аркаша. — Что, слышно было?

В памяти остаются отдельные яркие эпизоды, однако череда подобных описанному интервью встреч, событий не иссякала, принося мне все новые и новые откровения вроде активно действующей системы «депремирования».

Один из ранних эпизодов — это «финансовое наказание» начальника отдела в рознице Васи Селюминова (он сейчас успешно работает в одной крупной компьютерной фирме в должности вице-президента), человека давно работавшего в «Партии», за то, что, когда он возвращался из Египта, его чартерный самолет задержался, по-моему, на день или два, по абсолютно не зависящей от него причине, и он имел несчастье

опоздать на очередной обязательный для «солдат “Партии”» директорат. Ничего более абсурдного из объяснений «за что» я не слышал: «А чтоб выбирал правильные авиакомпании, которые не опаздывают...» No comments.

В общем, все больше приобщаясь к этому параллельному миру, я отчетливее понимал, что он, этот мир, отлично проживет и без меня — без моего багажа знаний, опыта внешнеторговой и организаторской деятельности, без моих умений и талантов, без моего усердия и лояльности. Я не находил точки опоры в этом мире, я был не только не ко двору, но и просто неэффективен в той системе координат, где данные обещания назавтра перечеркиваются, где мерилom профессиональной ценности являются исключительно лояльность «президенту» и неукоснительное выполнение всех, даже абсурдных, правил, где уличная этика заменяет привычные 10 заповедей и так далее...

Список отличий системы координат, созданной в фирме «Партия», от привычной мне среды развития, хоть и она не была всегда и везде идеальна, колоссален, и я не буду углубляться в академические параллели насчет моделей, вариантов личностного поведения, типов личности как таковой, не буду рисовать таблицы тестов ни по Майерс–Бриггс, ни по Белбину, ни по каким другим вполне научным методикам, ибо наука, теория блекнут перед реальностью. Как говорил Мефистофель в «Фаусте» Гёте, «Суха, мой друг, теория везде, но древо жизни пышно зеленеет!».

Немудрено, что в финальной оценке, данной мне (за глаза, правда) как работнику самим Шурой, я оказался «бамбуком», т.е. снаружи вроде твердый, а внутри — пустой! Так оценил меня Шура в разговоре с Лёней Богуславским, основателем и владельцем фирмы ЛВС, вскоре после моего ухода из «Партии».

И на самом деле эта оценка исключительно справедлива и верна: в системе координат фирмы «Партия» я был обречен на крайне неэффективное, пустое времяпровождение, выполняя

чисто исполнительские функции по типу «чего изволите», «подай — принеси», ибо ни одно порученное мне дело я не мог вести известными мне способами управления (самый близкий мне — по конечному результату!).

И что самое смешное: несмотря на все это, мы с Шурой продолжали «дружить домами»! Регулярно (по его, правда, инициативе) мы встречались семьями у него в «имении», в Вороново, или на даче в Загорянке; мы выходили в рестораны вчетвером или в составе расширенных «групп друзей»; мы посещали концерты... Шура периодически вел со мной отвлеченные разговоры о людях, о рынке, да и просто об искусстве, о фильмах последних — и все это на фоне усиливающегося прессинга по всему полю на работе, приобретающего все более абсурдные, анекдотичные формы.

«И все-таки все это не хуже, не может сравниться даже с одним “директоратом” в фирме “Партия”», — повторяю я как заклинание, когда настроение находится в очередной нижней точке, когда удары судьбы выбивают из колеи, когда присущий крупным корпорациям идиотизм начинает действовать на печенку...

Из всех имевшихся на тот период инструментов управления (или устрашения, вернее будет сказать), «директорат» был, пожалуй, самым колоритным и забавным по режиссуре. Начнем с того, что понедельник вообще для Шуры был днем тяжелым, неизменно сопровождавшимся плохим настроением, агрессивностью, желанием отыграться за закончившиеся «выходные» (хотя, как у любого собственника, какие там могли быть выходные?). Некоторые склонны связывать такие душевные бури и агрессивный «минор» в настроении с банальным отходняком после весело проводимых выходных, однако я бы не стал упрощать ситуацию настолько, хотя какое-то влияние на настроение синдром похмелья, безусловно, оказывает, и причем у всех по-разному, это я знаю по себе!

Так вот, «директораты» назначались именно и обязательно на понедельник, на вторую половину дня, по-моему, часов на пять вечера. Шура имел обыкновение появляться на работе не раньше 11–12 часов пополудни, а иногда и позже, поэтому к пяти он был уже вполне в восстановившейся «спортивной» форме, готовый к публичным поркам. Из всего арсенала управленческих приемов он, безусловно, в совершенстве овладел методом кнута и... розог (с пряниками были серьезные проблемы!).

Я намеренно заключаю слово «директорат» в выразительные кавычки, ибо ничего общего с истинным содержанием этого управленческого термина из теории и известной мне практики тот «директорат» не имел. Несмотря на наличие в комнате всех основных «руководителей» фирмы, включая директоров основных подразделений, никакого реального обмена мнениями, обсуждения, дискуссии не предполагалось вовсе.



Подарок Шуры, он дарил такие только своим друзьям. До какого-то момента я тоже был в их числе. Профессиональный Louisville Slugger, модель K55. Шура любил шутить...

То есть была простая, как бублик, схема-отчет: вопрос, ответ, разнос — и так по кругу, пока все заседающие «директората» не получали свою порцию управленческой мудрости от «самого».

В качестве открывающего, специального номера была отработана процедура втаптывания в грязь генерального директора рекламного агентства «Арт-Мобиле», принадлежащего на паях Шуре, — Михаила Владимировича Кореса. Невысокий коренастый человек с аккуратной бородкой, усами и заметной лысиной, он неизменно покрывался пятнами и капельками пота, как только Шура, с порога плюхаясь в подготовленное кресло, возвещал:

— Так. Поехали. Реклама. Корес!

— Да, Саш. Значит, так: подготовлено столько-то макетов, расклеено столько-то плакатов, проведено столько-то мероприятий... — привычно начинал Корес, но все успехи рекламного агентства могла напрочь перечеркнуть, скажем, одна какая-нибудь некорректная публикация в совершенно независимой прессе или неверно (!) выбранный цвет на ценниках в промоакции «Компака», для примера. Тут уж следовали все приличествующие такому правонарушению выводы, гневные эскапады сыпались как из рога изобилия, услужливые «директора» добавляли масла в огонь: «А вот еще вывеска на Брянской покосилась, а Коресу дела нет...» — и в таком роде минут 25–30. Бедный Корес пытел, доставал и убирал из портфеля аргументирующие сметы и документы, слабо отбивался, но при этом сильно потел, вытирал лысину платочком и всем своим жалким видом готовил присутствующих к нелегким минутам «суда господня» для них самих. Реклама всегда была любимым детищем Минеева. Что-то он, безусловно, на уровне интуиции в этом деле улавливал верно, и со вкусом у него было все в порядке, но процесс «избиения младенцев» ему нравился

все-таки сам по себе. В «Партии» бытовало мнение, что место рекламщика — расстрельное, так оно и было все те годы.

Я, повинуюсь какому-то невнятному позыву, на первом же «директорате» сел — о ужас! — прямо по правую руку Минеева и там сидел почти все время, пока мое законное место не стали в явочном порядке занимать то Моторин, то Кузнецов, но это уже к концу «срока». И надо сказать, по большей части меня это положение спасало, ибо, наверное, не очень удобно было распекать сотрудника, находящегося аж по правую твою руку, что-то в этом есть! Но ощущение постоянного напряжения, состояние готовности выслушать уничижающую «критику» — от места, увы, зависели мало. Рассадка сама по себе была совершенно принципиальным делом! Когда как-то на заслушивании очередного «бюджета» я попытался сесть на привычное для себя место, то был достаточно резко остановлен Минеевым:

— Нет уж, садись, как все, напротив, заслушивать тебя будем!

Фронтальная позиция по определению не предполагала ничего, кроме «трибунала» и разноса по первое число. Ну да — это классика «управления»!

Конечно, в памяти не остались все детали «обсуждения» на «директоратах», однако общим правилом игры было по-военному точное изложение фактов и цифр. Ценилась именно лапидарность и четкость в изложении, а ответы вроде «я не знаю», «мне нужно проверить» расценивались как крайняя степень разгильдяйства, граничащая с полной профнепригодностью.

Характерный пример «доклада» — это отчеты директоров фирм о наличии товара, скажем, стиральных машин «Томсон»:

— Так. Сколько у нас на складе на «Маяке»?

— Три тысячи четыреста восемьдесят пять. (И это не глядя ни в какие справочные бумажки! Память человеческая воистину не знает границ... Причем так — по всем запрашиваемым позициям!)

— А в транзите?

— Тысяча семьсот двадцать одна. (Мне хотелось всегда добавить «с половиной», чтоб для точности уж... шутка.)

— Так. А в магазинах?

— Сто тридцать восемь.

— Хорошо.

Какие уж выводы мог сделать президент или его первый заместитель на основе этой столь же четко изложенной, сколь и выдуманной на ходу, что вероятнее всего, информации, я не мог понять тогда, не могу понять и сейчас. Ведь для определения целесообразности складских запасов нужно еще знать очень многое: оборачиваемость товара, кредитных ресурсов, ценовую конкурентоспособность определить — и мало ли что еще может повлиять на товарный запас! И такая ли уж большая разница — 3485 у вас машин или, не дай бог, 3484?

Коммерческие мои знания были явно недостаточны для анализа столь глубокой фактической информации, в чем я, безусловно, проигрывал «старожилам», оперировавшим с легкостью тоннами и километрами, коробами и палетами. Как-то, поймав меня на ходу на «подиуме», свой сакраментальный вопрос задал мне, значительно и с праведным гневом в голосе, партнер Минеева, финансовый директор Миша Кузнецов:

— Почему мониторы «Самсунг» у нас стоят по 170 долларов?

— А сколько должны?

— А у конкурентов я видел по 168...

Плохо это или хорошо в его понимании, я не знал, ибо «Партия» изначально была нацелена на высокий ценовой сегмент, на публику состоятельную, и цены в магазинах «Партии» по определению были выше, чем у большинства конкурентов, да и мониторы «Самсунг» были сильно фондируемым товаром, их жутко не хватало — вроде и смысла нивелировать цены не было... Но эта же информация, при всей ее квазизначимости, поданная под раздачу на «директорате», вполне обеспечивала бы мне пару

язвительных комментариев от Шуры по поводу наплевательского отношения к работе вообще, а возможно, и санкции! Тот же Кузнецов не раз на «директоратах» гневно критиковал меня за то, что в его почтовый ящик не вкладывали очередное издание корпоративного буклета «Клиент» (когда я стал отвечать за «расстрельный» рекламный блок!), хотя очевидно, что в масштабах статистической картины при полутора миллионах адресов распространения, его, Кузнецова, значение представляло из себя величину, стремящуюся к нулю, и вообще эффективность этого маркетингового инструмента нужно было считать только и исключительно по конечному результату... Но это лирика.

На каждом «директорате» присутствовал завсекретариатом Олег Евгеньевич Ямпольский, убеленный сединами, с огромным административным опытом (откуда он появился у Шуры, я не помню, но вроде знакомый каких-то знакомых), совершенно пенсионного возраста, милый и неглупый человек. В его обязанности входило протоколировать все заседания и в случае немедленных решений по персоналу готовить приказы о наказаниях нерадивых сотрудников — быстрое его перо было всегда готово к фиксации живой Шуриной мысли! Ямпольский, как Азраил, ангел смерти, приносил людям и скорбные вести о «депремировании», и о понижениях, и о переводах на другие должности, но и он сам не обладал иммунитетом от высшего гнева и зачастую удостоивался весьма нелестных эпитетов, не говоря о том, что сам тон разговора Минеева с ним почему-то был неизменно хамским. Я чувствовал себя неловко: ей-богу, пожилой ведь человек, со стажем и, главное, совсем неглупый, очень лояльный и честный в работе, а получает по полной программе.

Шуре тогда шел 33-й год...

К осени передо мной была поставлена задача создать «отдел корпоративных продаж». Как положено, к этому нужно было подготовить стратегию развития, структуру отдела, штатное расписание, план мероприятий и бюджет, конечно. Если бы я

впоследствии не проделывал эту же процедуру не раз по другим, не менее важным открывающимся направлениям деятельности, я бы, наверное, и сейчас рассказывал об этом всерьез, без доли юмора...

Увы, все эти процедуры существовали исключительно ради самих процедур. Сначала концепция, то бишь стратегия. Потом структура отдела. Потом штатное расписание. Потом план мероприятий. И бюджет. И каждый документ необходимо согласовать, исхитрившись где-то отловить Минеева, потом утвердить на «директорате». А потом он будет отменен высочайшим распоряжением как не оправдавший надежд — и плавно переходим ко второму кругу...

Я начал нанимать людей под «отдел», мы составили список потенциальных корпоративных проектов — pipeline и определили ожидаемый объем оборотов отдела в рамках бюджета.

Читатель, наверное, уже догадался о результате: через ДВА месяца, будучи вызванным «на ковер», опять в кабинете Кузнецова почему-то — видимо, просто по стечению обстоятельств, — я выслушал Шурину сентенцию о том, что «где обещанные бабки», дескать, и отдел мы расформировываем, и людей всех увольняем к той самой матери... Я робко возразил, что в корпоративном бизнесе время закрытия проектов, от начала до конца, до «бабок» т.е., иногда составляет и год, и два, и это нормально, это компенсируется нормой прибыли.

...Аргументы действия не возымели, и к зиме 1997/98-го «корпоративный отдел» почил в бозе, увы, не набрав оборотов, мне с большим трудом, но, к счастью, без физического ущерба здоровью, удалось завершить по крайней мере одну сделку, начатую Олегом Устиновым, менеджером отдела, с МВД — обязательства, знаете, нужно выполнять, даже если отдел расформирован... Правда, я впервые тогда прибег к своему тяжелому оружию — «личным отношениям» с Шурой, просто предупредив его, что меня прибьют где-нибудь, если он не отдаст

обещанное, и «если я тебе дорог как память», то выполни, пожалуйста, свои обещания и т.д. в таком же роде. Шура скрепя сердце дал мне шанс выжить, обещанные деньги вернул...

Помимо «директоратов», кои для меня навсегда остались собирательным образом стиля руководства и поведения Шуры и его ближайшего окружения, была масса других характерных событий в моей жизни, потихонечку переворачивавших в сознании виртуальные песочные часы, отсчитывавшие время до конца пребывания в этой уважаемой фирме.

Если я и выполнял какую-то полезную функцию в «Партии», так это... проверка кандидатов на разные позиции на знание английского языка. Один раз даже пришлось проверять знание арабского. По-моему, парень, написавший в анкете, что знает арабский, об этом сразу пожалел: не предполагал, что кто-то из «партийной» верхушки может знать арабский... Повторю: никогда не врите без надобности на интервью — выходит боком! Бывало, Шура просил меня лично встретиться с кандидатами и убедить их в целесообразности немедленного перехода к нам, в «Партию».

Я даже выступил пару раз с абсолютно проститутского свойства статьями в компьютерных еженедельниках, где пел панегирик «Партии», рассказывая о том, какой замечательный у нас коллектив. Правда, это было почти сразу после перехода, когда совесть моя еще не была изъезжена тяжелыми гусеницами рефлексии и мыслями о бренности всего земного...

Достаточно быстро я понял, что терять собственное лицо при выполнении Шуриных просьб не стоит: честнее будет дать возможность кандидату самому разобраться в атмосфере и устройстве «партийной» машины.

Жизнь продолжалась, и по осени мы стали считать цыплят...

К октябрю 1997 года, по прошествии восьми месяцев, стало ясно, что сконструированная модель управления бизнесом по Минееву работает только в одном режиме — устрашение и

принуждение, и я, как ни пытался, со своей компьютерной вертикалью в нее не вписывался. Это стало ясно и Шуре, и он, не признавая того, что изначально принял меня, видимо, не за того, кем я был («бамбук»), захотел все-таки меня по-новому трудоустроить в «Партии». Я не цеплялся за работу, однако уход через столь короткий срок — это даже для самого уважающего мои «седины» хедхантера было бы слишком, и я честно планировал для чистоты эксперимента протянуть еще хотя бы год.

Мы с Шурой встретились в воскресенье, в октябре 1997 года, на одном из матчей теннисного турнира «Кубок Кремля», куда он меня пригласил. За кружкой пива в перерыве он и подвел итог моего компьютерного вице-президентства:

— Ничего не получается, сам видишь. Я предлагаю тебе заняться маркетингом, лучше тебя это все равно никто не знает, у тебя получится...

Я обреченно согласился на «расстрельную должность» вице-президента по маркетингу и рекламе и с декабря 1997-го приступил к своим новым «обязанностям» (не будет откровением, что и в новой должности никаких обязанностей как таковых определено не было, кроме, пожалуй, общих слов про бюджет и визирование «макетов», что раньше делал Шура сам, да и впоследствии, как оказалось, он не собирался от этого занятия отказываться...).

Я спешно закрыл «корпоративное направление», уволил несколько набранных к тому моменту сотрудников и приступил к написанию... чего? Правильно: «концепции», «стратегии», структуры отдела, должностных обязанностей, плана мероприятий и проч. и проч. Предстояло набрать новых людей, однако машина двигалась по наезженной колее, и, естественно, без высочайшего одобрения ни одного человека взять я так и не смог: все кандидаты проходили через минеевское сито отбора — и все увольнялись через месяц-два после начала работы, потому

что оказывались непригодными к эксплуатации, с соответствующими эпитетами всегда, но это без комментариев.

В самом начале нового «срока» Минеевым была поставлена задача провести «маркетинговое» исследование потребителя (гениальная идея о том, что нужно знать, «кто наш покупатель», пробила все-таки дорогу!), было оно поручено какой-то даме из околоуниверситетской компании, которая уже делала подобные исследования с использованием студентов на опросе и имела какое-то отношение к компании «Премьер СВ» (а может, просто была рекомендована ими), имевшей тогда достаточно сильные позиции на рекламном рынке. Задача поставлена, параметры оговорены, в должный срок нам было представлено исследование, достаточно поверхностное, если честно, но чего можно было ожидать от финансирования в 15 тысяч долларов, я не знаю. Да, все правильно, такой-то сегмент «наш», да, такие вот предпочтения, много повторов в анализе, может быть, но в целом соотношение продукт — стоимость было приемлемым, если бы... если бы мы сами все это и так не знали. Естественно, кто же лучше знает собственного потребителя и без всяких научных слов и терминов из популярной социологии?

Короче говоря, в оплате «исследования» было категорически отказано, хорошо хоть, что предоплата покрыла фактические расходы на наем сотни студентов для раздачи опросников... Дама из университета потом привлекла для поиска справедливости людей из «Премьер СВ», мне было поручено их «послать» — в общем, после этого исследования я понял, что обещания Шуры могут представлять для меня лично вполне физическую угрозу, ибо внешние силы воздействия не разбирают, кто фактически «кидает» их, а работают с теми, кто дает, озвучивает эти невыполненные обещания на переговорах.

И я старался уже по возможности от обещаний чего бы то ни было кому бы то ни было воздерживаться, если только сам точно не знал, что оно выполнимо. Так мы сделали несколько крупных

рекламных акций с гигантским по тем временам финансированием, причем совместно с рядом торговых представительств западных стран, но продукт на выходе был вполне корректный, продажи росли и финансовые отчеты были все представлены по требуемой форме. Шура сильно в детали не вмешивался, что было и неожиданно, и приятно одновременно. Конечно, при этом каждый «чих» с ним согласовывался и получалась соответствующая виза на документах!

В начале февраля 1998-го предстояло семилетие фирмы «Партия», и это событие имело, видимо, для Шуры особый сакральный смысл, ибо степень его придирчивости к деталям проекта празднования стала катастрофически необузданной.

«Праздничный» тираж корпоративного рекламного журнала «Клиент» — запущенного пару месяцев назад издания, которое набирало обороты, — планировалось сдать как раз к дате, со всеми приличествующими поздравлениями известных и малоизвестных людей, которых отбирал лично Шура, естественно. Макет был согласован загодя; как всегда, в последние минуты перед сдачей вносились высочайшие изменения: в расстановку рекламных блоков, в размер фонтов, в расположение цифр и букв — в общем, во все, что требовало немедленной корректировки, потому что «все козлы (тут я должен пользоваться эвфемизмами, по понятным причинам) и ничего не понимают в рекламе», к чему я почти уже привык и даже не подвергал сомнению.

Мне иногда, правда, по-прежнему казалось, что цвет окантовки 5-й страницы или размер звездочки вокруг цены распродажи очередного компьютера может быть, по сути, любым, лишь бы привлекал внимание, и что справа, что слева расположить фотография дивана — не так уж и важно, но очень скоро я понял, что это не так, и «так как мне на все наплевать», как я выяснил, то надо просто исполнять порученное, что я и делал максимально ответственно, на мой взгляд.

Все макеты утверждались лично Минеевым, и тот, «праздничный», исключением не был. Ему подготовили распечатанные верстальщиками листы, прямо с рабочего стола, и успели всучить перед тем, как он поздним вечером отъезжал в Вороново. До этого у него времени не было их просмотреть, да и после всех возможных согласований другого времени не оставалось.

Ночью же предстояло «перегонять» верстку в Финляндию, в типографии, там выпуск должен был начать ночью же печататься — все-таки полтора миллиона, это почти целые сутки, потом грузиться на фуры и следовать в Москву, чтобы успеть к событию закинуть в ящики горожан.

В таком цейтноте, уже после 9 часов вечера, я отправился в группу подготовки «Клиента», на второй этаж, арендуемый в том же институте, чтобы проверить, все ли готово к «перегонке». Верстальщики после нескольких дней изнурительной работы над номером в режиме нон-стоп уже находились в состоянии, близком к ступору, редактор готов был уже ехать домой — от него мало что зависело. Ждали «добро» от «самого».

На последовавший звонок из машины я ответил мгновенно:

— Да, Саш. Что скажешь?

— Что за х...ню вы мне подсунули? Какой мурак все это делал?!

— ??? (Хотел сказать, но не стал: «Пардон, ты утверждал все предыдущие итерации, это лишь сведенный воедино макет всего издания».)

— Провалить хочешь празднование семилетия?! Спасибо, услужил, спасибо, *****... И потом, я же просил (???) не давать мне в последний момент (??? А когда, позвольте спросить, если ты не принимаешь меня целыми днями?) и в таком формате, что я, должен тут их на коленях раскладывать?!

— Саш, по сути: какие претензии, конкретно? Надо уже перегонять макет...

— Все надо переделывать.

— Сейчас я перезвоню, — говорю я и выхожу из комнаты, где обезумевшие верстальщики уже начали понимать: происходит что-то непоправимое...

Из тусклого пыльного институтского коридора я позвонил в машину, мчащуюся в благословенное Вороново и уносящую Шуру к семье и камину с теплыми тапочками...

— Шура, что тебе конкретно не нравится? Ты же, ё-мое, утверждал сам все макеты этого выпуска! Все интервью! Что не так?

— Какой мудака поставил это интервью сюда, а то сюда, а этого мудака (какая-то японская фирма, ранее одобренная) вообще выкинуть на х... А что за цвет?!

И в таком духе несколько минут, казавшихся мне вечностью, потому что я уже начал догадываться, что произойдет позже: многотысячные убытки, задержка тиража, срыв сроков — и все это вполне материальным бременем ложится на мои хрупкие плечи.

— Значит, все надо переделать!

— Верстальщики сдохнут, они уже три дня не выходят из цеха!

— Пусть сидят ночью!

— Но что менять? Цвет рюшечки и окантовки? Переставить «мудаков» местами? Это можно сделать, но это всё: кардинально ничего переделать уже нельзя, заряжен весь процесс, это сотни тысяч баксов расходов, все полетит прахом.

И в этот момент (я редко это делал, но выживать надо!) я опять использовал «тяжелую артиллерию» личных отношений, уж какие они есть, какие к тому моменту сложились...

— Саш, если ты хочешь для меня лично создать такие финансовые проблемы, если тебе на меня вообще наплевать как на друга, то делай что хочешь. Я готов тут спать, жить, все — но с тиражом сделать ничего не могу: он должен уйти сейчас, немедленно. Давай договоримся: то, что для тебя абсолютно

принципиально, все переделаем — остальное прими как есть. Full stop.

...Макет «перегнали» с доработками в ту же ночь, тираж почти успел и был распространен, об инциденте Минеев даже не вспомнил, но у меня добавилась пара седых (фигурально) волос и укрепилось желание выйти из этого «бурного потока» навсегда.

Может быть, что-то, казавшееся тогда важным, я сегодня упускаю, но общее ощущение огромной психической травмы меня не покидает до сих пор. Я не понимаю, как люди могут жить с таким нечеловеческим отношением друг к другу, с таким пренебрежением к окружающим, строя свою карьеру и жизнь на унижении себе подобных. Что-то есть в этом средневековое, крепостническое, хотя, наверное, и тогда далеко не все помещики вели себя таким образом со своими вассалами. После «Партии» я имел возможность убедиться в том, что подобная атмосфера тотального хамства и унижения, самодурства неофеодалов, к сожалению, встречается часто в компаниях крупного, агрессивного бизнеса.

Конечно, с себе подобными, тем более с теми, кто сильнее их, такое встречается редко, если вообще бывает, да это и небезопасно!.. В свое время, уже после моего ухода из «Партии», Минеев решил сыграть в «свою» игру с одним из своих тогдашних знакомых арендодателей, владельцем фирмы «Офис-Клуб» Витей Найшуллером.

Найшуллер, вообще-то, если кто не знает, один из первых реальных российских «олигархов»: в лучшие времена, в начале 90-х годов, у него в собственности находилось до 38 различных предприятий, включая... какой-то сборочный танковый завод в Венгрии (!). Когда я потом у него спрашивал, зачем он ему сдался, Витя только пожимал плечами: да кто тогда думал о целесообразности? Лежит — бери! В очередь к нему стояли губернаторы и директора крупных заводов. Будучи владельцем и главным управляющим крупной финансовой группы «Балчуг»,

Виктор Найшуллер запускал множество известных проектов в стране, одним из которых был и «Офис-Клаб» — организация оптовой и впоследствии розничной торговли офисными принадлежностями. Еще в «Хьюлетте» я отправлял свою секретаршу в его центр на Калужской для оптовой офисной закупки.

Позже, уже после того, как он почти вчистую разорился и остался только с «Офис-Клабом», мы познакомились с Витей через Минеева и сдружились, искренне и бескорыстно. Очень добрый, милый, хотя немножко разбрасывающийся, увлекающийся человек. Спонтанный, что ли. Предприниматель, однако! Чего не было у Найшуллера, по крайней мере мне не известны эти факты, так это пренебрежения к людям и хамства, что его выгодно отличало от большинства крупных бизнесменов. То, что он не агнец, — это очевидно, и уж ошибок он по жизни наделал много, поверьте, — столько, что даже провел почти полтора года в тюрьме, расплачиваясь за некорректное свое поведение в какой-то региональной сделке, вызвавшее гнев и желание мести со стороны губернатора (говорят, что он, губернатор, у Вити тоже в очереди когда-то стоял и как только смог — отыгрался по полной программе). Как говорили тогда, «прилетела обратка», но это только версия, ничего утверждать точно нельзя, да и сам Найшуллер никогда не возвращался к этой теме: прилетела и прилетела, «хорошо поураганили» некоторые граждане в 90-е, по меткому выражению Владимира Путина.

Так вот, Витя «пустил» Минеева в свой торговый центр на Калужской, в здании «Станкоимпорта», торговать электроникой — и эта точка быстро стала для «Партии» одной из весьма успешных. Все шло здорово, однако лишь одно обстоятельство омрачало успешное сотрудничество двух «олигархов»: Шура забывал платить аренду за торговые площади, и вскоре набежало этой самой аренды на пару сотен тысяч долларов. В те тревожные месяцы (шел 1999 год) Минеев жил безвылазно во Франции —

видимо, на той самой вилле «Шантарелла», о которой чуть позже я еще расскажу, и дистанционно руководил процессом по привычному телефону.

В один из тяжелых моментов, утром в воскресенье, Шура дал распоряжение службе безопасности все его товары, все телевизоры и чайники, стиралки и компьютеры — все из помещения «Станкоимпорта» вынести и переместить на свой склад: дескать, не очень-то и хотелось нам тут с вами площади делить, уважаемый г-н Найшуллер.

И все бы ничего, если б реальная задолженность «Партии» была вовремя погашена или, к примеру, Шура договорился бы с Витей о «плавной реструктуризации» долга.

Дальнейшие события я рассказываю в изложении самого Найшуллера и ряда очевидцев — меня там, слава богу, в то время не было, да и не могло быть: я уже работал в другом месте...

Около 30 сотрудников службы безопасности фирмы «Партия» по приказу собственного «генерала» появляются ранним утром в магазине и начинают деловито выносить всю технику. Охрана магазина связывается с ассистентом Найшуллера, который, по счастливому стечению обстоятельств, только недавно был переведен на круглосуточный режим, потом — с Витей. Покуда суд да дело, охранниками магазина ведутся попытки остановить производ и вернуть технику на полки — безрезультатно. Тогда Найшуллер прыгает в свой джип «Инфинити», гонит всю к «Станкоимпорту» и, видя свершающееся безобразие, грозно приказывает минеевским ребятам быстро выйти из магазина! Это, дескать, частная собственность и все такое.

Ноль эмоций: охранники службы безопасности «Партии» не реагируют и продолжают снимать технику с полок.

Тогда Витя берет видеокамеру с полки и демонстративно разбивает ее вдребезги об пол, повторив свой призыв:

— Что неясно? Все быстро вышли из магазина!

Солдаты Минеева не реагируют, Витя повторяет сигнал убеждения со второй камерой с той же полки, а это несколько тысяч долларов ущерба... Охранники продолжают выполнять приказ.

Тогда Витя выходит из магазина, садится в свой джип — и, на полном «скаку» преодолевая ступеньки, с ходу въезжает... в стеклянный тамбур входа в магазин, таким образом его блокируя. Надо отметить, что стеклянную эту дверь, одну из первых в Москве, он только недавно заказывал из Америки для своего магазина, но, как бы жалко ни было дверь, честь и долг дороже. Параллельно вызывает всех своих доступных в тот час охранников с других объектов и почти голыми руками разоружает молодцов из «Партии СБ». По его ироничному комментарию, «один еврей победил целый взвод охранников». Рассказывали, что те немедленно связались с «генералом» и по цепочке с Шурой в Кап д'Антибе, но тот, кроме гневных и строгих указаний выносить, ничего сделать не мог. В ту же ночь Найшуллер вывез всю «арестованную» технику на свой склад. Всех ребят из того побежденного взвода, кстати, немедленно уволили: Шура был очень импульсивен в минуты гнева...

В течение следующих нескольких недель он активно ее распродал по минимальной стоимости, достаточной, чтобы покрыть задолженность по аренде. Признаюсь, некоторые мои знакомые у него купили несколько вещей не без законного злорадства: дескать, поделом...

Продав все и подсчитав свою немалую «прибыль», Найшуллер через посредников предложил Шуре «подбить бабки» и свести баланс. Хотел честно вернуть дельту, но Шура на его просьбы не отреагировал, все по принципу «пальта не надо», дескать. 90-е годы все-таки...

Развод и девичья фамилия

Летом 98-го я вовсю подумывал о конкретном сроке «развода». Постепенно познавая стиль Минеева, я, признаться, был уверен, что мы не сможем разойтись спокойно. Служба безопасности у «Партии» мощная, дел они могут наделать много, а мне страсть как хотелось еще пожить и поработать в свое удовольствие. А не из-под палки.

Потом он сам вызвал меня во Францию на ритуальный отчет vis-a-vis. Все вице-президенты, все руководители служб тогда чередой ездили на «ковер», это было своего рода привилегией избранных. То, что не всем «избранным» это, понятное дело, нравилось, оставалось за скобками. В общественном мнении, «туда» ездили самые приближенные, а значит, обласканные вниманием.

Встречал сам Шура с женой Ирой и лично отвез на «Мерседесе» на скрытую от посторонних глаз в зелени полуострова виллу. Это была вилла «Шантарелла». Там почти каждая вилла имеет свое особое название...

Мы долго разговаривали о бизнесе — впрочем, назвать «бизнесом» мою тогдашнюю работу в «Партии» уже можно было с большой натяжкой, ибо никаких мало-мальски важных решений принимать я не мог, да и ежедневные отчеты по каждой мелочи, ей-богу, не мой идеал работы управляющего, менеджера. Я это делать умею плохо, мне лучше, когда есть уровень ответственности, но подкрепленный самостоятельностью в принятии оговоренного спектра решений, то, что в западной менеджмент-практике называется делегированием полномочий, «управлением по результатам».

Весьма переломным в отношениях был один разговор в машине, по дороге из пятизвездочного «Эден-Рока», когда, лихо управляясь с изгибами приморского шоссе, Шура, как мне показалось, с некоторым усилием все-таки сообщил мне следующую весть:

— Машины сейчас будем сокращать. Всех касается, и тебя тоже. Отдашь свой «Шевроле» в гараж.

— Но, Шура, — слабо возразил я, — ведь ты же обещал машину, когда брал меня...

— Ну и что, времена меняются, обещал, а сейчас купишь себе сам и езжай на здоровье. Я тебе достаточно денег плачу, можешь себе позволить.

— Позволить могу, но это совсем другой расклад. В «Хьюлетте» у меня была машина компании и к тебе я приходил на те же условия!

— Ничего страшного, купишь.

«Ничего страшного», конечно, не произошло, однако смена правил по ходу игры — вещь мне по жизни непонятная и неприемлемая. Мне показалось, что Шуре эта тема далась тоже нелегко, он догадывался, что моя реакция будет однозначно негативной, тем более в таком тоне и в таком ключе. Я, конечно, чувствовал: что-то грядет на финансовом фронте — о приближающемся кризисе не говорил лишь ленивый. И только за полчаса до этого разговора Миша Прохоров, человек совсем не чужой в финансах и близкий к теме, открытым текстом говорил, что надвигается кошмар, «жопа», по его меткому выражению. Наверное, я тогда был слишком поглощен собственной задачей выживания при «разводе», который был уже неизбежен. Поэтому не придавал значения всей серьезности момента.

Для меня это означало одно: точки расставлены, маски сброшены, становись, Щербаков, как все, наконец, и забудь про особые отношения (кстати, с какого я вбил себе в голову, что у нас сложились «особые» отношения, я до сих пор не могу

понять!). После этого разговора были душевные ночные посиделки на веранде виллы, с хорошим винцом, с разговорами про родителей, про молодость... Но я уже не мог воспринимать все это серьезно — мне нужно было набраться мужества и когда-то сказать Шуре о том, что для меня «Партия» с ее порядками невыносима, это другой, параллельный моему мир, я в нем никогда не был и не хочу жить. Кто-то хочет, а я не хочу. Все просто.

Увы, в июньскую поездку я не справился с таким простым вроде бы делом — всего-то надо было взять и сказать: ухожу, так, мол, и так. Пришлось ждать почти месяц, пока не случился тот следующий телефонный разговор.

Где-то в середине июля, набравшись храбрости, я все-таки позвонил «самому» и в ходе довольно стандартного отчета о проделанной работе, как было еженедельно принято, сообщил:

— Саш, знаешь, ты когда-то говорил, что нельзя дружить и работать вместе одновременно. Я готов с тобой согласиться. Давай дружить, а работать я буду где-нибудь еще. В общем, решил я уйти.

В ответ я услышал буквально следующее, что сначала повергло меня в шок, а потом разозлило донельзя:

— Ты чё, меня кинуть решил?! Не выйдет! Я на тебя ставку делал, хватит ерундой заниматься, не п****, давай работай!

— Да не хочу я с тобой работать, не получается ничего, ты сам видишь, что проку от меня нет в твоей структуре!

— Мне что, братков к тебе подослать, чтоб почки опустили?!

— Ты кому говоришь это? Сань, ты в своем уме?

— А что с тобой еще делать?

— Да ничего не делать, расстанемся — и все. Ты не можешь меня заставить работать, я все равно уйду!

— Никуда ты не уйдешь...

В таком ключе продолжалось довольно бесперспективное препирательство, разговор закончился на повышенных тонах с

бросанием трубки с той стороны, по-моему, но через полчаса секретарша с ужасом в голосе сообщила, что Александр Анатольевич просит меня опять к телефону. Разговаривать с ним из общего зала, где помимо тебя, естественно, сидят и внимательно слушают все сотрудники, я, конечно, не мог и, зайдя в переговорную, поднял трубку, ожидая обещаний очередной кары за отступничество. Ничуть не бывало: успокоившись, Шура примирительно предложил:

— Ладно, давай прилетай ко мне во Францию, потолкуем, решим, что к чему.

— Саш, чего лететь, если я уже все решил и работать на тебя все равно не буду? Только деньги тратить...

— Не твои же деньги — мои, прилетишь — обсудим все...

— Смысл?

— Прилетай, закажи билеты на ближайший рейс, виза есть?

— Есть. Ладно. До встречи.

В какой-то момент я понял, что эта ритуальная поездка неминуема, она поможет успокоить человека, отвести возможные подозрения, если они есть, что я могу какой-то дополнительный вред принести, перейдя к конкуренту, или украду что-нибудь по дороге. Подозрительность преследовала любого сотрудника фирмы, независимо от положения и личных качеств, априори любой, по предположению, воровал и только и делал, что приносил ущерб. Я, конечно, был несколько в стороне от «мейнстрима», но иммунитетом тоже не обладал, ибо не был все-таки «женой Цезаря» в хорошем смысле слова, а был, по сути, всего лишь дорогостоящим (все относительно, как оказалось...) наемным сотрудником. Вассал не имеет права уходить от феодала без высочайшего на то разрешения, и я это, безусловно, знал, успел узнать за несколько месяцев работы там, но бессмысленность дальнейшей «работы» в фирме была настолько очевидной, что возможные риски, связанные с «разводом», казались несущественной ерундой.

Про братков с почками я, понятно, как-то не думал. А зря, как оказалось. Потом я понял: чисто психологически он не мог принять мой, по сути, ультиматум — это претило всей его натуре, всему укладу «президентства» на созданной им фирме. Отпустить мог только он сам, а это, естественно, можно сделать, только вызвав «на ковер».

Справа от Ниццы, если смотреть «сверху» карты, с севера, в полчасе езды, лежит благословенная земля, полуостров Кап д'Антиб, выступающий в море зеленой горкой, сплошь усеянной самыми дорогими на планете вилами. Стоимость земли в Кап д'Антибе сравнима, пожалуй, только с Манхэттенем в Нью-Йорке и с Токио. Немудрено, что свободной земли уже давно нет, и застроена она вилами самых что ни на есть известных и богатейших людей мира. Рокфеллеры, Кеннеди, Березовский (примечание: уже нет, естественно) и т.д.

В мою первую поездку к Шуре, месяца полтора до той, второй, судьбоносной, мы с ним поездили по окрестностям, и он с видимым удовольствием рассказывал, чья где вила, и, поверьте, это не выглядело бахвальством: действительно интересно и возбуждающе действует на любого впервые попавшего в этот уголок мира человека. Вот вила Татьяны Веденеевой — помните, была такая ведущая на телевидении? Теперь соусы «Ткемали» делает... Вот Ротшильда вила, а с виду не скажешь. Вот за забором из колючей проволоки, диковато смотрящимся во Франции, вила, по слухам, принадлежащая Татьяне Дьяченко, дочери Бориса Ельцина, — наверняка на подставных лиц оформлена, но все вроде знают... А там, рядом с дьяченковской, со спускающейся к морю белокаменной лестницей, за колоннами, очень похожая на среднего размера санаторий для трудящихся советских времен, вила Бориса Березовского. Мы купались в чистейшем, прозрачном, бурлящем море на камнях, с которых, возможно, сам Борис Абрамович сигал в воду. Льстит, знаете ли.

Это другой мир, другая планета. На этой планете стоит отель «Эден-Рок», где целый корпус был скуплен олигархами из «Интерроса» и где они по выходным рассекали на гидроциклах, где можно запросто было встретиться лицом к лицу с жутко постаревшим и страшным без привычного киношного грима Жан-Полем Бельмондо, прогуливающим собачку по гаревой дорожке к морю, или случайно пересечься и попить пива с самим Мишей Прохоровым. Но это все можно, когда ты принадлежишь к этому миру, когда по известным в этом обществе критериям ты имеешь право находиться здесь, платить безумные деньги за аренду дома, за садовника, за службу, за яхту, за все доступные развлечения.

Я никогда не видел ничего плохого в кричащей роскоши — это она для нас, обычных людей, кричащая, а для тех, кто может себе все это позволить, это стиль будничной жизни, ничего выходящего за рамки естественного. И это начинаешь понимать по мере роста собственного достатка — кстати, многим тоже уже кажущегося просто безобразно, незаслуженно высоким! Конечно, есть любители кичиться своим состоянием, сорить деньгами, устраивать пышные празднества, о которых потом со вкусом пишут в «Коммерсанте» в разделе светской хроники, я и сам, надо признаться, люблю ее просмотреть от нечего делать.



Кап д'Антиб, отель «Эден Рок». Скромная роскошь

Но в целом «богатые тоже плачут», как нас научили латиноамериканские сериалы, то бишь живут себе люди обычной для себя жизнью, а окружающие думают, что у них от этого счастье какое-то особенное. Вот проблем у них точно больше, если отслеживать новейшую историю по криминальным сводкам и новостям от Генпрокуратуры. Попадая в Кап д'Антиб, об этом как-то не думаешь, так там благостно, спокойно, розово и пахнет вечнозелеными магнолиями, лавром и туей...

На третьей-четвертой линии от моря, вернее, от дороги, идущей вдоль моря, огибающей весь полуостров, стоит неприметная вилла «Шантарелла» — несколько акров земли, ступеньками спускающаяся вниз ухоженная территория, два бассейна, вековые деревья. На этой вилле, арендованной Александром Анатольевичем на несколько месяцев, мне и предстояло завершить разговор о своей дальнейшей — вне

«Партии» — судьбе, если таковая вообще планируется... В этот приезд меня уже не встречали.

Почва для разговора была уже хорошо подготовлена, да, собственно, и не о чем было больше разговаривать-то. Но хозяин — барин: просит человек съездить к нему в Кап д'Антиб — почему ж не съездить! Конфликт на этой фазе наших разъезжающихся по всем швам отношений вовсе не входил в мои планы, напротив, окончательное расставление точек над *i* было бы полезно и в какой-то мере гарантировало, что репрессий со стороны покинутого мною и, как оказалось, обманутого Шуры не будет. До и после меня в то же время из «Партии» ушло много сотрудников, руководителей разных направлений бизнеса. Ребята точно уловили момент: под кризис многое списывалось, на «репрессии» сил не оставалось, нужно было думать, как сохранить и приумножить бизнес в период падения продаж, а не гоняться за вероотступниками всякими. Все они — очень разные люди, с разным мироукладом в головах, разными повадками, и для меня совсем не всегда понятные, может быть, в силу разницы в профессии, социальном положении, образовании, но все по-своему настрадавшиеся от стиля управления «президента».

Мой последний разговор с Шурой на вилле «Шантарелла» носил протокольный характер.

— Ну, рассказывай, чем же я тебя так достал, что ты уходить собрался, — незатейливо начал Шура с улыбкой, которая соответствовала самому неуверенному его состоянию души, — по моим наблюдениям, с извиняющейся улыбкой.

— Ну что говорить, устал я, надоело с 9 до 6 работать, отдохнуть хочу, — врал я беззастенчиво. — Займусь консалтингом, на дому...

— Каким консалтингом?

— По бизнесу, буду консультировать... А у тебя все и без меня хорошо, сам же видишь, что пользы от меня никакой.

Примерно в таком ключе прошел разговор, я не уловил ни нотки раздражения, ни фальши в интонациях, ни упрека, ни жажды мести в Шуриных словах, на том и успокоился, камень с души упал, и на следующее утро я уже мерил газон перед огромным бассейном в состоянии внезапно свалившегося на меня счастья! Эйфория свободы!

Я вспоминал, как совсем недавно, чуть больше месяца назад, я маршировал босиком по тому же газону под вековыми деревьями и в мозгу стучал неотвязный страх перед моментом гипотетического разговора с «хозяином». Тот же газон, тот же бассейн, итальянские оперные партии из магнитофона — и такие разные эмоции. Минеевы спали допоздна, так что у меня было время одному, в приятном теперь уже одиночестве, насладиться этой вновь обретенной свободой. На утро отъезда никто из хозяев почему-то не встал меня проводить — наверное, было рановато...

Вилла «Шантарелла» для меня существует теперь лишь в воспоминаниях и в образе милого гипсового сувенирчика-окошечка с видом на море, приобретенного там же, где-то на французском берегу, на память. На окошечке я написал, чтобы не забыть: «Villa “Chantarella”»...

Вернувшись в Москву, я реально светился от счастья, оно лилось у меня из ушей, по-моему, и окружающим меня людям было это видно, многие даже завидовали. В «Партии» я, по договоренности с Шурой, уже не появлялся, находился официально в отпуске, хотя кого можно было обмануть этим, я не знаю: по-моему, всем было очевидно, что «Щербаков ушел».

Я ушел в загул в соответствии с самым русским смыслом этого емкого слова, наслаждался свободой, вина пил много, ездил на дачу, на встречи с друзьями, с потенциальными работодателями, на интервью... И в эйфории не заметил грянувшего, как гром среди ясного неба, кризиса 17 августа. Не успел снять никаких денег и в довершение к потере работы (надеялся, что ненадолго!) потерял все средства на счетах в самых «прочных» российских

банках, которые один за другим останавливали операции. Для жизни что-то оставалось, но насколько?

КАПИТАЛ 16-22 СЕНТЯБРЯ 1998

ПРАВИТЕЛЬСТВО РФ

Искроу утвердил на посту премьер-министра Евгения Примакова, но министр иностранных дел.

Ген Примаков родился в 1929 г. в с. Заное. В 1955 г. он окончил Московский институт востоковедения, а



в 1956 г. — аспирантуру МГУ им. Ломоносова. Он доктор экономических наук, заслуженный РАИ. После окончания аспирантуры ген Примаков работал корреспондентом газеты «Вперед». В 1970-1977 гг. был заместителем директора Института мировой экономики и международных отношений АН СССР, затем — директором Института востоковедения АН СССР. В середине 1980-х до 1989 г. возглавлял Институт мировой экономики и международных отношений. С 1989 по 1990 г. являлся председателем Совета Союза Верховного Совета СССР. В эти же годы ген Примаков был кандидатом в члены Политбюро ЦК КПСС. В 1991 г. назначен первым заместителем председателя ЮВ СССР. В 1991-1996 гг. работал директором

экономического министерства иностранных дел СССР. В 1996 г. Игорь Иванов был назначен заместителем начальника Общego секретариата МВЦ, а позже возглавил его. В 1991 г. ген Иванов стал послом России в Исландию, а в декабре 1993 г. занял пост первого заместителя министра иностранных дел РФ. Искроу разг. Чрезвычайного и Полномочного Посла.

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК РФ

Виктор Пруженко назначен председателем Центрального банка РФ. На этом посту он сменил Сергея Дубинина, возглавлявшего ЦБ с 1995 г. Ген Дубинин подал в отставку на прошлой неделе.

Виктор Пруженко родился в 1957 г. в Ленинграде. Он выпускник Московского финансового института. Свою трудовую деятельность начал в качестве бухгалтера Публичного СССР. В 1961-1965 гг. работал бухгалтером, инвентаризатором, кассиром, начальником отдела во Внешторгбанке СССР. В 1965 г. стал директором Московского народного банка в Ленинграде. В 1967-1972 гг. последовательно занимал



в 1996 г. — аспирантуру МГУ им. Ломоносова. Он доктор экономических наук, заслуженный РАИ. После окончания аспирантуры ген Примаков работал корреспондентом газеты «Вперед». В 1970-1977 гг. был заместителем директора Института мировой экономики и международных отношений АН СССР, затем — директором Института востоковедения АН СССР. В середине 1980-х до 1989 г. возглавлял Институт мировой экономики и международных отношений. С 1989 по 1990 г. являлся председателем Совета Союза Верховного Совета СССР. В эти же годы ген Примаков был кандидатом в члены Политбюро ЦК КПСС. В 1991 г. назначен первым заместителем председателя ЮВ СССР. В 1991-1996 гг. работал директором

ной политический фонд «Реформа». В 1992 г. ген Примаков был назначен председателем ЦБ РФ. В октябре 1994 г. после «черного вторжения», он привнес порядок в отставку. После отставки он являлся советником ЮВ ЦБ России, а также советником ил председателем ЦБ Татьяны Парамоновой. В марте 1996 г. он был избран председателем правления Международного московского банка.

Ген Пруженко награжден двумя орденами Трудового Красного Знамени.

КРЕМЛЬ

Сергей Ястребский, заместитель руководителя Администрации президента РФ — пресс-секретаря, президента РФ, ушел из Кремля. Он освобожден от должности. Должность в связи с выходом на другую работу. Другим указом Борис Ельцин назначил Александра Володина заместителем руководителя Администрации президента РФ. По заявлению пресс-службы, ген Володин будет заниматься внешнеполитическими вопросами.

На должность пресс-секретаря президента РФ ген Ястребский был назначен в 1995 г., а в 1997 г. стал совладельцем с постами заместителя руководителя Администрации президента РФ. До перехода на работу в Администрацию президента РФ ген Ястребский занимал посты заместителя руководителя РБ и Союза России. По информации ИТАР-ТАСС, кандидатура Сергея Ястребского — индустриальное посты за рубежом в настоящее время не рассматриваются.

ПРОМРАДТЕХБАНК

Виктор Иванов, фискальный директор АО «Системный банк», назначен

КАРЬЕРНАЯ ЛЕСТНИЦА

Ген Селезневский назначен первым заместителем председателя Бердского филиала Ельцина по развитию участия в организации выборов кандидата президента РФ.

СБС-АГРО

Александр Селезневский вновь возглавляет правление банка «СБС-Агро», совмещая этот пост с должностью председателя совета директоров. Это решение было принято на совете директоров «СБС-Агро». Олег Тугел, ранее занимавший эту должность, отстранен от своих обязанностей. Заместителем Александра Селезнева стал Сергей Козловский. Андрей Давыдов и Лариса Федорова. По заявлению пресс-службы банка, Александр Селезневский будет оставаться на этом посту до тех пор, пока не будут решены все спорные на сегодняшний день перед банком проблемы.

Гену Селезневскому 44 года, он уроженец Москвы, выпускник Ленинградского государственного университета (специальность — «экономика»). Трудовую деятельность он начал в 1974 г. в лабораториях типотехники Академии наук. Фрунзе. До того как в 1999 г. он стал председателем правления АО «Системный банк», ген Селезневский последовательно занимал должности начальника цеха типотехники, старшего мастера цеха печати, начальника, товарища товарища товарища «Олимпийской», заместителя начальника управления. Первоначальное устройство, председатель строительного кооператива «Москва». В 1996 г. «Системный банк «СБС-Агро», возглавляемый генералом Селезневским, открыл свое наглядное Лермонтовское, «СБС» и Лермонтовское слилось в банк «СБС-Агро». В 1997 г. ген Селезневский назначен вице-президентом и председателем Совета директоров.



мой, издательский бизнес — это интересно, но не мне». С ген Шурой банк продолжает работу на ряде проектов, включая

Мой уход получился тоже довольно «громким» — вон в какой компании я оказался на страницах еженедельника «Капитал» тогда...

Памятным знаком той пьянящей свободы стал гигантских размеров камень, установленный у меня на даче, который я украсил так много мне говорящей латунной табличкой «Освобожденному труду. 16 августа 1998 г.». Посторонним, правда, всегда приходится объяснять суть монумента.

Встречаться с Шурой после тех памятных сентябрьских посткризисных дней мне тоже уже не приходилось. Последняя страница закрылась плотно — и теперь уже точно навсегда. Эту книгу надо поставить на дальнюю полку и открывать только в период очередной душевной смуты, когда забодает «подростковый синдром», когда покажется, что жизнь идет стороной, что надо бы бросить себе очередной вызов. Книга действует отрезвляюще, почище рассола с похмелья, и теперь на

любое собственное проявление недовольства порядком вещей, а, поверьте, маразма в жизни хватает, и в западных компаниях тоже, я себе напоминаю: «И все равно все это, вместе взятое, не хуже одного “директората” в фирме “Партия”».

Как в конце любого «эпического» американского фильма, сейчас должны бы проплывать кадры с именами и судьбой упоминавшихся персонажей, но я ограничусь одним фактом в качестве эпилога.

22 января 2014 года джип Шуры, притормозивший у светофора в подмосковном Королёве, расстреляли из автомата. Семь пулевых ранений, мгновенная смерть. На момент убийства имущество Шуры, все объекты недвижимости, которыми он владел через сеть офшоров, оценивались в 1 млрд долларов США. Фирма «Партия» давно была закрыта, и Шура жил в Лондоне — до того прискорбного момента, когда он вдруг решил разобраться со своими активами, для чего и вернулся на родину... Он все-таки не очень хорошо разбирался в людях и всегда переоценивал свои возможности, хоть они и были колоссальными в разные времена. Как писала пресса после этой трагедии, «90-е догнали его», хотя, по-моему, это просто яркая метафора. Он пал жертвой жуликов, окружавших его в последние годы жизни.

Его похоронили на Хованском кладбище. В моей памяти он останется навсегда, он обозначил водораздел в моей жизни — «до» и «после». «Партия», которая «вне политики, вне конкуренции».

Oracle

Кризис 1998 года естественным образом повлиял на рынок труда: все предложения, которые неплохо просматривались еще в начале августа, к сентябрю потеряли свою актуальность, и... в четвертый раз в своей творческой биографии я стал безработным. Я продолжал поиск работы, но как же безрадостно выглядел ландшафт компьютерного рынка тогда!.. Практически все иностранные компании, которые планировали открытие или расширение своих офисов, дружно свернули эту работу. Я безуспешно обзванивал всех знакомых хедхантеров, но они только разводили руками.

На IT-рынке меня явно не ждали — даже мой старый знакомый Миша Краснов, президент Merisel, помочь с трудоустройством не мог: неясные перспективы, кризис, сам понимаешь... Окей, если гора не идет к Магомету... Тогда, может быть, посмотреть открытые вакансии в других индустриях? Фармацевтика? Гостиничный бизнес? Телеком? На полном безрыбье я согласился даже сходить на интервью в табачную компанию Reemtsma, благо им срочно нужен был коммерческий директор, а кто я есть, если не коммерческий директор? (Хотя, конечно, несмотря на кризис в стране и мой собственный «кризис среднего возраста», а также кризис жанра после бурных полутора лет «романа» с Шурой, я-то себя видел уже начальником поболее — генеральным директором скорее.) И получил новый для себя опыт общения: никогда еще на интервью мне не приходилось сидеть сразу перед тремя интервьюерами. Этот расклад существенно меняет психологию события, приходится маневрировать, выстраивать линии психологической связи с

совершенно разными людьми на том конце, причем одновременно. Такое интервью больше похоже на вступительный экзамен в театральное училище, и вообще это редкость, это дополнительный стресс для кандидата, хотя, возможно, таков и был глубинный смысл этой постановки. Но все-таки обычно на руководящие позиции интервью проводится индивидуально, с глазу на глаз, — это классика жанра. Еще одним явно неклассическим вопросом генеральный директор компании, только недавно переведенный на эту должность из Киева, по фамилии Кравец, меня и вовсе «срезал»:

— Ну посмотрим, посмотрим, чему вас там, в МГИМО вашем, научили...

Чему и где научили его, я не стал уточнять и довольно быстро вовсе свернул беседу, ибо мне уже стало очевидно, что с такой своеобразной культурой общения я вряд ли смогу смириться — ведь именно от этого флера небрежного хамства я и бежал. Табачный бизнес для меня закончился не начавшись.

В начале ноября мне неожиданно перезвонил-таки Миша Краснов и предложил поработать у него. Ситуация постепенно начинала меняться, рынок оживал. И, конечно, я с радостью согласился, ибо ждать у моря погоды — дело неблагоприятное, никто не мог прогнозировать, как скоро состояние рынка вернется к докризисному.

Мне казалось, как и в случае с Шурой, что мы хорошо знали друг друга, доверяли друг другу, при таком уровне взаимопонимания мне было комфортно попробовать себя теперь и в «совместном предприятии» — после моей карьеры в совсем иностранном «Хьюлетте» и абсолютно российской «Партии». «Мерисел» к тому времени, правда, собирался уже «разводиться» со своими американскими инвесторами, но на пороге маячил новый партнер — тот самый Клаудио из CHS (см. главу «Рынок»). Такая вот невероятная цепь событий. Я совсем немного знал о бизнесе «Мерисела», несмотря на то что даже свою стажировку в

далеком 91-м начинал именно там. Но учиться мне не привыкать, я вступил в должность старшего вице-президента по продажам и маркетингу. Новые люди, новые порядки, но, ей-богу, как же отличалось все это от «партийной» системы, насколько более человечными были сами порядки, хотя дисциплина, рабочий график тоже поддерживались сурово.

Через пару месяцев настал момент, когда, по соглашению с американцами, мы должны были отказаться от торгового наименования Merisel — и тогда возник новый логотип и не менее запоминающееся новое название фирмы: Verysell. И придумал его я, чем до сих пор могу гордиться. Этот плод моей интеллектуальной деятельности по праву принадлежит компании, так как изобрел я его в свое рабочее время — тут все честно. Еще через месяц настал черед смены акционеров. В эти запутанные дела я никогда не лез, поэтому знал только, что моими забугорными начальниками становятся ребята из CHS, ибо наши объемы продаж теперь попадают в их корпоративную отчетность.

Все это было привычно, даже «партсобрания» в Дубае, еженедельные forecast calls, ежеквартальные бизнес-обзоры (QBR), планы, контроль параметров, склад, логистика, партнерские конференции и подготовка к маркетинговым мероприятиям — nothing new. Но вся моя деятельность, само время были очень непохожи на мои полтора года в «Партии», где я, как известно, был простым «бамбуком». В «Мериселе–Вериселе» мне удавалось снова ощущать себя более полезным растением: тут на ваш выбор — любые предложения приветствуются.

Володя Ширяев, перешедший за мной из «Партии», организовал весь комплекс работ по переводу поставок Hewlett-Packard на наш склад в Хельсинки. Это была уже проторенная им дорожка, оптимальный для тех лет путь. Продажи x86-х компьютеров и RISK-станций росли, корпоративный сегмент расширялся — это был посткризисный, отложенный спрос,

работать было одно удовольствие. Будучи ответственным за всю коммерческую составляющую компании, я курировал и маркетинг, и рекламу. К лету стало известно, что на рынке ежедневной печатной прессы готовится событие — запуск новой ежедневной газеты для бизнеса. «Коммерсант» безраздельно правил в этой сфере уже много лет, но амбициозный Дерк Сауэр планировал с ним потягаться. Название определяли виртуальными фокус-группами (может, и физические были тоже, не знаю просто), мне нравилось привычное уже «Капитал» — такой еженедельник выходил тогда. Лена Евградова, работавшая в то время именно в «Капитале», уже планировала переход в новую газету, пока еще без названия. Если люди инвестируют в новое издание для бизнеса, значит, все совсем не так плохо — это же очевидно.

В июне мы отправились с Мишей в экзотическую для меня поездку в Узбекистан — Навои, Зеравшан, Ташкент, и впереди рисовались разные новые планы вроде реорганизации бизнеса, расширения полномочий — пока не до конца ясные перспективы, но динамика развития ситуации была явно позитивной. И вдруг... К этому моменту я проработал в «Вериселе» всего семь месяцев.

Звонок от Ольги Кныш, директора по персоналу компании Oracle, опять перевернул весь ход событий. С Ольгой мы работали одно время в «Хьюлетте», и это исторический факт, я ее даже интервьюировал на эту работу. Мы поддерживали добрые отношения и после ее ухода из «Хьюлетта». Без длинных предисловий: Oracle ищет нового генерального директора — почему бы не попробовать себя в этом качестве? Предыдущий генеральный, англичанин Йен Лоулес, уже полгода как уехал, после кризиса бизнес малость свернулся, и он не видел для себя перспектив развития карьеры в этих условиях. Не видит их и теперешний и. о. генерального — молодой амбициозный американец Крис Хаммел, и слава богу: у него свои планы в жизни, оставаться в России в них не входит, так что компания

ведет поиск локального «генерала». В обычное время вряд ли такая ситуация вообще была возможна, а после катастрофы 1998 года — пожалуйста.

Конечно, соответствующая компенсация прилагается, но надо еще постараться себя «продать». Мише до поры до времени говорить об этом я не мог, ибо примерно представлял себе, какую реакцию, а главное, какие действия вызовет эта новость. Ни один «хозяин» не предполагает, что его подчиненный обладает автономией в принятии решений такого уровня, и это несмотря ни на какие дружеские отношения, ни на логику вообще. По идее, предприниматель, сотрудник которого переходит на более высокую должность в другой компании, с которой можно развить бизнес, прибыль дополнительную получить, — это же выгодно, нет? По моим логическим представлениям, с таким сотрудником полезно сохранять хорошие отношения и развивать совместный бизнес, а не клеймить «вероотступника», ибо в этом как раз никакой пользы, одни потери.

Видит бог, я искренне планировал долго и плодотворно работать в «Мериселе», и, безусловно, мой уход мог нарушать планы владельца. Но жизнь есть жизнь, я и сейчас уверен в том, что обладаю достаточной правосубъектностью для принятия решений о своей судьбе. На молоке обжегшись, я дул на воду и, как оказалось, не напрасно: расставание наше в конце концов нельзя было назвать совсем уж безболезненным, к тому же, как ни печально, нам не удалось сохранить тот уровень добрых отношений, которым я дорожил.

А новая, блестящая и манящая перспектива вернуться в лоно американского бизнеса, да еще на уровень первого лица, главы представительства компании, — эта мысль опять лишила меня сна и покоя: очень уж не хотелось упустить шанс, который предоставляется раз в жизни. Ну, максимум два.

Oracle впервые возник в поле моего внимания в начале 1990-х. Я знал, что существует группа ЛВС (LVS, Logovaz Systems),

компания Лёни Богуславского, который, собственно, и привел этот бренд на российский рынок еще в конце 80-х годов: первые контракты были с Министерством черной металлургии — первая брешь в железном занавесе. В глухое советское время технологии Oracle, все эти системы управления реляционными базами данных, были под жестким эмбарго CoCom'a (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls), так как могли использоваться и в военной области, а американцам это было совсем не нужно.

Поговаривают, что тогда Ларри Эллисон, владелец Oracle, говорил: «Наши технологии попадут в СССР только на боеголовке ракеты» — шутил, наверное. С падением железного занавеса и развитием капитализма в России компания постепенно начинала самостоятельно выходить на наш рынок. Тогда в Москве появился их первый представитель, австрийский (опять австриец!) иранец Андреас Харт, но по сути функцию представительства продолжала осуществлять ЛВС, располагавшаяся, по невероятному стечению обстоятельств, именно в том самом Институте проблем управления не пойми чего, на Профсоюзной, 65! Богуславский в советские годы работал именно в этом институте. Забавно, что как раз у ЛВС — частично — Шура снимал площади под свою разрастающуюся фирму «Партия», вот такой исторический парадокс. На рынке работали также два небольших дистрибьютора — «Форс» и «РДТЕХ», о которых я, честно признаться, и не слышал в то время. Ребята из разных «почтовых ящиков», которые разбирали эти ораковские СУБД (системы управления базами данных) по деталям еще тогда, когда ни о какой перестройке мы даже не думали.

Году в 94-м, когда успехи «Хьюлетта» — и мои — на рынке стали более чем заметны, на меня вышла некая Рене Тейлор, жена очередного экспата, приехавшего в Москву по своей надобности, а ей, Рене, кто-то из Oracle американского поручил проработать вопрос об открытии представительства и прямом выходе на

рынок, раз уж она оказалась в Москве. Мы с ней славно поужинали в «Метрополе», я рассказал, в силу своего тогдашнего разумения, как «покорение рынка» вообще делается, и на этом Oracle для меня тогда закончился. Потом я узнал, что компания наняла югославских менеджеров и они начали «развивать бизнес» в России, но как-то неспешно, без особого шума и ярких успехов. Представительство со всеми атрибутами открыли, понятно, на соседнем этаже с ЛВС, в приснопамятном здании института на Профсоюзной. Странное стечение обстоятельств: Oracle переехал в новое здание на Саввинской набережной примерно тогда, когда я пришел пытаться счастья в «Партию», находившуюся в том самом институте. Можно предположить, что это сама судьба вела меня туда, ближе к моему будущему работодателю, но тогда нить судьбы ускользала, никаких перспектив вернуться в американскую компанию не было...

Тот факт, что бизнес в России подчинялся австрийской штаб-квартире, что первый директор, Андреас Харт, сам был австрийским гражданином, а братья-югославы приняли от него руль управления, потом объяснялся историческим позиционированием этих стран.

Австрия и страны бывшей Югославии были всегда источником поставки первых коммерческих представителей для американских компаний, работающих на территории России. Никакого секрета тут нет: эти страны наряду с Финляндией всегда выполняли функцию мостика между социалистическими и капиталистическими странами. СССР представлял собой огромный рынок, колоссальные возможности для деловых людей из свободного мира. Знаете, какая страна была крупнейшим поставщиком бананов в СССР? Финляндия, как ни странно. Именно из-за политических преференций, как «неприсоединившаяся». Было такое движение в мире — «неприсоединившихся стран», т.е. не вступивших ни в какие противоборствующие военные блоки времен холодной войны. С

теми, кто «присоединился», разговор был короткий и в основном через щель прицела: война, хоть и холодная, не предполагала никакой особой дружбы, только по острой необходимости. А «неприсоединившиеся» пользовались своими предпочтениями вплоть до начала 90-х. Когда же сюда постепенно стали проникать коммерсанты, управленцы, специалисты разного профиля и из других стран, предпочтения прекратились, но не сразу. А ребята оттуда действительно многое знали о правилах игры на свободном рынке, они были уже сложившимися коммерсантами, к тому же, как правило, уже имели соответствующий опыт работы с IT-технологиями на своих родных рынках. Некоторые знали русский язык, что в глазах американцев сильно поднимало их стоимость — тут все очевидно.

Был период, когда так же были популярны наши советские эмигранты, уехавшие из СССР в 70–80-е годы, но мода эта быстро прошла. Рынок их воспринимал настороженно, без особого доверия, да и с их стороны чувствовалось какое-то неоправданное превосходство, выражавшееся в нескрываемом поначалу высокомерии к гражданам их бывшей родины, что совсем не помогало развитию позитивных отношений. Как известно, наша культура — это культура отношений, что сильно ее отличает от протестантской культуры конечного результата и действия, доминирующей в Новом Свете. Мы не одиноки — практически во всех восточноевропейских странах эта тенденция имела место: в Польше, например, этих назначенцев из Англии или из Чикаго (там полно поляков разных эмиграций) называли «парашютистами», и, полагаю, это было не самое доброе определение, коннотация понятна. Я просто фиксирую исторический факт, у меня есть свое мнение по поводу качества этих управленческих решений, хотя, справедливости ради, соглашусь, что мы, русские менеджеры, по первости им всем проигрывали, и должно было пройти какое-то время, чтоб выбор очередного «генерального» стал не так однозначен...

В общем, в 99-м никакого Oracle на моем горизонте не было, и вдруг он возник как черт из табакерки. Довольно быстро я прошел несколько интервью с руководителями региона и буквально через месяц после того исторического звонка узнал, что Oracle готов мне сделать предложение. Уровень компенсации более чем достойный, задачи понятны, штат сотрудников около 70 человек — в общем, вот она, новая ступень карьеры: я — глава представительства известной американской фирмы, поставщика высокотехнологической продукции, в которой совершенно ничего не понимаю, если признаться. Впрочем, на интервью я и не скрывал своего гуманитарного начала. На финальное интервью в Будапешт я летел... со своим конкурентом. Признаюсь, неожиданно было в качестве соседа в салоне самолета получить неплохо знакомого мне Аркадия Зархи, имевшего в своем послужном списке такую же примерно руководящую должность в IBM, большой опыт работы, хорошую репутацию.

— О, привет, Боря! — удивился и Аркаша. — Ты куда, тоже на интервью в Oracle летишь?

— А как ты догадался! — съязвил я, и мы мирно перешли к обсуждению перспектив Oracle на российском рынке, примеряясь, естественно, друг к другу. Аркаша высказывался как-то неопределенно о своих шансах, и это меня успокоило, если честно. И я-то точно знал, что и опыт, и репутация у меня лучше, — вот она, «ошибка эгоистичности». Ни на секунду не сомневался, что предложение получу в конце концов именно я.

Франк Моелхофф, вице-президент по кадрам ЕМЕА (экономического региона, включающего в себя Европу, в том числе Россию, Ближний Восток и Африку), чей голос был решающим, потом признался мне, чем я его «купил». Невинной, в общем, манипуляцией: я знал из своего хьюлеттовского опыта, что менеджерам импонируют энергичность, уверенность, натиск даже некоторый — берут-то тебя на руководство «продажным» офисом, в конце концов, так ведь понятно, какие качества

ожидается увидеть, почувствовать у будущего руководителя продавцов. Ну и, конечно, я неплохо представлял себе своего конкурента, с которым летел на финальное интервью в Венгрию: создать контраст было несложно. Утром в день интервью я нагло позвонил в номер Франка, представился и предложил перенести интервью на более ранний час, если он согласен, конечно. Ну, чтобы не тратить время, дескать: так можно успеть пораньше в аэропорт и вернуться скорее в Москву — и работать, работать... Само интервью я тоже выдержал в чуть более агрессивном, энергичном ключе, чем заставил в конце Франка отметить: «Ты, Борис, прошел по грани». Рисковал я? Наверное, рисковал, если честно, но, как показала практика, риск был оправдан: именно моя напористость и некоторая небрежность, самоуверенность в ходе интервью дали искомый результат. Впрочем, никому не советую это повторять: «продажа» себя — очень тонкая материя. (См. начало книги.)

Чудес в таких назначениях не бывает: сотрудники опять встретили меня настороженно, и опять мне пришлось доказывать свою состоятельность, «продавать» себя теперь и в компании, параллельно изучая новые для меня продукты, терминологию — хотя бы на уровне общего понимания. Следующее десятилетие мне предстоит выводить Oracle на новый уровень бизнеса, развивать партнерскую сеть, строить отношения с крупнейшими заказчиками, добиваться признания внутри компании, искать и находить поддержку корпорации в крупных, знаковых проектах — много чего предстояло сделать за отпущенное мне время.



Журнал «Компания» не поскупился на три разворота — неплохой пиар.
Но предстояло еще доказать и себе, и рынку, что я чего-то стою

90-е, мои 90-е, заканчивались на весьма позитивной ноте: в сентябре 1999 года в России появился новый премьер-министр; в сентябре же вышел-таки первый номер новой бизнес-газеты с вызывающим исторические ассоциации названием «Ведомости»; в сентябре, опять-таки, у корпорации Oracle в российском офисе на Саввинской набережной появился новый генеральный директор. Из окна моего небольшого кабинета было здорово наблюдать, как по речной глади проплывают белоснежные

пароходики, катера... «Цунами» десятилетия для меня закончилось, океан становился относительно спокойным, штормá следующих сезонов были впереди.



Мой первый кабинет. Как первую любовь, его не забыть, да и вида такого из окон кабинета уже нигде и никогда не случилось за всю мою долгую карьеру

Уже через пару месяцев я опять улетел в Америку, теперь уже в Редвуд Шорс, рядом с Сан-Франциско. Целую неделю меня водили по разным высоким кабинетам, на так называемый induction — вводный инструктаж. Увы, Ларри Эллисона встретить тогда не удалось, как, впрочем, и за все последующие годы моей работы в компании: он был небожителем и до простых смертных вроде меня не опускался. Объективно говоря, в этом я никогда не ощущал и особой необходимости.

Стильные круглые здания штаб-квартиры Oracle (читал, что теперь ее переносят в Остин, штат Техас, как и хьюлеттовскую) —

известная картинка из Кремниевой долины, когда хотят подчеркнуть инновационность, технологичность бизнеса новой экономики. Oracle давно и прочно вписался в этот мир IT, я с интересом открывал для себя рынок программного обеспечения, хотя раньше ни о СУБД, ни о приложениях никаких и не слышал. Освоившись малость с терминологией и собственно продуктами (пройти краткий курс «товароведения» — абсолютно необходимая вещь при любом новом деле, новом сегменте рынка), своим друзьям и некоторым знакомым, не имеющим технического образования, мне приходилось объяснять, что за зверь такой эти «системы управления реляционными базами данных» и почему без них сейчас трудно себе представить любое мало-мальски серьезное производство, любую службу, любой бизнес, где массивы накапливаемой информации огромны, а в век интернета вообще растут как на дрожжах.

2000 год мы встречали с семьей друзей, Кутиковых, в их загородном доме. История творилась у нас на глазах: Ельцин с экрана произнес свое знаменитое «я устал, я ухожу», а мы поднимали бокалы за грядущие свершения, за новый век, хотя в старом предстояло прожить еще целый год, но магия смены цифры «2000» — впервые с «двойкой», а не с «единицей» в начале — заставляла забыть об условностях. Для меня начиналась новая жизнь, открывалась пока неведомая страница моей персональной истории, в чем-то созвучная тому времени перемен, что ждали нас всех в следующем веке, а в чем-то и нет: совсем непохожая, наполненная откуда-то взявшейся вдруг сумасшедшей энергетикой, новым содержанием и готовностью к неизвестным вызовам. Это счастье, когда все еще впереди!

С этим ощущением я встретил 2000-й, оставив свои 90-е в памяти как невероятное время набора скорости на долгой своей дороге, со всеми ее поворотами, спусками и подъемами, с успехами и провалами, с радостями и разочарованиями — все это

было. И все еще будет, так что я воздержусь от эпилога в этой истории.



Впереди новые вызовы рынка ИТ. Oracle — это начало моей «коллекции корпоративных флажков» следующих десятилетий

[\[1\]](#) Щербаков Б. Багдад: Война мир и Back in USSR. — М.: Альпина нон-фикшн, 2010.

[\[2\]](#) Щербаков Б. Топ-менеджер: Как построить карьеру в международной корпорации. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Главный редактор и руководитель проекта *С. Турко*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Художественное оформление и макет *Ю. Буга*

Корректоры *А. Кондратова, Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Борис Щербаков, 2022

© ООО «Альпина Пабlishер», 2022

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2022

Щербаков Б.

Хард & софт: Как создавался российский рынок информационных технологий / Борис Щербаков. — М.: Альпина Пабlishер, 2022.

ISBN 978-5-9614-7478-7