

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

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

Евгений Бутман

# **Ритейл от первого лица**

## Как я строил бизнес Apple в России

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

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

УДК 65.011  
ББК 65.290  
Б93

Б93 Ритейл от первого лица. Как я строил бизнес Apple в России / Евгений Бутман. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-582-8

В книге представлена настоящая невыдуманная история БИЗНЕСА, рассказанная его основателем. Он рассказывает о выученных «уроках», делится накопленным опытом, анализирует ошибки, описывает свои идеи и принципы ведения бизнеса. Это — взгляд практика с системным, трезвым и несентиментальным подходом к делу.

В книге три основных персонажа: автор, его компания и знаменитый бренд Apple. И, конечно же, люди, команда — как с российской стороны, так и со стороны Apple. При этом суперкомпания нашего времени играет в рассказанной истории важную и весьма неоднозначную роль. Книга наполнена событиями и персонажами, многоглойная и многомерная.

Она для тех, кто видит будущее и не боится много работать, у кого есть амбиции и ощущение собственного потенциала. Для тех, кто хочет стать профессиональным управленцем или начать свой бизнес. Ну и, конечно, она может быть интересна почитателям бренда Apple.

УДК 65.011  
ББК 65.290

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



ISBN 978-5-91657-582-8

© Е. Бутман, 2012  
© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>1.</b> .....	10
<b>2.</b> .....	15
<b>3.</b> .....	26
<b>4.</b> .....	37
<b>5.</b> .....	49
<b>6.</b> .....	64
<b>7.</b> .....	70
<b>8.</b> .....	80
<b>9.</b> .....	85
<b>10.</b> .....	91
<b>11.</b> .....	99
<b>12.</b> .....	104
<b>13.</b> .....	116

14.	125
15.	133
16.	146
17.	152
18.	162
19.	170
20.	179
21.	187
22.	190
23.	214
24.	222
25.	230
26.	237
<b>Послесловие</b>	241

# ПРЕДИСЛОВИЕ

В декабре 2010 года я тихо, в одиночестве, отметил двадцатилетие своего прихода в бизнес и подвел некоторые итоги. Все же круглая дата, и даже внушительная. Все годы я занимался примерно одним и тем же, вернее, каждый мой следующий шаг являлся следствием шага предыдущего. Но, встречая новый 2011 год, я даже не подозревал, что через несколько месяцев эта эпопея закончится, я покину компанию, которую в свое время придумал и долго, не просто строил, и отправлюсь в «свободное плавание». Когда же это произошло, у меня появилось время все обдумать. И я решил написать книгу.

Такие мысли возникали и раньше, разговоры об этом не раз заводили со мной те, кто много лет трудился рядом и знал об истории компании не понаслышке. Но на это не было времени, и, что важнее, я все время ощущал себя в «середине истории». Так зачем же писать о том, что еще двадцать раз изменится? И вот, время появилось. И история подошла к своему концу. Знакомый инвестиционный банкир, с которым я поделился своими планами, рассмеялся и сказал: «Банально — все, кто выходят из бизнеса, начинают писать книги». Но это в Америке. А в России таких книг почти нет, потому что никто не выходит из бизнеса. Или потому, что бизнес

у нас таков, что правду не напишешь, а неправду — не хочется. Мне с этим повезло. Я могу рассказать правдивую историю о том, как моя компания создавалась, росла, совершенствовалась, переживала кризисы и снова росла. Как вместе с компанией рос я, мои коллеги и сотрудники. И еще — сквозь описанную мной историю проходит тема Apple, так что в ней три главных персонажа: я, мой бизнес и знаменитый бренд. И, конечно же, люди, команда — как с нашей стороны, так и со стороны Apple.

Помимо того что я раньше никогда книг не писал, меня останавливало и другое. Мне казалось трудным объяснить, как и почему я, мальчик из московской интеллигентной семьи, имевший за спиной математическую школу, диплом по специальности «Прикладная математика», аспирантуру, написанную, но так и не защищенную диссертацию, бросил все это, ушел рядовым продавцом в коммерческую фирму и за двадцать лет изменился до неузнаваемости, даже внешне, стал, по сути, другим человеком — предпринимателем до мозга костей. Еще — мне кажется, что моя история и история моей компании (а на протяжении многих лет это была, по сути, одна и та же история) — типовая, «среднестатистическая». Я знаю немало людей, которые могли бы рассказать и гораздо более интересные вещи про свои двадцать лет в бизнесе.

Впрочем, подумалось мне, это как раз и может оказаться интересным. Ведь в нашей компании мы все придумывали сами, сами были и бизнес-школой, и профессурой, и студентами. У нас не было практических пособий о том, как строить бизнес в быстро меняющейся российской реальности. И никакие консультанты не могли нам в этом помочь. Мы двигались наугад, совершая ошибки, добиваясь успеха, изобретя по ходу дела множество «велосипедов», больших и малых. Наука давалась нам дорогой ценой, мы тратили на «учебу» невероятно много времени, хотя нам и казалось, что

мы двигаемся очень быстро. Все это подтолкнуло меня к мысли, что, описав наш путь, я в чем-то помогу тем, кто будет начинать после нас.

Параллельно с работой над книгой шла работа и над новым бизнес-проектом. Я не горю желанием «уйти на пенсию», новых идей полным-полно. Отойдя в июне 2011 года от дел, к Новому году я вроде бы все написал. Но меня к тому времени уже затянула и закрутила новая работа, новая команда, новая жизнь. И я отложил рукопись в сторону, не притрагивался к ней полгода. Пока не почувствовал, что у меня появился иной взгляд на все, о чем я в ней поведал, — более спокойный, взвешенный. Боль расставания утихла, и история стала тем, чем, собственно, и была — историей бизнеса. В итоге летом, в отпуске, книгу я практически полностью переписал, с удовольствием работая над текстом по восемь часов в сутки.

События, люди, описанные в ней, — реальные, взгляд на происходившее — авторский, а стало быть, пристрастный, оценки людей и событий — тоже. Что-то смягчил, что-то приукрасил — не без этого. Хотите — верьте, хотите — нет. В общем, читайте и делайте выводы.



# 1.

В 1990-м заканчивался пятый год моей работы в крупном отраслевом НИИ. В него я пришел сразу после института. Мне было 27 лет, шел третий, последний год аспирантуры. Я сдал кандидатский минимум, писал диссертацию. Хотя, если честно, мне были не интересны ни тема, ни сам НИИ, ни будущая карьера. Работал я на полставки, вместе со стипендией получалось 220 рублей, неплохо по тем временам, на жизнь хватало. Я был руководителем самостоятельной темы, правда, без подчиненных. В институте до меня никому не было дела. Мой начальник и научный руководитель за год до этого умер от инфаркта, и я был совершенно «бесхозным». Каждую среду после работы играл в спортзале в бадминтон. Еще был председателем секции альпинизма и часто участвовал в различных спортивных соревнованиях института — по лыжам, бегу, стрельбе. Спорт в те годы вообще был важной частью моей жизни.

В начале 1990 года у нас в семье родился ребенок. Жили мы с женой большой семьей, с родителями, что было обычным в те годы. С рождением дочери у меня сильно прибавилось домашних обязанностей, так что свободного времени почти не оставалось, даже на спорт. С альпинизмом пришлось завязать.

Большая и сплоченная компания моих друзей по математической школе, с которыми я дружил больше десяти лет, вдруг в одночасье растворилась — в течение года все уехали за границу, и в то время чаще доводилось ходить на проводы, чем в гости. Немногочисленные приятели по институту тоже стали постепенно исчезать — кто уехал, кто уволился и перешел в модные тогда кооперативы и СП.

Постепенно нарастало ощущение, что меня засасывает болото, и я погружаюсь в него все глубже, ощущение какой-то серости, скуки.

В ноябре я закончил свою аспирантуру, лабораторию объединили с другой, такой же, и у нас наконец-то появился новый шеф. Меня он сразу невзлюбил. Да я тогда и сам себя не полюбил бы: энтузиазмом я не пылал и очень смахивал на бездельника. Стало ясно, что мне здесь не защититься и, скорее всего, не работать. Что делать и куда идти, я не знал. Ничего предпринимать не хотелось.

В таком настроении я и сидел на работе, когда мне позвонил знакомый по НИИ Леонид З. В свое время он работал здесь в вычислительном центре, а потом уволился. Леня пригласил меня на собеседование в «совместное предприятие», как он назвал свое место работы. Терять было нечего, и я согласился. Время было назначено позднее, в 19 часов, при том, что рабочий день мой заканчивался в 16.45. Я посидел в конторе лишние полтора часа и поехал. Ехать было недалеко — 10 минут до электрички, ехать одну остановку, потом одну — на метро, и еще 10 минут пешком. Был последний день ноября, Москва утопала в черной липкой жиже. Грязь была везде, не испачкаться было невозможно. Когда я дошел до места, мои ботинки, брюки, пальто, даже «дипломат» были густо заляпаны. Тогда, впрочем, ноябрьскими вечерами все ходили в похожем виде.

Передо мной был невысокий особняк за черным решетчатым забором, с аккуратным чистым двориком. Я слегка оробел. На входе — охрана. Все выглядело очень необычно. Меня пропустили,

и я оказался на чистой и светлой мраморной лестнице. Я поднялся на третий этаж, оставляя за собой мокрые грязные следы и мучительно остро ощущая свою неуместность. Вошел в нужную комнату. За столами сидели несколько молодых людей, с виду мои ровесники, и с любопытством на меня смотрели. Ко мне подошел пригласивший меня Леня, сердечно поздоровался. Попросил подождать — начальство занято. Предложил чаю. Я, краснея, спросил, где можно привести себя в порядок. Туалет по — коридору за углом. Побежал туда отмывать грязь. Вошел, увидел мрамор, зеркала. Суетливо оглядываясь, засунул дипломат в раковину под струю воды. Вода, смывая грязь, полилась на пол. Кое-как привел все в порядок, вернулся обратно в комнату. Там — чай, рядом с чайником — тарелка с эклерами. Десять штук! В 1990 году!

Ожидая, стал наблюдать за теми, кто находился в комнате. Все были заняты работой, никто не обращал на меня внимания. Прошел час, еще полчаса. Робко напомнил о себе. Наконец меня позвали, и я пошел на второй этаж. Приемная, два секретаря — красивые взрослые женщины, обе говорили по телефону, причем одна — по-английски. Налево и направо — две дубовые двери с табличками «Генеральный директор», «Технический директор». Мне — к техническому.

Кабинет оказался огромным. Меня встретил хозяин кабинета. Дружелюбно, но строго посмотрел, задал какие-то вопросы. Я на них ответил. Мне было объявлено, что испытательный срок — три месяца. Если не подойду — не возьмут. Зарплата — 700 рублей на время испытательного срока, затем 1100. Плюс квартальная премия в размере трехмесячного оклада. Раз в год — валютная премия по итогам года. Рабочий день ненормированный, работы много. Дополнительное условие — выучить за полгода английский, занятия три раза в неделю в офисе после работы. Слово «офис»,

повторенное несколько раз, непривычно резало слух. После обучения — экзамен, если не сдам, заплачу месячный оклад, и вновь на учебу. Освоить то, чем буду заниматься, должен быстро и самостоятельно: вот техническая литература, бери и начинай читать. К работе приступить через неделю. Ответ они будут ждать недолго, желающих много. Все, до свидания, много работы.

Я вышел на грязную темную улицу и поехал домой. В голове полный сумбур. Попытался читать то, что мне дали с собой, но не мог сосредоточиться. Что означает «трехмесячный испытательный срок»? А если выгонят? Потеряю работу в НИИ, туда уже не вернуться. И что тогда? На что жить? Как это — отдать месячную зарплату за несданный экзамен? Пытался представить, как можно зажить на такую чудовищно большую зарплату. Съехать, наконец, в отдельную квартиру? И неловкость за грязные ботинки, брюки и дипломат... Четкое ощущение перемены в жизни.

Вечером поговорил с женой. Она отговаривала — распрощаться с налаженной жизнью, уходить из НИИ фактически в никуда, по сути, спекулировать компьютерами в непонятной конторе? А если меня выгонят через три месяца? А если через полгода они закроются? А что будет записано в моей трудовой книжке — «продавец компьютеров» после «научный сотрудник»? Что станет с моей диссертацией, на которую потрачено три года жизни?

Утром, мучимый сомнениями, пошел на работу. Посмотрел на все другими глазами — серые стены, грязные холодные туалеты, курилки на лестницах, слоняющиеся без дела сотрудники, коллективное послеобеденное разгадывание кроссвордов. Пошел к новому начальнику поговорить о работе: ведь я только что закончил аспирантуру. Тот принял меня холодно, сказал, что может предложить должность младшего научного с зарплатой в 180 рублей в месяц, «своей молодежи полно, а тебя я еще не знаю. И не жди скорого

повышения». И я почувствовал невероятное облегчение. Пошел к себе, снял трубку: «Я согласен, выхожу через неделю». Взял лист бумаги — «Прошу уволить... по собственному...», а сам улыбаюсь, не могу остановиться. Конец старой жизни!

Больше я никогда не был в этом НИИ. Только временами вспоминал, как бездарно провел в его стенах пять лет жизни.

## 2.

В СП «Интермикро» я провел полных четыре года, и этот период стал одним из самых важных в моей жизни. Симпатичный особняк на Нижней Красносельской, 39, стал моим персональным «плавильным котлом», в который я попал типичным молодым человеком из восьмидесятых годов, а выскочил из него в самую середину девяностых, готовым для бизнеса — психологически, морально, профессионально. Многие годы после ухода из «Интермикро» я хранил в памяти события тех лет, людей, даты.

Итак, в декабре 1990-го я начал работать на новом месте. У меня появился стол, компьютер, телефон, коллеги, начальство, заказчики. Другьям я ничего не говорил. Я, выпускник математической школы, получивший диплом вуза по специальности «Прикладная математика» на факультете «Техническая кибернетика», пять лет занимавшийся математическим моделированием и программированием, пошел торговать компьютерами! «Косые флопы» — кто из моего поколения не помнит этой фразы!

Мне по-настоящему повезло, хотя сам я так тогда не считал. Во-первых, потому, что я пошел работать в коммерческую фирму в 1990 году, а не несколькими годами позже, как большинство моих ровесников. Во-вторых, потому, что в отличие от большинства

тогдашних совместных предприятий, просто торговавших компьютерами, наше имело специализацию — мы продавали интегрированные издательские системы и системы автоматизированного проектирования. В ходу были слова «настольная издательская система» или, что еще круче — «десктоп паблишинг»! Прямо перед моим приходом прошла рекламная кампания на федеральном телеканале (других тогда, собственно, и не было), причем в прайм-тайм. В начале рекламного ролика пролетарии в темном и дымном подвале под звуки революционной песни печатали вручную газету «Искра». Потом на экране появлялась компьютерная настольная типография, и шел рекламный текст.

До этого момента я никогда не задумывался о том, как работает реклама. А тут увидел. У нас в отделе было три или четыре телефонных аппарата, и все они звонили, не переставая. Звонки начинались задолго до начала рабочего дня, и непрерывающийся перезвон сопровождал нас с 9 утра до вечера. И так день за днем, несколько месяцев. В те времена люди еще привыкли дозваниваться, терпения у советских людей было в избытке! Заказчики приходили и без звонка, дожидаясь своей очереди в коридоре. Вдумайтесь — заказчики стояли в очереди, чтобы поговорить с продавцами!

Меня в первый же день определили отвечать на телефонные звонки. Леня, мой новый начальник, сказал: «Сам видишь, какая обстановка, учить тебя некогда. Слушай, что говорят заказчикам другие, и запоминай. А мы будем время от времени слушать твои разговоры и поправлять, если что не так. Вот и научишься». Я в испуге спросил: «А если напортачу?» Мне спокойно ответили: «Заказчиков вон сколько, одних отпугнешь, другие придут». Я был в легкой панике, меня пугала мысль о том, что я могу провалить испытательный срок. Да и как не провалить, если никто ничему не учит, а продавать нужно!

Мне выдали на работе множество материалов про настольные типографии, Интернета-то тогда в помине не было! Рабочий день выглядел так — с 9 утра до 6 вечера я встречался или разговаривал по телефону с заказчиками, а затем по итогам дня допоздна работал над коммерческими предложениями и договорами. Так работал весь наш отдел, никто не уходил домой раньше 8–9 вечера. И еще я был в группе сотрудников, изучавших английский язык! По вечерам дома сперва занимался всякими домашними делами (в качестве отца годовалого ребенка), затем читал техническую и коммерческую документацию, ложился в постель, спал как убитый, утром снова бежал на работу. Что было удивительно — я совсем не уставал, даже пребывал в хорошем настроении. Неожиданно я нашел работу, на которой чувствовал себя на своем месте. Мою хандру сняло как рукой. Продавать, убеждать, уговаривать, видеть, как человек, сухо и с недоверием на тебя вззирающий, начинает постепенно прислушиваться и, наконец, говорит — беру! Как невнятное грубое бормотание в трубке меняется на внимательную заинтересованность. Как незнакомые люди становятся чуть ли не родными.

Но вначале мне пришлось учиться общению. Я боялся людей, с которыми должен был разговаривать. Я ведь был, по сути, мальчишкой, а говорить приходилось с важными начальниками. Впрочем, после двадцатого, а может, и пятидесятого разговора страх исчез. Кроме того, я совсем не умел вести переговоры. Я же никогда этому не учился. В коммерческой работе необходимо говорить емко, точно, образно, убедительно. Надо уметь управлять разговором, поддерживать его, когда он затухает, сворачивать беседу, когда она затягивается. Быть дружелюбным, корректным, энергичным, убедительным. Смотреть в глаза, шутить к месту, без фамильярности и скабрзностей. Демонстрировать эрудицию, но в меру, не уводя разговор в заумь технических деталей, и вместе



с тем не выглядеть простоватым. Быть позитивным. Быстро подстраиваться под любой тип собеседника, а после разговора тут же «выходить из образа» и быть готовым к следующей встрече. Отдельное искусство — беседа по телефону. Если ты поговорил, потратил время, силы, а человек никогда больше не проявился, — значит, ты сработал впустую. Надо «цеплять», не отпускать, убеждать и — вытаскивать на встречу.

В этом смысле я прошел фантастическую школу в первые три месяца работы, пока длился удивительный эффект нашей рекламной кампании. Каждую неделю у меня было от 70 до 100 разговоров, а по их итогам не менее двух десятков очных встреч. То есть за три месяца я провел не менее тысячи (!) переговоров с заказчиками. И ведь я не холодильники продавал, а интегрированные системы! Практически любой разговор содержал выявление реальной потребности, рассказ о возможностях и конфигурации предлагаемых систем, часто — обсуждение цены и условий поставки, как выполняется сборка системы, ее сервисное обслуживание, рассказ о состоявшихся проектах, информацию о том, почему наши системы лучше, чем у других, и еще много чего. Я бы любых людей, которые собираются заниматься коммерческой работой, для начала прогонял через такую стажировку.

Ну, а что касается «матчасти»... Научился потихоньку. Ляпов становилось все меньше. На помощь пришел руководитель отдела маркетинга Толя Романов. Он иногда заходил к нам, слушал, как я мучаюсь, разговаривая с заказчиками. Спустя некоторое время он сказал: «Пойдем поболтаем». Ну, и ненавязчиво взял надо мной шефство. Рассказывал, объяснял, поправлял. Ободрял и поддерживал. Спасибо, Толя! Вообще люди в компании оказались на редкость спокойными, интеллигентными и разумными. К Лене, который меня привел, я периодически подбегал с какой-нибудь проблемой. Он внимательно выслушивал мою сбивчивую речь, доброжелательно

кивая в особенно драматических местах, уточняя что-то, но не перебивал. Потом ненадолго задумывался и чаще всего говорил: «Знаешь, подумай сам и прими правильное решение». И возвращался к своей работе. Я поначалу был в легком шоке, а потом привык и поступал так, как считал правильными. Эту фразу я впоследствии и сам стал использовать в общении со своими сотрудниками.

За пару лет я из помощника продавца сделался экспертом коммерческого отдела, потом старшим экспертом, главным экспертом коммерческого отдела, руководителем сектора, замначальника, начальником отдела... Должности были похожи на должности в каком-нибудь государственном учреждении, только там я одолел бы столько ступенек аккурат к пенсии. А здесь это происходило быстро, неформально и соответствовало моим собственным представлениям о том, что я расту и готов решать все более сложные задачи в качестве специалиста по продажам.

Мой рабочий стол был возле общественного самовара, который кипел весь день, мы пили чай сами, угощали заказчиков. Рядом на тарелке всегда лежала дюжина свежих эклеров, и все это было так уютно и по-домашнему, что у меня там реально было чувство дома — большее, чем везде до того.

Много воспоминаний связано у меня с заказчиками, с повседневным общением. Я быстро обратил внимание, что люди совершенно терялись от вежливого обращения. Большинство тогдашних заказчиков были профессиональными снабженцами, тертыми мужичками с крепкими локтями. Не привыкшими к тому, что их слушают и что-то им объясняют. Эти люди сидели, притихшие, как школьники, и честно пытались связно объяснить, что конкретно им нужно. Я уже не очень хорошо помню заказчиков моего первого года работы, но кое-кто из них засел в моей памяти на многие годы. Так, однажды ко мне пришел средних лет мужчина, кажется, из Азова. Он

хотел купить небольшую типографию. Долго и мучительно обсуждал каждый пункт договора, особенно сроки поставки. Вывернул мне всю душу. Я начал раздражаться. Он увидел это, помолчал, вздохнул и сказал: «Сынок, понимаешь, мы — три друга с детства — взяли кредит в банке под залог наших квартир. Если вовремя не поставите, не сможем начать отдавать кредит. Квартиры отберут, а у нас жены, дети. Потеряем все. Ты можешь мне точно пообещать, что все будет вовремя?» Это было настолько пронзительно, что я даже оцепенел на минуту. Потом, тщательно подбирая слова, сказал: «Я готов взять ответственность за поставку — в рамках договора. Но не за чужую человеческую судьбу. Чудес не бывает, оборудование может сломаться, опоздать и т.д. За это в договоре предусмотрена ответственность поставщика. Вам решать». Но с тех пор я по-другому стал относиться и к заказчикам, и к своим обещаниям.

Случались и экзотические истории. Например, заказчик из Дагестана, представлявший шесть кооперативов из Махачкалы. На вопросы о том, для чего им потребовалась типография, чем занимаются эти кооперативы, он отвечал весело, но уклончиво. От него веяло свободой и опасностью. После того как контракт был исполнен (не без трудностей), курьер по имени Магомед, с черной бородой в пол-лица и закутанный в черный плащ, принес мне в подарок сверток. В нем оказался кинжал ручной работы. До сих пор он со мной при всех переездах.

Заказчиков было очень много, и я проводил в разговорах все рабочие дни. За первый год — тысячи разговоров. Последствия такого интенсивного общения сказались очень быстро. Во-первых, моя речь стремительно усовершенствовалась, я научился говорить лаконично, четко формулировать мысли, делать речь «плотной», чтобы в нескольких фразах изложить суть вопроса. Я всегда стремился к максимальной точности формулировок — отчасти из-за своего математического

образования, отчасти — по необходимости: неточно сформулируешь, придется повторять, пускаться в объяснения. Опять-таки из-за желания вместить в краткую фразу как можно больше мне удалось избавить свою речь от слов-паразитов. Научился договаривать фразу до конца, не терять нить разговора, управлять им.

Но эта «модифицированная» манера разговора создавала мне и некоторые проблемы. Мне все труднее было разговаривать с людьми за пределами профессиональной сферы, в том числе с родителями, друзьями, родственниками. В обычной жизни люди говорили (и говорят) медленно, путано, многословно, теряют нить рассуждений и, устав говорить, заканчивают фразу словами «...ну, в общем, ты понимаешь...» Моя мама иногда в домашних беседах даже говорила мне: «Женя, не разговаривай так, ты же не на работе». Впоследствии мне пришлось приложить много усилий, чтобы научиться переключаться на «социальный», домашний язык, терпеливо слушать людей, не умеющих говорить, как я, даже скрывать свой «речевой опыт».

Другим следствием моего интенсивного общения стало то, что отдыхать я предпочитал в полной тишине. Я не мог слышать человеческие голоса за пределами офиса, и это стало проходить только после того, как я перестал работать «в поле».

Довольно скоро после того, как я начал работать, мне стали поручать в основном нестандартные контракты. Но не потому, что я делал что-то лучше других. Как правило, такие контракты были небольшими по деньгам, но очень муторными и по условиям, и по исполнению, да еще с кучей дополнительных условий. Такие контракты отвлекали главных продавцов, поэтому их и сваливали на меня, «младшего». Стандартный договор выглядел таким образом — заказчик платит и через четырнадцать недель получает оборудование. Любые отклонения — способы оплаты, укороченные или гибкие сроки поставок, дополнительные гарантии или

пуско-наладочные работы — делали договор нестандартным. В те годы было много чудес — переводной рубль, клиринговые валюты, бартерные схемы. Сама конвертация рублей в доллары была делом невероятно сложным и непредсказуемым. Основной объем делали ведущие продавцы на стандартных контрактах, а я вроде как «зачищал хвосты». Постепенно все больше договоров стали заключаться с особыми условиями, а к 1992 году таковыми стали практически все. Я же к тому времени научился щелкать их как орешки.

Отдельным приключением для меня и моих коллег были выставки. Ключевых для нас было две выставки в год — главная компьютерная выставка «Комтек» весной и главная полиграфическая «Полиграфинтер» осенью (в разные годы у нее были разные названия). Если в офисе мы разговаривали с заказчиками один на один, к их визитам заранее готовились, то на выставках был сплошной безостановочный поток. Выставки тогда были в России явлением новым, людей на них приходило очень много. К тому же рынок активно развивался, компании росли как грибы, а наше СП считалось крупным поставщиком компьютеров, издательских систем, систем проектирования, типографского оборудования и тому подобного. Выставки длились по десять-двенадцать дней, работали мы без выходных и к концу каждого дня буквально падали от усталости, выгребая из карманов горы визитных карточек. На одной из выставок я неделю проработал с жестокой ангиной и в результате вконец «посадил» голосовые связки, до сих пор не могу говорить больше двух часов подряд, теряю голос.

Постепенно у меня сформировался круг «своих» клиентов, их становилось все больше, и я завел картотеку. Моя мама работала в Библиотеке им. Ленина, она принесла картонные каталожные карточки (кто не знает — размером с небольшой портсигар), разделители по буквам алфавита и коробки — кажется, на 50 карточек

каждая. И когда мне звонил клиент по фамилии Р., я мгновенно находил в коробке его карточку и, пока мы обменивались: «Здравствуйте, как дела», восстанавливал в памяти его «историю болезни». Впрочем, в компании была и своя информационная система, по тем временам вполне современная, но медленная и неудобная. Мои карточки она заменить тогда еще не могла.

Через полгода с начала моей работы «Интермикро» подписала контракт с Apple — и стала первой (и последней) Apple IMC на территории СССР. Статус IMC (по-русски эти три буквы означали «независимая маркетинговая компания») фактически делал нашу частную компанию представительством Apple, причем, с известными ограничениями. Внутри «Интермикро» была сформирована команда Apple IMC, в нее перешли почти все ведущие продавцы. Они должны были построить дилерскую сеть для Apple. Всех своих прямых заказчиков ушедшие оставили нам, «младшим» в отделе. Моя картотека тут же выросла вдвое, а позднее я и вовсе от нее отказался, потому что оставил себе только ключевых заказчиков, всех небольших передал новым «младшим». Мы с любопытством и легкой завистью наблюдали за командой Apple. Особое впечатление произвела на всех поездка двух наших разработчиков во Францию для перевода операционной системы на русский язык. На сорок пять дней. В 1991 году! На вопрос, что больше всего им запомнилось, они отвечали: «Как асфальт мыли на улице со стиральным порошком». Мы, конечно, им не верили.

Была запущена рекламная кампания на ТВ. В ролике Apple мотоциклист несся по пустыне и на полной скорости подхватывал лежавший на камне компьютер — компактный моноблок Classic II. Далее в кадре тот же компьютер, только крупным планом, с закадровым текстом («если вы думаете, что мощный компьютер для

бизнеса вне вашей досягаемости, то у Apple для вас хорошая весть: представляем Macintosh Classic II. The power to be your best»), и заключительный кадр — шестицветное яблоко, слово «Apple». Не помню деталей, кажется, ролик был сорокасекундным, показывался раз десять в прайм-тайм. На первый показ собралась вся фирма. Посмотрели, и в тишине раздался шуточный голос начальника отдела маркетинга: «Ну как, все почувствовали, как растворились шестьдесят тысяч долларов?» Такова была стоимость этой странной рекламы.

Жизнь в компании разделилась на две реальности. Бурлила и развивалась Apple IMC. А наш отдел продолжал работать в привычном режиме.

Я остался за старшего в группе прямых продаж в должности начальника сектора издательских систем коммерческого отдела. Вскоре мне в помощь из учебного центра перевели Анатолия Новожилова, знаменитого тем, что он локализовал (или, говоря проще, перевел) на русский язык главную компьютерную программу газетной верстки того времени — Ventura Publisher 2.0, работавшую исключительно на РС. Мы сошлись с ним характерами, а потом — и с остальными «младшими» сотрудниками нашего отдела. Я впервые ощутил значение слова «команда». С этой командой мы провели очень плодотворные два года.

В июле 1991 года я впервые поучаствовал в главном событии года — праздновании дня рождения нашего СП. Для этого арендовали зимний сад ресторана «Прага», приезжали сотрудники из всех филиалов — из Ташкента, Киева, Тбилиси, все приглашались с супругами, и это было нечто совершенно феерическое. 1991 год, грязная полугодовалая Москва, а тут такой праздник! Шепотом пересказывали цифры, в долларах, сколько СП выложило за этот праздник. Грузинский филиал привозил вино, хванчкару и киндзмараули,

на столах была черная и красная икра, деликатесы. В общем, что говорить... Другая жизнь.

Закончился первый год моей работы в «Интермикро» (1991 год), начался второй. Я уже практически не вспоминал мои пять лет работы в НИИ.

В марте 1992-го я вместе с несколькими сотрудниками компании отправился на выставку CeBit в Ганновер, где у «Интермикро» был свой стенд. Я впервые оказался за границей, и сразу в ФРГ. И пробыл там десять дней. К слову, на меня совсем не произвели впечатления супермаркеты с едой, «прилавки с колбасой». А вот магазины, в которых я зависал, — это были магазины спорттоваров, особенно велосипедов. Мне бы такое изобилие в мои 16 или 19 лет! Ну и, конечно, я впервые ощутил масштаб гигантской международной выставки, и не просто увидел, но и поработал там.

Руководство «Интермикро» все внимание тратило на группу Apple, мы же получили свободу творчества. Однажды мы с Новожиловым полетели в Алма-Ату на переговоры с руководством тогдашнего издательства ЦК КП Казахстана об автоматизации (до сих пор помню имя и отчество директора издательства Январбека Сагимбаевича; в те годы я имена заказчиков заучивал наизусть, можно было меня разбудить ночью, и я бы перечислил весь список!). На обратном пути, во время четырехчасового полета, мы подробнейшим образом обсудили стратегию развития нашего отдела с учетом его структуры, принципов работы с заказчиками, применяемых технологий, постпродажного сервиса, маркетинга, логистики и всего прочего. Это было первое в моей жизни стратегическое совещание с выявлением целей, постановкой задач, анализом препятствий и рисков, определением ресурсов. Слова мы, естественно, при этом использовали другие, но смысл был именно таков.

Вернувшись, мы стали воплощать задуманное в жизнь.





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

