

Борис Щербаков



**Как создавался российский рынок
информационных технологий**

Борис Иванович Щербаков

Хард & софт. Как создавался

российский рынок

информационных технологий

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66586314

*Хард & софт: Как создавался российский рынок информационных технологий: Альпина Паблшер; Москва; 2022
ISBN 9785961474787*

Аннотация

В 90-е годы в России изменилось практически все: возникла рыночная экономика, разительно изменялись отрасли. Автор этой книги Борис Щербаков стоял у истоков российского ИТ-рынка и до сих пор остается ведущим специалистом в этой отрасли. Поработав в отечественных и западных компаниях – Hewlett-Packard, Verysell, «Партия», Oracle, Dell, – он получил бесценный опыт управления, смог адаптировать практики американских и европейских коллег к российским реалиям и разработал собственные подходы и стратегии в менеджменте. Многие принятые им решения позволили ИТ-компаниям под его руководством пережить нестабильное время и завоевать значительную долю рынка.

«Хард & софт» – автобиографичная книга о становлении компьютерного бизнеса в России; о компаниях и людях, заложивших фундамент для развития ИТ-рынка, и об управленческих навыках, которые прошли проверку кризисами 90-х и остаются актуальными для современных руководителей.

Содержание

Девяностые	7
Hewlett-Packard	15
Начало	34
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Борис Щербаков Хард & софт. Как создавался российский рынок информационных технологий

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 Паблицер», 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 до-

ступными 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 зловещий 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 поразному: 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 сво-

им 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 стра-

не 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 фи́га, 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 руб-

лей, 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 книгу¹. «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, вождь 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 несколь-

¹ Щербаков Б. Багдад: Война мир и Back in USSR. – М.: Альпина нон-фикшн, 2010.

ких внешнеэкономических 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 по-

ворот. 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 сакральную 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 «девяностые» 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-порг» 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 таблице 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 запрята-

ны 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 ушедших «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 за-

рождаются, – 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 издалека 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.

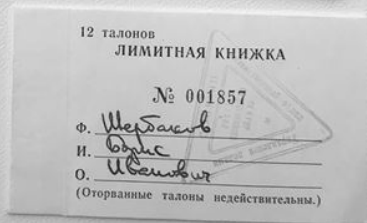
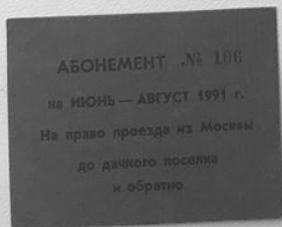
У каждого свои воспоминания о безрадостных прилавках московских магазинов в то время. Туристы-иностранцы, оказавшиеся в Москве в тот год, с нескрываемым ужасом и удивлением фотографировали девственно чистые полки и холодильные камеры прилавков, давно не видевшие хоть каких-то продовольственных продуктов. 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 ящи-

ки с продуктами кому ни попадая 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 удлиненный 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, набравшее 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 – Володей 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, раз-

ных 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 цековских 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 со-

бытия 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, «те-

перь 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 прямиком 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 искушать 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 останавливать-

ся 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 ковравыми 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 раз-

дался 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 приезде 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 «Внеш-

торгреклама» 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...

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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