

Содержание

Девяностые	5
Hewlett-Packard	11
Начало	26
Контекст	63
Рынок.....	75
Знания	104
Система	136
Modus Operandi	143
Анекдоты и байки	151
Animo Deliberato	158
«Партия».....	174
Развод и девичья фамилия	209
Oracle.....	220

Девяностые

Знаете, как перед цунами бывает: океан отступает, отлив, все высыпают 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 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 всю 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*. «Длительная командировка» — это эвфемизм советского времени, обозначавший 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 «невъездным», 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.

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

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 недосыгаемо 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 трудно-выполнимая, 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 серебряными 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 неимоверно грело душу, так как из него было хоть что-то живое видно: люди, машины, гостиница «Россия»...

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, 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 распоряжку 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 напрямик 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 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). Печатаю 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 «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 манерам 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 счел возможным столь вызывающий выпад).

Психологическая дуэль — вот что такое интервью. Настраивайтесь на нее заранее, там нет незначимых деталей. Вы положили руку за спину, вы ответили 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 фиксировал эту необычную ситуацию и даже пытался ее исправить, но тщетно. Будущий руководитель, лидер, наставник для подчиненных упорно не ловил на себе даже мой откровенно удивленный взгляд. Отсутствие контакта во время интервью — почти однозначно проигранная партия. Внешний вид — это отдельная тема, но сколько бы ее ни обсуждали в профессиональных и не очень изданиях, замечаю, что по-прежнему кандидаты не всегда адекватны в одежде, в аксессуарах.

Все эти требования относятся и к ситуации «внутренней продажи» себя уже во время работы в компании. Нет нужды объяснять, что любое ваше выступление на публике, особенно перед широкой аудиторией, включающей руководство, — это ваш звездный час. И даже такие нестандартные ситуации, как, предположим, ужин на какой-нибудь очередной конференции за одним столом с президентом вашей компании. В этом случае у вас есть полтора-два часа времени для того, чтобы закрепить свое реноме и даже, возможно, создать задел на будущее — не жалеете энергии и концентрации в такие судьбоносные моменты! Оценку вам будут ставить не по тому, сколько времени вы провели в телефоне или как внимательно слушали собравшихся, скромно отмалчиваясь во время этого ужина. Да, это напряжение, это работа духа, это усилие над собой — но оно стоит того, поверьте. Зачастую именно после таких коротких встреч с высшим руководством компании карьера вдруг начинает уверенное движение, а вот в какую сторону — это уже зависит от вас. Более того, даже короткий контакт

в лифте (!) может стать судьбоносным. И мой совет оказавшимся в такой ситуации: не используйте замкнутое пространство для самопрезентации, адекватным будет вовсе не попытка немедленно «продать» себя в этой ситуации, 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 мерилom 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