

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. Другам 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 взирающий, 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 на- ходил 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») фактиче- ски 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 наблюда- ли 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 неся 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 за- кадровым 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 шутливый 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 полуголодная 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.