

3.

Осенью 1992 года «Интермикро» пережила серьезный кризис. Из компании ушла команда во главе с техническим директором Анатолием Карачинским, создав компанию IBS. Уходили не толпой, а постепенно — сначала несколько топ-менеджеров с небольшой командой, а потом, день за днем, как песок в песочных часах, текла тонкая струйка уходящих, пока в IBS не перетекла значительная часть сотрудников компании. Бывало так, что обсуждаешь с человеком какие-то текущие планы на месяц-два, а на следующий день выясняется, что он подал заявление об уходе. Один из уходящих коллег решил поговорить со мной, выяснить, почему я еще в «Интермикро» и до сих пор не присоединился к Анатолию. На мою реплику, что, мол, никто меня и не звал, он сказал мне: «Знаешь, туда никого не зовут, умные люди сами все понимают». Меня это немного покорило — во-первых, я все же ждал, что позовут, сам напрашиваться не собирался. Во-вторых, «Интермикро» для меня было не просто местом работы, это была компания, где я нашел себя и осознал, чем хочу заниматься. Я ощущал свой долг перед ней. Ну и, наконец, у нас с Новожиловым была стратегия, планы, живой полнокровный бизнес, заказчики, и нам не терпелось реализовать свои задумки на практике.

И потом — конфликт в руководстве компании был настолько далек от меня, что я и не вдумывался в причины. Через два года я сам оказался ровно в такой же ситуации и пожалел, что тогда не стал разбираться. А ведь эта история была весьма поучительной — те, кто хотел развиваться и двигаться вперед, ушли. И многого достигли. Остались те, кто хотел сохранить незыблемым сложившийся порядок вещей. И в конце концов все потеряли.

Для меня эта ситуация стала развилкой, только я осознал это намного позже. В IBS мне никогда не удалось бы так вырасти. В тот раз я выбрал «остаться», потому что не хотел, чтобы решали за меня. Впоследствии я выбрал «уйти», и это уже был мой собственный осознанный выбор.

Уход людей был лишь частью проблемы. Другой частью был разрыв Apple контакта с «Интермикро», что означало потерю половины бизнеса. Наконец, третье — замораживание практически всей валютной выручки СП во Внешэкономбанке — известная история того времени. Фактически компания «Интермикро» оказалась на грани исчезновения — без денег, заказчиков, сотрудников. Разрыв с ушедшей командой был болезненным, с обеих сторон были и обиды, и резкие слова. Впрочем, сейчас, с высоты собственного опыта, я понимаю и тех и других. Я сам дважды уходил из компаний, отдавая все созданное мной, как мне казалось, в равнодушные руки, да и не раз принимал компании из рук их основателей в результате поглощений. «Разводы» в бизнесе не бывают безболезненными и гладкими. Если все происходит тихо и без эмоций, значит, либо компания мертвая, либо фактический «развод» состоялся уже давно.

Единственное, что было, в моем понимании, совершенно бесспорной ошибкой, — это потеря контракта с Apple. Причина всегда называлась не очень существенная, мол, Apple отказалась

автоматически продлевать контракт и предложила «Интермикро» поучаствовать в конкурсе. А его начальники гордо сказали: «Ах, так! Тогда проводите свой конкурс без нас, мы не участвуем», посчитав, что Apple на такой шаг не решится. А Apple осмелилась и провела конкурс без «Интермикро». Ну что сказать на это? В бизнесе важен результат. Контракт с Apple — это как выигрыш в лотерею с одним шансом из тысячи. Для меня самого на всем протяжении существования собственного бизнеса никогда не стоял вопрос об отказе от ключевых контрактов из-за гордости или обид, наоборот, меня провоцировали, из зубов выдирали, а я не отдавал. А уж удерживал ли я такие контракты унижениями или уважительной дружбой, интригами или замечательными победами — все это я скрывал от внешнего мира. Все видели результат. С Apple у меня был контракт в течение 15 лет, притом, что до этого у них за 5 лет сменились три партнера. И моя бывшая компания до сих пор остается ключевым игроком на рынке Apple в России.

Итак, «шеф, все пропало, гипс снимают, клиента увозят». Компания вот-вот умрет. Наш генеральный собрал всех оставшихся начальников отделов, назвал все это техническим советом, и мы, члены совета, стали управлять ежедневной деятельностью компании. Быстро выделились лидеры, остальные потихоньку перестали приходить на совещания, и через месяц в совете остались четыре дееспособных человека — мы с Новожиловым и начальники отделов сервиса и разработок, ключевых для нашего проектного бизнеса.

Еще через пару месяцев трое из нас вошли в дирекцию «Интермикро». Меня назначили коммерческим директором, Новожилова — техническим, и еще одного нашего товарища, начальника сервисного центра Сергея Павлычева, директором без портфеля.

Таким образом, в дирекции сложился своеобразный дуумвират: «старики», реальное начальство, — генеральный, финансовый и исполнительный директора, которые, в общем, мало участвовали в повседневной работе, и трое «молодых», которые пахали как лошади, втягивая тяжело груженную «телегу» на крутую горку, и отвечали за все проекты компании. «Подо мной» были небольшие отделы продаж, маркетинга и логистики, под Новожиловым — тоже небольшие отдел разработок и учебный центр, под Павлычевым — довольно крупные отделы гарантийного и послепродажного сервисов. Мощные, так как немалая часть инженеров осталась в «Интермикро».

Итак, мы сложили наш триумвират и принялись за работу. Что сказать, было ощущение команды, был драйв, азарт, готовность свернуть горы. Не было опыта. И совсем не было денег.

Как раз в это время российские редакции и издательства накрыла основная волна автоматизации. И эта волна полностью строилась на компьютерах Apple. Но первую крупную редакционно-издательскую систему (РИС) мы продали не в издательство, а в иркутское авиационное производственное объединение, и эта продажа буквально вытаскала тогда «Интермикро» из трясины. Самолетостроителям нужно было печатать рекламные проспекты для международных выставок. Контракт был гигантским — десятки мощных компьютеров и полиграфическое оборудование. Это был мой заказчик. По иронии судьбы у меня было подряд несколько крупных продаж РИС заводам — Дзержинский металлургический комбинат, вертолетный завод им. Миля. Как правило, речь шла о тиражах буклетов в несколько экземпляров, но оборудование, программное обеспечение и наладка стоили столько же, сколько и для больших редакций. Такие контракты помогали, но, разумеется, самым важным для нас было то, что «лед тронулся» в отношениях

с нашими основными профильными заказчиками — редакциями периодических газет и журналов.

Первой «весенней ласточкой» в декабре бурного и трудного високосного 1992 года стало появление в «Интермикро» Павла Гусева, главного редактора «Московского комсомольца». С нами заключили контракт на первую очередь автоматизации. Для обсуждения спецификации к контракту технический директор «МК» прибыл к нам в самый разгар новогодней вечеринки, и мы, команда проекта, к тому моменту уже успев «принять на грудь», расписывали ему наш проект. Было весело. Работа длилась два года, и «МК», при всей сложности отношений, так и оставался нашим любимым заказчиком. За «МК» последовали другие издания. Забегая вперед, могу сказать, что наша работа в последующие два года в буквальном смысле изменила лицо российской прессы. Если сравнить подшивки газет до и после автоматизации, видно, как поменялся дизайн полос, верстка, шрифты, иллюстрации, рекламные подачи — в общем, все.

Особенно мне запомнились два контракта, состоявшихся уже в 1993 году — с газетами «Сегодня» и «Аргументы и факты», заставившие по-новому посмотреть и на старших товарищей, и на рынок, и на себя.

В 1993 году стартовал издательский проект группы «Мост», а именно газета «Сегодня». Проект был дорогой, на переговоры с ее вице-президентом Борисом Хаитом отправились наши генеральный и финансовый директора — солидные мужчины за 50, бывшие чиновники Министерства внешней торговли. Третьим был я, 29-летний «пацан». Нас продержали в приемной два часа, на исходе которых из кабинета вышел радостный Хаит в компании наших злейших конкурентов и чуть ли не в обнимку попрощался с ними. Нас пригласили, мой гендиректор, побагровев от возмущения, сказал в сердцах: «Я восемнадцать лет проработал

во внешней торговле! Со мной никогда так не обращались! Это срам какой-то!» — «Ну хорошо, так что вы можете нам предложить?» — спокойно спросил Хаит. В кабинете сидели главный редактор и технический директор «Сегодня». Мы выступили из рук вон плохо и получили соответствующий ответ — контракт с нами заключать не будут, заказ уйдет нашим конкурентам.

Провожал нас технический директор газеты, с которым я был немного знаком. Он тоже был опечален, и, пока все надевали пальто, я сказал своим начальникам, что задержусь, подошел к нему и сказал, что хочу еще раз поговорить с Хаитом. Меня запустили. «Во-первых, — сказал я, — я хотел бы извиниться за нас. Но ведь мы пришли не ругаться, а рассказать вам, что мы умеем. Давайте я попробую еще раз?» — «Хорошо, — говорит Хаит. — У меня девять минут». И я одной слитной фразой объяснил, почему надо работать с нами. «Хорошо, напишите нам предложение». Я вернулся в офис и сутки работал над предложением, собрав всю команду. Отправил, а потом позвонили ребята из «Сегодня» и сказали, что контракт наш.

Почему? По-видимому, Хаит хорошо понимал, с кем имеет дело. Нашим конкурентом была очень интересная и грамотная компания, но в ней работали всего три человека, у нас же была налаженная индустриальная система. Они возили оборудование контейнерами из Америки, у нас же были прямые контракты с поставщиками, качественный сервис — как раз то, что необходимо ежедневной газете, перед которой всегда стоит проблема дедлайна. И когда Хаит спросил у редакции «Сегодня», с кем они хотят работать, они выбрали нас.

У меня было ощущение совершенного счастья, я чувствовал себя героем. Но главное — я понял, что потрясение регалиями, прошлыми заслугами в бизнесе — ничто, есть только результат.

Ты можешь сколько угодно рассказывать, какой ты умный и благородный, а все остальные — нечестные интриганы, тебе посочувствуют, даже выпьют с тобой кружку пива, но работать пойдут с теми, кто дает результат.

Исполнение контракта с «Сегодня» далось мне нелегко. Я работал над проектом, не отвлекаясь ни на что. Я понимал, что благодаря этому заказу компания еще дальше отодвинется от края пропасти. Но что важнее — контракт по своей технологической сложности превосходил все, что «Интермикро» сделала до тех пор, и, выполнив его, мы станем абсолютными лидерами в нашем сегменте рынка. Сам контракт готовился два месяца, у заказчика была куча других бизнесов, ему было некогда. Каждый день я с утра шел в группу «Мост». Мне представили начальника юридической службы, бывшего замминистра юстиции СССР. Работать с ним пришлось мне, так как юрист «Интермикро» сразу дистанцировался, сославшись на то, что в договоре много технических вопросов, поэтому мне и карты в руки. Для меня это был первый опыт работы над контрактом такой сложности и — снова — отличной школой, где преподают различные предметы. Нельзя знать один из них на пятерку, а остальные на двойку. Надо все знать хотя бы на четверку. Я вгрызался в вопросы логистики, финансовых проводок, технологии передачи больших объемов данных, изучал прикладной софт, разбирался в вопросах прокладки сетей, в особенностях технического сервиса, обсуждал подробности процесса верстки газеты и многое другое. Иногда казалось, что мои мозги закипят.

Наконец, мы закончили работу. Среди ночи, в два или три часа, подписывать его приехал Гусинский. Откупорил бутылку коньяку со штампом комендатуры Кремля, мы распили ее. «Ты чего такой грустный?» — спросил Гусинский. «Понимаете, у меня сегодня день рождения, 30 лет. Семья на даче, я не знаю, как доберусь

туда...» — «Да нет проблем, вот тебе деньги на такси». — «...От меня пахнет спиртным, жена спросит, где был, и если я скажу, что подписывал договор с Гусинским, а не кутил где-то с друзьями...» — «Нет проблем», — опять говорит Гусинский и пишет мне справку на бланке «Моста» в том, что «Бутман такого-то числа в такое-то время действительно» и т.д. Когда я добрался до дачи, все произошло в точности, как я предполагал, и завершилось немой сценой.

Следующий контракт с «Мостом» был заключен в 1994 году — на оборудование рекламной службы всей группы. Но тогда уже не было ни уничижающей переговорной тактики, ни изматывающей работы над договором. Хаит просто сказал: «Ну, мы ж тебя знаем, тендера не будет, контракт ваш». Что ж, повторюсь, в бизнесе важен результат.

Наши главные конкуренты из «Валтекса» действительно были умные и предприимчивые ребята. Компания, в которой они работали, располагалась в Калифорнии. В российском же офисе работали три-четыре человека, и они долгое время переигрывали «Интермикро» со всеми ее ресурсами. Здесь, в России, они говорили клиентам: «Сходите в „Интермикро“, объясните вашу задачу, пусть напишут спецификацию, они это хорошо делают, а потом приносите ее нам, мы все поставим дешевле и быстрее». Потом отправляли составленную нами спецификацию в Америку, там их офис закупал по самым низким «американским» ценам оборудование, в течение недели формировал контейнер и отправлял его в Россию самолетом. В результате цены у «Валтекса» были на 25 процентов ниже наших, срок доставки составлял две-три недели против наших трех месяцев, потому что мы имели право закупаться только у европейского подразделения Apple, у которого цены были существенно выше американских, а поставки, мягко говоря, нерегулярными. То есть мы проигрывали и по ценам, и по срокам доставки. Благодаря

этому «Валтекс» выиграл у нас, например, в 1991 году первый этап автоматизации «Аргументов и фактов».

Но тогда же, в 1991-м, случилась неприятность с конвертацией — тогда действовала сложная система, некий банк должен был собирать огромный пул, чтобы перевести рубли в доллары. Произошла какая-то афера, а в результате курс вдруг с 45 рублей скакнул до 90. Дилеры остались с рублями заказчиков, которые теперь стоили вдвое дешевле, и каждый решал эту проблему по-своему. «Интермикро» ответила клиентам, что не может выполнить заказ, и вернула деньги, вызвав тем самым страшные скандалы. А у «Валтекса» контракты были прописаны строже, они не могли просто вернуть рубли. Тогда они купили в Белоруссии холодильники, отвезли их в Индию, продали за рупии, а уже рупии обменяли на доллары. В итоге заказ «Аргументов и фактов» они выполнили, только с некоторой задержкой.

Когда они рассказали мне эту историю, я некоторое время просто пребывал в ступоре. И вдруг понял, что то, чем я занимаюсь, к бизнесу не имеет никакого отношения. Что настоящий бизнес, предпринимательство, инициатива — вот оно, в «Валтексе». Как этому противостоять, я тогда не знал.

Но в 1993 году я все-таки придумал способ, и мы выиграли у «Валтекса» практически все крупные проекты. Во-первых, мы старались делать проекты одновременно, по несколько сразу, и наши конкуренты не могли поспеть везде, потому что «у Абдуллы много людей», а у них три человека. Во-вторых, я придумал «горячий резерв» — это была совершенно готовая к работе, полностью загруженная софтом система, способная в 24 часа заменить любое рабочее место или сервер, если они выходили из строя. Если в редакции происходил сбой, мы могли моментально заменить нужный узел собственным оборудованием на время ремонта. Для этого мы выделили четырех

самых квалифицированных инженеров с пейджерами, готовых в любое время суток отозваться на сигнал заказчика. Начиная с проекта с газетой «Сегодня» мы неизменно включали эту услугу в наши контракты, и на редакторов и издателей с их постоянным прессингом дедлайнов это производило огромное впечатление. «Валтекс» не могла работать по такой технологии, это недешевое удовольствие, но когда ты обслуживаешь много редакций, получается заметная экономия.

Кроме того, для каждого проекта я продумывал индивидуальный сценарий. Одним из них я горжусь до сих пор. «Аргументы и факты» готовились ко второму этапу автоматизации, издательство изложило свои требования и сказало, что будет ориентироваться на лучшие ценовые условия. У нас вроде бы не было шансов. Помог случай. Моим соседом по даче оказался совладелец рекламного агентства, и я спросил его, купит ли он рекламу в «АиФ» на такую-то сумму. Тот ответил, что купил бы, конечно, да только «АиФ» никому и никогда не продает больше, чем полполосы. А сумма была большая, на восемь полос. Тогда я предложил «АиФ» — ваш заказ оплачивает рекламное агентство, а вы предоставляете ему восемь полос. Но поскольку вы никому не продаете больше, чем полполосы, вы оговариваете, что они не могут использовать больше этого объема в течение какого-то периода, то есть контракт растягивается во времени. «Хорошо, — сказал заместитель главного редактора, с которым я вел переговоры, — это нас устраивает. А как называется агентство?» — «Давайте так, — сказал я. — Вы узнаете название, когда будете подписывать договор».

После этого я запустил через третьих лиц слух, что мы делаем трехсторонний контракт, но назвал другое агентство. Я был уверен, что слух дойдет до «Валтекса», и знал, что гендиректор того, другого агентства в это время находится в Африке на сафари, то

есть недоступен. Три недели ребята из «Валтекса» пытались с ним связаться, чтобы предложить более выгодные условия, а когда им это удалось, у нас уже был подписан, оплачен и выполнялся контракт с «АиФ». Наши заклятые конкуренты приехали к нам с тортом и шампанским, пожали нам руки и сказали, что выражают свое восхищение тем, как мы «провели» этот контракт — как хорошую шахматную партию со своей интригой.

В 1993—1994 годах через нас прошла автоматизация газет «Сегодня», «Известия», «Московский комсомолец», «Вечерняя Москва», «Советский спорт», «Спорт-экспресс», второй этап «Аргументов и фактов», очередной крупный этап ИД «Коммерсантъ», журнал «Огонек». Один контракт в 1993 году «Валтекс» все-таки сумела у нас выиграть — автоматизацию «Комсомольской правды». Но это были уже арьергардные бои, после этого наши соперники переключились на полиграфическое оборудование, а мы продолжили заниматься крупными издательскими проектами. Но этих успехов мне уже было мало. Я повзрослел.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

