

Игорь Якобсон



Я с вами жив...

Игорь Якобсон  
**Я с вами жив...**

«Деловой двор»

2018

УДК 82-94  
ББК 84-9

**Якобсон И. Г.**

Я с вами жив... / И. Г. Якобсон — «Деловой двор», 2018

ISBN 978-5-91550-2047

Эти записки представляют собой «сугубо частные впечатления сугубо частного лица» о том, как жили в последний период СССР и как из него выходили. А еще о том, как при непосредственном участии автора создавалась и функционировала одна небольшая софтверная компания... Это рассказ о времени и о его людях, когда побуждающими мотивами действий участников перемен, вопреки расхожему мнению, зачастую являлись не великие идеи и даже не какие-то умные соображения, а банальные бытовые и повседневно-человеческие причины. Книга, которая сейчас у Вас в руках, – одна из серии воспоминаний очевидцев и участников тех самых «перемен», среди которых – инженеры, ученые, писатели, журналисты, художники, музыканты, программисты и люди многих других профессий... Все они пишут ярко, талантливо, с большой любовью ко всем упоминаемым в них персонажам. Хочется надеяться, что чтение доставит настоящее удовольствие тем, кто жил в это непростое время, помнит его и захочет сравнить свои воспоминания с воспоминаниями автора. Уверены, что книга заинтересует и молодых читателей, в том числе специалистов в области разработки программ для предприятий.

УДК 82-94  
ББК 84-9

ISBN 978-5-91550-2047

© Якобсон И. Г., 2018

© Деловой двор, 2018

## Содержание

Предисловие	6
Зародыши рынка	8
Пенорожденный	13
Рынок «мельчает»	16
Политика большая и малая	19
Маркетинг былых времен	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# Игорь Якобсон

## Я с вами жив...

*Какая все-таки смешная вышла жизнь...*

*И. Калинин «Лучшая песня о любви»*

*И все это не где-то в пустоте,  
А в гуще исторических событий...*

*В. Дмитриев «Отказ от романа»*

## Предисловие

Сии мемуары представляют собой всего лишь сугубо частные впечатления сугубо частного лица о том, как создавалась и функционировала одна небольшая софтверная компания, и о времени, в котором происходили данные события

Воспоминания эти ни в коем случае не претендуют на обобщение. Автор прекрасно понимает, что другие участники событий могут порой трактовать те же самые факты диаметрально противоположным образом.

Тем не менее данная книга, на взгляд автора, является тем самым малюсеньким фрагментом, из множества которых складывается панорамная мозаика, которую, используя пафосную лексику, можно назвать Историей. В данном случае – это история всего лишь отечественного ИТ-рынка. Впрочем, этот самый рынок является в свою очередь элементом следующего уровня, так сказать «макроэлементом». Из таких «макроэлементов» создается история страны, а из историй отдельных стран – история цивилизации.

Задачей ученого-историка на каждом уровне является обобщение элементов на основе объективного анализа всей их совокупности.

Таким образом получается, что взгляд автора на Историю как науку соответствует концепции иерархического построения программного обеспечения «снизу вверх», в то время как уже давно признано, что прогрессивной является методика построения программного продукта «сверху вниз». Но что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку. Что хорошо для М&М, вовсе не обязательно хорошо и для Родины (см. Дж. Хеллер «Уловка 22»).

Ведь при построении приложения наша цель создать нечто такое, что будет делать то, что нам нужно, то, что заранее известно. А при рассмотрении совокупности исторических событий мы (вернее те из нас, кому не безразлична истина), напротив, хотим «познать неведомое».

В результате то, что годится в программировании, совершенно не подходит для исторической науки, в которой в наши дни доминирует совершенно негодная концепция построения Истории, исходя из политической целесообразности, то есть по тому самому принципу «сверху вниз» (во всех возможных смыслах). За последние годы мы наглядно убедились, что такая методика в применении к исторической науке вместо хотя бы самого грубого приближения к реальной действительности дает сплошную фальсификацию, в которой сторонники сего «господствующего подхода» склонны обвинять как раз его противников, валя, как водится, с больной головы на здоровую.

Из этих воспоминаний видно, что побуждающими мотивами действий участников рынка являлись чаще всего не какие-то умные соображения, а банальные бытовые причины. Опять-

таки, автор говорит не обо всех субъектах ИТ-рынка (тем более, что ему в свое время задним числом стали известны и примеры людей, действовавших по высокоточному расчету), а только о себе. Хотя он уверен, что таких, как он, было много, если не большинство.

Кстати, зачастую эти банальные причины бывали обусловлены глобальными макроэкономическими соображениями. Однако, во-первых, это стало понятно автору не во время описываемых событий, а «задним умом». Во-вторых, выявление причинно-следственных связей, как уже говорилось выше, вне компетенции данного автора и тем более данной книги.

Впрочем, в процессе этих рассуждений мне пришло в голову, что не надо так уж ограничивать беднягу-автора. И если в описываемое время он видел (или считал, что видел) какие-то общие моменты, то почему бы ему и не обратить на них внимание Читателя (разумеется, с обязательной оговоркой на несовершенство своего зрения)?

Ну вот, пожалуй, и все, чем следовало предварить данные мемуары. Засим поехали!

## Зародыши рынка

*Что хорошо для синдиката, то хорошо для Родины*  
*Дж. Хеллер «Уловка 22»*

Всем известно, что в СССР «белый» (то есть узаконенный) рынок присутствовал исключительно в той ипостаси, которая по-другому называлась «базар» или «колхозный рынок», и где, по замыслу Софьи Власьевны (отнюдь не ласковое прозвище Советской Власти), продавалась сельскохозяйственная продукция, выращенная в колхозах, в крайнем случае, в приусадебных хозяйствах.

Был еще вездесущий «черный» рынок, на котором торговали элитными продуктами, книгами, антиквариатом, бытовой техникой, заграничными шмотками, в общем, всем, что представляло хоть малейший дефицит. А дефицитом было почти все необходимое или желаемое в семейном быту. Субъекты черного рынка назывались спекулянтами и преследовались по закону с разной степенью активности, зависевшей в основном от настроений власти, которые, в свою очередь, были функцией времени.

Однако то, что не годилось для бытового употребления (а это в нацеленной на мировое господство советской империи была основная доля валового национального продукта), ни на одном из этих рынков приобрести было нельзя.

Программное обеспечение, о котором пойдет речь в этой книге, к предметам быта никак не относилось. Тем более что вследствие западного эмбарго на ввоз персональных компьютеров, с одной стороны, и отсутствие в свободной продаже даже слабеньких отечественных «персоналок», с другой, привело к тому, что счастливыми индивидуальными обладателями вычислительной техники были единицы «мажоров» – детей партийной элиты. В результате основная часть ПО (software) разрабатывалась для мейнфреймов: очень неплохая линейка отечественной разработки БЭСМ – Эльбрус, а также производимая по украденной в фирме IBM документации серия ЕС (Единая Серия, аналог IBM360). Задуманную как серия малых вычислительных машин, слизанную с PDP линейку СМ я бы тоже отнес к мейнфреймам, во всяком случае по режиму их эксплуатации. Да и занимали они пусть и не несколько залов, как БЭСМ или ЕС, но все же по довольно большой комнате.

Экономическая схема разработок software была следующей. Оно создавалось на основе единого плана и распространялась в соответствии с ним же: получит та организация, которая по замыслу вышестоящих начальников должна такое ПО иметь. Чаще всего это были так называемые отраслевые разработки. Например, серия САПР (систем автоматизации проектирования), которая называлась ПРАМ, и в работе над которой принимал участие лично я, производилась и распространялась на предприятиях министерств радиопромышленности и производства средств связи.

Однако в последний, пусть и очень краткий, период существования СССР ситуация начала меняться. Первый шаг был сделан, когда в 1987-м году при райкомах комсомола начали создаваться Центры НТТМ (научно-технического творчества молодежи). По замыслу советского правительства они должны были дать возможность молодежи зарабатывать деньги за счет развития производства и, в первую очередь, передовых высокотехнологичных разработок. Стимулировать и мотивировать молодых! На практике же эти Центры стали первым легальным каналом «отмывки» денег за счет уникального на тот момент права обналичивать «безнал». Говорят, что комсомольские лидеры использовали их для продажи сырья, а также, что ЦНТМ стали «локомотивами инфляции». Но это уже совсем не моя епархия.

Меня же волновало только то, что через ЦНТМ я могу продать (а не отдать!!!) свои разработки другим предприятиям. Если говорить откровенно, то с точки зрения нормальных



экономических отношений, с моей стороны это была не чистая игра: я разрабатывал свой софт, получая за это зарплату в своем ЛНИРТИ (Ленинградский Научно-Исследовательский Радиотехнический Институт, ныне Российский Институт Навигации и Времени), значит, по-хорошему, Институт и должен был заниматься продажей. Но, во-первых, Институт, будучи государственным учреждением, не имел такого права, а если бы и имел, то это был бы такой сложный процесс с копеечным, по меркам предприятия ВПК, результатом, что никто бы этим не стал заниматься. Во-вторых, если бы он все же стал этим заниматься, то непосредственные исполнители получили бы «шиш с маслом». В-третьих, в «кухонных» понятиях того времени, ЛНИРТИ, как и все вокруг, был государственным учреждением, его принадлежал народу, частью которого я являлся и просто получал таким образом свою долю. (Народная частушка того времени гласила: «Неси с работы каждый гвоздь, ты здесь хозяин, а не гость»). Собственно говоря, для таких схем ЦННТМ и были задуманы, так и должно было осуществляться «стимулирование молодежного творчества». Ох уж эта смешная экономика переходного периода!

Продажи через ЦНТТМ строились следующим образом. Заказчик заключал договор с Центром, а тот, в свою очередь, договор с бригадой исполнителей, персональные данные которых были перечислены в приложении. Юридических подробностей я не помню, ибо всегда старался улизнуть от этих проблем. Когда я получил первый заказ, который оформлялся через ЦНТТМ, то тут же создал бригаду, в которую первым делом записал своего завлаба, коему и поручил ведение всех бумажных дел. Распределение денег контролировал я, а остальное меня не волновало.

После завершения договора Заказчик перечислял деньги на банковский счет ЦНТТМ, который переводил их на сберкнижки «бригадников», предварительно вычтя свои «комиссионные», поступавшие в координационные советы НТТМ, и долю, причитающуюся государству (налогами ЦНТТМ не облагались, но 3 % доходов в общесоюзный бюджет вынь да положь). Чтобы Заказчик не тянул с оплатой, в бригаду практически всегда включались его представители, которые, впрочем, осуществляли реальную работу по приемке софта.

Занимался я тогда той частью САПР цифровой аппаратуры, которая называлась системами логического моделирования, готовился к защите кандидатской диссертации на эту тему. Такие системы решали проблемы проверки корректности разработанных принципиальных схем, в частности отсутствия рисков сбоя, а также синтеза тестов для выпущенных изделий.

Основной моей задачей было сопровождение систем логического моделирования и синтеза тестов, написанных совсем другими людьми. В процессе сопровождения приходилось исправлять ошибки и в программах, написанных на незнакомых мне языках программирования. (Ну как упустить случай похвастаться?!). Сам же я полностью создал подсистему синтеза логических моделей цифровых микросхем (тема моей диссертации). Дело в том, что у системы моделирования была иерархическая организация – основная моделирующая программа плюс пополняемая библиотека вызываемых подпрограмм, каждая из которых имитировала работу одной микросхемы от вентиля до микропроцессора. И пополнение этой библиотеки моделями новых микросхем было отдельной большой проблемой при сопровождении. Ну, я и облегчил слегка этот труд.

Из приведенного выше описания, очевидно, что спрос на такие системы существовал среди от силы пары сотен предприятий нашей необъятной Родины. Но и такого спроса мне хватало, чтобы несколько лет в конце 1980-х зарабатывать так хорошо, как никогда «до» или «после». За работы по установке ПО, занимавшие пару дней, я и мои помощники, составлявшие в терминологии перестроечного времени бригаду НТТМ, получали по несколько тысяч рублей. Для сравнения: моя месячная зарплата ведущего инженера составляла 180 рублей, а чуть позже, когда после защиты диссертации я стал «остепененным» старшим научным сотрудником, – 300 рублей.

Любопытно то, что бытовые условия существования моей семьи столь существенное увеличение доходов улучшило крайне незначительно. Дело все в том же всеобъемлющем дефиците. Большая часть полученных денег лежала на сберегательной книжке бессмысленным грузом, ибо купить что-то на них можно было только на черном рынке. Но для этого денег было мало, нужны были и соответствующие связи (напомню, что это была запрещенная деятельность, соответственно покупатель должен был пользоваться доверием продавца). У меня таких связей не было. Более того, не будучи «хозяйственным мужиком», я испытывал к ним отвращение.

Небольшой экскурс в сторону. Хочу сказать несколько слов о жизни в СССР. Поскольку помнится только хорошее, а плохое быстро забывается, «старожилы» СССР нынче стали массово ностальгировать по советским временам. Это бы и ладно! Плохо то, что значительная часть молодежи прислушивается к их словам и мечтает о возвращении тех времен и порядков.

Огромная ошибка! Лично я ни за что не хотел бы вернуться в советскую эпоху. Оставим в стороне тот простой факт, что СССР и на мой взгляд был, как выразился Рейган, империей зла (в конце концов это вопрос политических пристрастий). Не будем обсуждать также отсутствие элементарных свобод: например, несколько моих друзей угодило в лагерь за «хранение запрещенной литературы», а именно общедоступных ныне Солженицына, Бродского, Оруэлла, Конквиста и др. В конце концов, далеко не все нуждаются в этих самых свободах.

Но даже воспоминания о самых простых бытовых условиях существования вызывают у меня отвращение!

О, эта необходимость занимать очередь в магазин минимум за час до открытия, если ты хочешь приобрести кусок мяса, а не состоящий из костей «суповой набор»! И это в прилично снабжавшемся Ленинграде! В Поволжье, например, зачастую не было и костей. Собираясь туда в командировку, мы изыскивали любые возможности перехватить у кого-нибудь пару банок мясных консервов.

О, эти многочасовые очереди за бананами, женскими сапогами, туалетной бумагой! И ведь даже наткнуться на такую очередь уже было большой удачей!

Свой летний отпуск мы тогда проводили в походах. И к летнему походу готовились целый год, накапливая вышеупомянутые мясные консервы, гречневую крупу, твердокопченую колбасу и тому подобные «долгоиграющие» продукты. В магазинах ничего такого не было. Все это извлекалось из продаваемых непосредственно на предприятии продовольственных заказов. Борьба за эти заказы вносила дополнительные малопривлекательные штрихи в жизнь производственных коллективов.

Не буду говорить о проблемах с более-менее качественной одеждой или мебелью – меня эти вещи мало интересовали. Но вот трудности с покупкой хороших книг раздражали сильно! Единственной отдушиной в этом смысле оставались визиты в глухую сельскую местность или же в иноязычные республики типа Армении или Молдавии. Книги были основным вывозимым оттуда грузом.

Короче, жизнь в СССР (по крайней мере, в Ленинграде) не была голодной, но за счет временных и трудовых затрат на элементарное бытоустройство, она была очень унижительной.

В 1998-м году мой коллега Витя Ефремов поехал со своей семьей в Грецию на автобусе. Путь лежал через Беларусь. Автобус на несколько минут остановился для заправки в маленьком городке. Витька, который, благодаря своему метаболизму, мгновенно сжигал любые калории, тоже решил использовать эту остановку для «дозаправки» и устремился в близлежащий магазин, не заметив, что за ним увязался десятилетний сын. Узнал он об этом, только услышав за спиной изумленный голосок: «Папа, что это?» Витя обернулся и отследил, куда устремлены расширившиеся глаза малыша: всего лишь на магазинные полки, на которых предстало вполне привычное Витиным глазам памятное с давних лет зрелище – трехлитровые банки с березовым соком вперемежку с буханками хлеба и рыбными консервами типа «килька в томате». И

тут мой друг сообразил, что ребенок в силу своего малолетства не может помнить советские времена, а посему зрелище почти пустых полок для него в диковинку.

Заметьте, выше я описывал не пресловутое перестроечное время, когда быт стал еще хуже, но это компенсировалось несравненным ощущением нарастающей свободы и счастья позитивных перемен, но впечатления эпохи развитого социализма.

А примерно к 1990-му году бытовые условия опустились вообще ниже плинтуса. Правительству пришлось нормировать распределение, выпустив талоны на большую часть дефицитных продуктов, среди которых были гречка, сахар, мыло, стиральный порошок и многое другое. Особенное же мучение порочным людям, к которым относился и я, доставляло нормирование отпуска алкогольных и табачных изделий. Впрочем, в отдельных случаях введение талонов играло положительную роль: талоны выдавались в равных количествах на каждого члена семьи, включая новорожденных младенцев. В том числе на водку и сигареты. В результате, по воспоминаниям моей нынешней жены, художника Галины Гричановой, кладовые многодетных семей были забиты спиртным и табаком. А существовала ли когда-нибудь в России валюта более надежная, чем бутылка водки, которой можно было расплатиться хоть за вызов водопроводчика, хоть за наем трактора для своих шести соток? То есть непьющие, некурящие и многодетные люди на короткое время стали привилегированным классом, настоящими богачами.

Кстати, уже в конце 1990-х я неоднократно был свидетелем обнаружения «зачаек» почти десятилетней давности. Как правило, это происходило именно в таких семьях.

Еще одна feature заключалась в том, что талоны эти имели исключительно региональное хождение. Сие означало, что командировочный не мог разжиться в чужом городе ничем из обширнейшего перечня. А что командировочные традиционно делают по вечерам после работы? Конечно же, выпивают в приятной компании. Таким образом, в конце перестройки командировки лишились своей основной мотивации.

Ну да хватит об этом. В целом смысл моего отступления прост: не надо стремиться «Back in USSR».

Но вернемся к нашим баранам. Следующей экономической предпосылкой появления рынка ПО стало принятие весной 1988-го года закона «О кооперации в СССР», разрешившего кооперативам заниматься любыми не запрещенными видами деятельности (до этого разрешенные кооперативам сферы деятельности можно было по пальцам пересчитать). Не скажу, что эта форма собственности стала особенно популярной среди разработчиков софта, но все же появились и такие организации. Главным примером может служить организованный Сергеем Проскуриным «Локис». Но о преимуществах и недостатках кооперативного движения пусть рассказывает сам Сергей.

Зато выраставшие как грибы кооперативные магазины и рестораны, в которых можно было купить пусть не все, но гораздо больше, чем в соответствующих государственных учреждениях, наконец, позволили нам тратить заработанные через ЦНТТМ деньги, не прибегая к помощи черного рынка. Это было приятно и удобно!

Наконец, еще одним стимулом к появлению рынка ПО стал ежегодно возобновлявшийся мораторий на действие эмбарго на ввоз персональных компьютеров, что привело к появлению рынка hardware. Первоначально сей рынок носил несколько странный характер. Уже не помню, по внешним или по внутренним причинам (скорее, по внутренним) торговать собственно компьютерами было запрещено, зато можно было свободно приобретать программно-аппаратные комплексы.

С такого комплекса и началась компания «КОМПАС». Дело было примерно в 1988-м году. Мне позвонил мой близкий друг Сережа Артюшков, занимавшийся аутсорсинговым (правда, тогда такого слова в русском языке еще не было, но, как говорится, «слова нет, а попасть») обслуживанием вычислительной техники. Среди его клиентов была и некая располо-

женная в Ленинграде военная часть. Эта часть получила разрешение (и финансирование!) на приобретение такого программно-аппаратного комплекса на базе IBM PC/XT.

Вояки разумно решили, что раз за софт все равно уплачено, то надо отобрать из предлагаемого продавцами набора такие пакеты программ, которые смогут хоть как-то пригодиться в жизни и работе. Но своих специалистов в военной части не водилось, посему они воззвали о помощи к Сереге и предложили съездить в командировку в Москву, дабы совершить на территории продавца необходимый отбор. Сергей занимался тогда исключительно отечественными «персоналками» и переадресовал эту просьбу мне. Я тоже в тот момент работал, в основном, с мейнфреймами и поэтому предложил в качестве эксперта свою первую жену Нину Якобсон, уже тогда занимавшую на своем предприятии должность руководителя группы разработки АСУ на персональных компьютерах и имевшую в этом деле немалый опыт.

Пожалуй, в личном плане эта моя рекомендация была ошибкой, так как впоследствии оказалось, что у красавицы Нины был немалый опыт и в других сферах деятельности. Но я тогда на эту тему совершенно не думал и сомнений в верности жены не имел ни малейших.

Нина съездила на выходные в Москву, с восторгом рассказывала о созданных ей бытовых условиях: хотя они с возглавлявшим экспедицию капитаном перемещались на поезде, параллельно солдатик гнал из Питера машину для передвижения по Москве. Работать, по ее словам, пришлось без сна (!!!). Зато в завершение поездки капитан, в придачу к оговоренному денежному вознаграждению, сводил ее на концерт в Кремлевский Дворец Съездов, а затем и в шикарный ресторан.

Главное в этой истории – не «разработка» программно-аппаратного комплекса и даже не весьма вероятный адюльтер. Главное, что с этой самой военной частью остались деловые контакты. И когда ее командование «пробило» финансирование разработки программы учета основных средств на персональном компьютере, вопроса о выборе исполнителя не возникло. Таким образом, будущая фирма «КОМПАС» получила свой первый заказ. Пока еще под личной бригады НТТМ.

Это были только зародыши рынка. Но в те годы все происходило столь стремительно, что его рождение не заставило себя долго ждать.

## Пенорожденный

*Когда б вы знали, из какого сора  
Растут стихи, не ведая стыда...*

*А. Ахматова «Тайны ремесла»*

Информация о том, что Афродита родилась на Кипре из морской пены, вызывает у нас самые позитивные эмоции, ассоциируясь с чем-то теплым и очень чистым. Средиземное море, однако! Но пена, из которой рождаются общественно-экономические явления, совсем другого сорта. Она чаще всего напоминает налип на кучах грязного мусора, и родовспомогательный процесс ассоциируется, скорее, с ростом стихов по версии Ахматовой.

К таким общественно-экономическим явлениям смело можно отнести и рынок делового программного обеспечения. Предложение порождается исключительно спросом. Совокупность таких предложений и образует рынок. Но откуда берется спрос? Боюсь, что в описываемом мной случае программного рынка он родился не из самых чистых соображений.

В предыдущей главе я кратко описал заказ на нашу первую разработку. С момента его получения и стоило бы, по-хорошему, вести отчет существования компании «КОМПАС». Но официально тогда это была только бригада, созданная Ниной Якобсон для его реализации. В эту бригаду она включила молодых программистов, работавших вместе с нею в государственном КВЦ ГЛУАТ (Кустовой Вычислительный Центр Главного Ленинградского Управления Автомобильным Транспортом).

Работали эти ребята не слишком качественно (вернее, слишком некачественно). То ли в силу своей неопытности, то ли в силу недостаточного прилежания. Скорее всего, одни – по первой причине, другие – по второй. Помнится, среди них был даже вьетнамец по имени Антуан, а вьетнамцы славятся своей добросовестностью. Так вот, в его случае причиной была, похоже, неопытность. (Говорят, впоследствии он вырос во вполне качественного программиста.)

В любом случае темпы и результаты их работы Нину «забодали», и, когда стали поступать новые заказы (а они посыпались незамедлительно), она начала вербовать меня. Конечно, немаловажную роль сыграло в этом и желание оставить побольше денег в семье. Но главной причиной все же было желание улучшить качество продукта. А надо заметить, что тут дело было не только в каких-то личных характеристиках. В целом квалификация ВПКшных программистов была, на мой взгляд, выше. Это объясняется хотя бы тем, что закрытые предприятия снимали «сливки» со всех ВУЗовских выпусков: еще бы, они предлагали более высокую зарплату. Да и вычислительных ресурсов на таких предприятиях было больше, и темы интереснее... Поэтому, забегаю вперед: когда я сам стал набирать разработчиков, первое время старался брать их из «оборонки». Впрочем, и в «гражданских» организациях встречались специалисты, которые не просто подтверждали правило, а напротив, опровергали все здесь написанное. Но об этом позже.

Честно говоря, сначала я сильно сопротивлялся Нининым прожекам. Как я уже писал, дела у меня шли неплохо и в моей области, а САПРовцы всегда смотрели на АСУшников сверху вниз: что такое примитивная бухгалтерия «вычти / сложи» по сравнению со сложными алгоритмами, которые используются для оптимальной трассировки печатных плат. Было ощущение: «Мы – прикладные математики, они – кодировщики». Впоследствии, кстати, это ощущение обернулось чистым снобизмом. Ну да не об этом речь, здесь я рассказываю о своей реакции.

А реакция моя на Нинино предложение вскоре превратилась в положительную, как только я понял две вещи. Во-первых, интерес к САПР стал стремительно падать, и стало понятно, что мои доходы иссякнут в ближайшее время. Во-вторых, для ускоренного перевода процесса проектирования на персональные компьютеры руководство предлагало в приказном порядке использовать имеющиеся западные САПР типа PCAD. А они, по крайней мере, в части логического этапа проектирования, были крайне примитивны по сравнению с тем, что мы делали на мейнфреймах. То есть продолжать работать в этом направлении означало обречь себя, как минимум, на несколько лет скуки.

Вот так я стал «презренным» Асушником. Забегая вперед, скажу, что экономически этот переход оказался более чем обоснованным. Российский рынок САПР появился на пару лет позже, чем рынок АСУ (впрочем, аббревиатура АСУ мгновенно вышла из моды, сначала это ПО стало называться «учетные системы», потом «Корпоративные Информационные Системы», а затем с запада пришел модный термин ERP). Причем до сих пор основная масса специалистов, произнося словечко САПР (точнее, чаще его англоязычный аналог CAD), подразумевает чисто конструкторские системы: американский AutoCAD, отечественный «Компас-3D» и пр. Это неудивительно, так как конструкторские системы широко распространены, ибо решают проблемы самых разных отраслей: от строительства до разработки автомобилей, включая и любезную моему сердцу разработку цифровой аппаратуры. Более частные разделы этой области программирования оправились гораздо позже. Так, мои знакомые по САПРовским конференциям, занимавшиеся трассировкой печатных плат и микросхем, впервые появились на софтверных выставках, о которых мы еще поговорим, где-то в конце 1990-х. И жили они в это время весьма скромно! А САПР логического этапа, по-моему, так и не оправились. Впрочем, возможно, просто я не достаточно пристально за ними следил.

Что-то меня занесло в сторону от того, о чем я собирался рассказать: пена и накипь, из которой родилась прекрасная Афродита софтверного рынка, а также сор, ставший «закваской» этой пены.

Первыми заказчиками будущего «КОМПАСа» стали государственные, а чуть позже – постгосударственные предприятия: уже упомянутая военная часть, одно из подразделений Ленэнерго, несколько автотранспортных предприятий, швейная фабрика «Волна», обувная фабрика «Динамо»... Но нередко разработанные для этих предприятий и честно сданные им программы заказчики даже не пытались внедрить. Иногда, кстати, там имелись свои ИТ-подразделения, вполне способные самостоятельно решить перепоручавшиеся нам задачи. У меня возникло впечатление, что в подобных случаях заказы на разработку использовались в качестве способа частичной «обналички» и распределения обналиченного по карманам заказчиков. Так зарождалось то, что много позже Станислав Белковский назвал «экономикой РОЗ» (распил / откат / занос).

Справедливости ради стоит сказать, что не все проекты рождались из подобной грязи. Так, сотрудничество с Ленэнерго продолжалось долго и было достаточно плодотворным: ПО реально эксплуатировалось, наращиваясь и развиваясь, с десятков лет. А на фабрике «Волна», где начальником АСУ был легендарный Владимир Авенирович Фиников, с помощью наших программ впервые за все существование фабрики удалось выявить виновных в хищениях.

Кстати, не могу не сказать пару слов об Авенировиче, впоследствии одном из тех, на ком держался «КОМПАС». Ленинградской легендой он стал задолго до «Волны», когда работал начальником отдела САПР ЛКТБ «Светлана». Один из самых молодых начальников отдела, он создал высокопрофессиональный молодой дружный и веселый коллектив, из которого никто не хотел уходить. Но все же некоторым приходилось менять место работы: отдел не резиновый, а расти по службе надо. Приходя на новое для себя предприятие, они не утрачивали связи с прежним коллективом, одновременно много рассказывая на новом месте о его традициях. Масла в огонь подливали и командированные, воочию наблюдавшие за жизнью этого коллек-

тива (а связи между программистами и инженерами, работавшими на БЭСМ-6, были весьма тесными). Так, Финиковский отдел и его начальник стали, повторюсь, нашей местной легендой. А когда году в 1994-м, после банкротства фабрики «Волна» Владимир пришел работать в «КОМПАС», он очень много сделал для того, чтобы атмосфера в нем стала близка к идеальной. Я уже не говорю про множество реализованных им интереснейших проектов. Надо заметить, что смолodu выбившись в начальники огромного коллектива, преуспев на этом поприще и «наевшись» им досыта, в «КОМПАСе» он наотрез отказывался от руководящих должностей, предпочитая заниматься техническими проблемами: постановкой задач, конкретными внедрениями, консалтингом. Но у него был такой опыт руководства! Так что отпереться ему удалось далеко не всегда.

В конце 1991-го года закончился бригадный этап и мы обрели собственное юридическое лицо. Официальным днем рождения компании стало 19 ноября. Правда, слово «компас» в ее названии отсутствовало. Называлась она первые несколько лет «ТОО «Сенсор». ТОО в тот последний год существования СССР росли как грибы. Хотя официально мы все еще жили при социализме, но практически начался переход к капитализму. В следующем 1992-м году, первом в жизни независимой Российской Федерации, этот переход произошел официально. И практически мгновенно изменилась структура наших пользователей, а пена, из которой рождался наш рынок, стала заметно чище.

## Рынок «мельчает»

*Смотрите, не презирайте ни одного из малых сих  
Евангелие от Матфея, глава 18*

Бизнес в новой России развивался стремительно. И начинался он, естественно, с того, что называется малым предпринимательством. Причем основная предпринимательская инициатива этих малых бизнесменов заключалась в элементарном «купи / продай». У меня до сих пор есть стойкое ощущение, что когда в России произносят слово «бизнес», в глубине души имеют в виду торговлю и только торговлю, по принципу «хорошее дело бизнесом не назовут». Ну или просто считают, что производя что-то полезное, много не заработаешь, обязательно нужно купить что-то подешевле и побыстрее перепродать втридорога.

Так или иначе, больше 90 % новоявленных малых предприятий занимались торговлей, немногие – предоставлением каких-то услуг, типа ремонта техники. И лишь считанные единицы – производством и/или разработкой.

Небольшое отступление. Не избежала эта всеобщая страсть к торговле и нас, точнее Нины, которая, похоже, давно имела такую мечту, да и моды была не чужда. Через некоторое время после оформления юридического лица она открыла комиссионный магазин в самом центре Питера, а именно в Шведском переулке. Торговали в нем всем, чем придется. Помню, распродажу сухих финских хлебцев, полученных нашим другом Сашей Григорьевым в качестве гонорара за юридические услуги финскому производителю. Под Новый 1993-й год все складские помещения были заставлены ящиками с шампанским. Естественно, торговали одеждой и бытовой радиоаппаратурой...

По «правилам» тех лет магазин не мог существовать без бандитской крыши, с которой контактировала Нина, считавшая, что красивая женщина может при «терках» не соблюдать понятий. За что и поплатилась сломанной челюстью и закрытым магазином, просуществовавшим буквально пару лет.

Но вернемся к делам софтверными, которыми продолжала заниматься основная часть нашей компании, и я в том числе.

Чем бы ни занимались эти новоявленные малые предприятия, все они должны были вести бухгалтерский учет и сдавать налоговую отчетность. И хотя компьютерно-грамотных предпринимателей было крайне мало, информация о том, что в этом мутном деле может помочь персональный компьютер, дошла практически до всех.

Некоторые даже решили, что приобретя компьютер с бухгалтерской программой они смогут сэкономить и на найме квалифицированного бухгалтера и на образовании, поскольку софт заменит им и то и другое. Думаю, это была не столь глупая идея, но мы не решились тогда вложить свой труд в соответствующее решение. Наверно, зря. Но в то время мы хотели получать быструю отдачу. Даже оплата сотрудников была организована, в основном, по подрядному принципу: между исполнителями конкретного заказа распределялась основная часть полученной от клиента оплаты, т. е. по инерции сохранялся принцип функционирования бригады НТТМ. В результаты мы делали достаточно простые продукты, для использования которых достаточно было начальных знаний бухгалтерии.

Надо заметить, что скромная и не слишком уважаемая при советской власти профессия бухгалтера сделалась практически на все 1990-е годы самой востребованной и самой распространенной. Зарплаты на больших постгосударственных предприятиях превратилась в пыль, да и эту пыль платили с полугодовыми задержками. Немногие оказались верными своей профессии и смогли «пересидеть» до лучших времен. Небольшая часть работников сразу уходила



в свободное плавание, гораздо большая – терпела несколько месяцев-год, а уже потом начала искать реальные средства к существованию.

Так вот, у меня возникло впечатление, что подавляющая часть прежних сотрудников КБ и НИИ переквалифицировалась в бухгалтеров с помощью росших, как грибы, бухгалтерских курсов. Когда впоследствии я познакомился с многими главбухами наших клиентов, оказалось, что лучшие из них, если не большинство, еще недавно были конструкторами, инженерами, программистами. Даже в самом «КОМПАСе» его многолетний главбух Инна Смирнова была из программистов и уже не хотела возвращаться к прежней деятельности.

В результате всех вышеописанных обще социальных пертурбаций очень быстро изменился состав наших заказчиков. Доля крупных государственных и пост государственных (старых, но уже приватизированных) предприятий резко пошла на убыль, малые предприятия с достаточно стандартными запросами стали «править бал» в нашем офисе.

Стандартность запросов и навела нас на мысль, что пора переходить от позаказной системы работы с «разовыми» результатами к разработке тиражируемого продукта, предназначенного для многократного копирования «один в один». Так на свет появился АРМ «Малышка», предназначенный, как это следовало из названия, исключительно для малых предприятий и содержавший все необходимые для них учетные функции, включая элементарный расчет зарплаты.

Продукт этот, базировавшийся на интерфейсе, разработанном моим приятелем по ЛНИРТИ Мишей Цирюльниковым, оказался не слишком удачным и был продан считанное число раз. А вот интерфейсные принципы наследовались всеми последующими продуктами КОМПАСа, за что я до сих пор благодарен Михаилу. Сам он сотрудничал с нами недолго, эмигрировав сначала в Израиль, а оттуда и в Канаду, чтобы заняться гораздо более интересным с его точки зрения (да и с моей тоже) real-time программированием. Однако след в Российском АСУ он оставить успел.

Быструю кончину «Малышки» предопределило еще и то, что она была задумана без запаса «на вырост», а учетные потребности малых предприятий росли так же стремительно, как и их количество. Кроме того, достаточно быстро стандартные потребности стали обрабатывать пусть небольшими, но все же индивидуальными запросами наших маленьких клиентов. В результате уже в конце 1992-го года началась разработка нового продукта для малых предприятий, который был задуман как гораздо более настраиваемый. Основным инструментом настройки оставалась, как и прежде, параметризация (она же – конфигурация), но в то же время именно там появился ЯФПК (Язык формул и форм Пакета Компас), с помощью которого любой пользователь мог задавать в предопределенных разработчиками местах свои формулы расчета и создавать свои собственные шаблоны печатных форм.

Надо отметить, что 1991-й год датой своего рождения называет не только наша компания. Спрос рождает предложение, а спрос тогда вырос буквально взрывным образом. И тут же на свет появилось множество фирм и фирмочек, подобных нашей. Например, «Квестор», «Суперменеджер», «Тис»... Большинство из них кануло в лету, хотя некоторые успели сделать очень интересные разработки. Так уже с 1991-го года мы использовали очень хорошую библиотеку функций, приобретенную у тихвинской фирмы «Тис». Да-да, уже тогда существовала практика купли/продажи чисто инструментальных разработок.

Однако для задуманной разработки возможностей этой библиотеки не хватало: хотелось большего, а время было очень ограничено. Посему было принято компромиссное решение докупить у «Тиса» исходные тексты библиотеки и развивать ее самостоятельно. Что и было незамедлительно проделано. В кратчайшие сроки я довел эту библиотеку до ума. Отмечу, что тогда мы, как и все, разрабатывали продукты под DOS. Пользовались (уже не как все, но большинство) языком программирования Clipper. Но функциональность этой библиотеки поддерживается по принципу совместимости сверху вниз (т. е. что-то постоянно добавляется, но

ничего не исчезает) и в самых современных продуктах нашей компании, реализованных на языках С++ и С#. А значит, я могу гордиться тем, что оставил достаточно глубокий след, как и Миша Цирюльников.

Короче, эта самая библиотека функций стала первым краеугольным камнем нового продукта..., а вторым и наиважнейшим оказалось появление главного человека в истории «КОМ-ПАСа» – Никиты Валентиновича Берсенева. Но об этом – в следующей главе.

## Политика большая и малая

*Мне в моем метро никогда не тесно,  
потому что с детства оно, как песня,  
где вместо припева, вместо припева:  
– Стойте справа! Проходите слева!*

**Б. Окуджава «Песенка о метро»**

Эту главу я начинаю с очередного отступления на общие темы. Хочу поговорить о политике, которую всегда считал грязным делом, способным полностью разложить даже самого лучшего человека, стоит тому в нее влезть. В свое время мой покойный отец сказал мне, что власть (высшая стадия политической карьеры) делает из любого человека подонка. Мысль довольно банальная, существует множество куда более мудрых и мудреных высказываний на эту тему. Убедила меня не она. Я тогда (а было мне лет 15) спросил: «И что же, если ты сам получишь власть, тоже станешь подонком?» И получил в ответ: «Ну, конечно, и я тоже». Важны были даже не сами слова, но уверенная интонация, с которой они были произнесены. Эта интонация привела к тому, что я пронес сие убеждение через всю свою жизнь.

Впрочем, признаюсь, что был в моей жизни период – 1989 и 1990 годы, – когда я забыл эти свои убеждения и принял оживленное участие в политической жизни страны, пусть и на самом нижнем уровне.

Это было странное и страшно увлекательное время, которое принято называть «перестройка». На самом деле шел развал Советского Союза, который случился вовсе не одновременно в декабре 1991-го в Беловежской Пуще. По моему мнению, СССР начал разваливаться где-то в конце 1985-го. Еще в начале этого года шли политические процессы, на которых подсудимые получали реальные сроки за хранение запрещенной литературы (например, мой приятель Борис Митяшин, ставший впоследствии последним советским политзаключенным, так как отказывался подписывать обещание не заниматься антисоветской деятельностью; после такой подписи заключенного тут же выпускали из лагеря), а в конце того же года уже стали проклевываться первые ростки реальной свободы слова.

Дальше все стало меняться просто лавинообразно. Я уже писал о новых экономических реалиях, но и в политической жизни изменения были не менее значительны. Потихоньку вся страна (во всяком случае НИИ и КБ) переставала работать, переходя к обсуждению прежде запрещенных романов, напечатанных в толстых журналах. С еще большей интенсивностью в курилках обсуждались статьи с критикой плановой экономики.

Апогей настал в 1989-м году, когда пришла пора выборов в Верховный Совет СССР.

Надо заметить, что я с молодых ногтей был настроен весьма антисоветски, но в силу трусости и лени в диссидентском движении участия не принимал. Да я просто не верил, что можно что-нибудь изменить! Когда все тот же Борис Митяшин говорил, что СССР не доживет до 1990-го года, я тихо посмеивался в бороду. В выборы я, естественно, тоже не верил и на них не ходил. Не собирался я участвовать в этом фарсе и в 1989-м, считая, что изменения – изменениями, но обком партии своего не упустит и легко проведет своих кандидатов.

Перевернул мое сознание друг нашей семьи Лев Гольдштейн, наряду с Петром Филипповым, Анатолием Чубайсом и др., один из основателей знаменитого ленинградского клуба «Перестройка». Убедил он меня простыми словами, что надо хотя бы попробовать, а из «ничего» уж точно «ничего» и выйдет. Так я влился в движение «Демократические выборы».

Это не было как-то оформлено, меня не заносили в какие-то списки, не выдавали членского билета, речь не шла об оплате, даже самой ничтожной... Просто по вечерам после работы и в выходные я выходил к какой-нибудь станции метро (чаще всего к ближайшей «Василеостровской») и вместе с единомышленниками вел агитацию за демократических кандидатов в депутаты. Попросту говоря, надрывал глотку, пытаюсь переорать появившихся там с некоторой задержкой сторонников линии КПСС и представителей националистического общества «Память».

Кстати, об этом антисемитском обществе. Не знаю, оно ли явилось основной причиной панических настроений среди еврейского населения Ленинграда или, как считает мой друг, известный журналист и доктор биологических наук, Андрей Пуговкин, межнациональная рознь планомерно нагнеталась по всей стране органами госбезопасности, но в конце 1980-х большинство питерских евреев жило в перманентном ожидании погромов, которые «вот-вот должны начаться».

И основания для этого были. Многие из них получали различные угрозы. Не стали исключением и мы с женой, пару раз обнаружив в своем почтовом ящике настойчивые предложения «убираться из страны». Собственно говоря, многие евреи так и сделали. Даже те, кто изначально не собирался покидать свой родной дом. Судя по всему это и явилось основной причиной массовой эмиграции из СССР в Израиль конца 1980-х – начала 1990-х, ставшей одним из обоснований первой палестинской интифады. Те из евреев, кто твердо решили держаться до последнего, организовывали отряды самообороны. Я не участвовал ни в этих отрядах, ни в эмиграционных процессах, потому что не мог поверить в пресловутые погромы и не мог заставить себя испугаться угроз.

По моему глубокому убеждению, которое не покидает меня до сих пор, не такую уж большую роль сыграло в этой ситуации общество «Память», да и КГБ не было так уж всесильно. Они (или кто-то из них) максимум явились «пусковыми двигателями», а дальше, сказав себе «а это идея!» ((с) Г.Остер), самостоятельно начали действовать «добрые соседи», которые и являлись авторами вышеописанных анонимок и прочих угроз. Причем в большинстве случаев побуждали их к такому творчеству самые банальные корыстные соображения. Может, я не прав, но таково мое стойкое ощущение.

Помимо «метровой» деятельности я принимал участие в предвыборных собраниях, в том числе и в созданном тогда дополнительном фильтре для отсеивания неудобных кандидатов, так называемом «окружном собрании», а также организовывал встречи с потенциальными депутатами в актовом зале своего родного ЛНИРТИ. Последнее оказалось на удивление легко: партком и администрация, если и чинили мне препятствия, то минимальные и очень осторожно.

Тут я должен сказать о двух самых сильных впечатлениях от этой политической деятельности. Первое из них заключается в том, что еще в 1988-м моим друзьям и мне казалось, что против советской власти настроена очень небольшая часть ленинградцев, в основном интеллигенция, а большая часть жителей нашего города воспитана в советском духе и жестко поддерживает советские принципы. Какое там! Метро показало нам, насколько мы ошибались! Как только стало возможным публично говорить, что думаешь, не опасаясь каких-либо репрессий, почти все вокруг оказались яркими антикоммунистами! Власть попросту «достала» граждан СССР, а это, по Станиславу Белковскому, и есть основная предпосылка любой революции. Достала не только интеллигентов, но и рабочих, и алкоголиков из подворотен... Похоже, что и многих представителей администрации, и даже сотрудников партийных органов. И такая ситуация, думается мне, была отнюдь не только в Ленинграде. Этим я и объясняю легкость, с которой мне удавалось заниматься агитационной деятельностью в стенах ЛНИРТИ.

Второе из сильных впечатлений – полная несостоятельность партийных боссов. Они совершенно разучились полемизировать! Помню (это было уже во время кампании по выборам в местные советы и Верховный совет РСФСР в 1990-м году), после того как я устроил

в своем институте встречу с Алексеем Ковалевым, который и доныне заседает в Законодательном собрании Санкт-Петербурга, партком решил «нанести ответный удар» и организовал встречу с Валентиной Матвиенко, на тот момент – вторым секретарем Ленинградского обкома КПСС, т. е. главным идеологом области. Собственно говоря, наш партком был ни при чём – подобные встречи организовывались повсеместно по решению обкома. Матвиенко просто воспользовалась своим привилегированным положением и выбрала «точку» поближе к Смольному, чтобы далеко не мотаться: наш институт располагался на той же площади, что и ее рабочее место.

Пока Валентина Ивановна произносила заготовленную референтами речь, все выглядело просто прекрасно! Но ситуация изменилась диаметрально противоположным образом, когда пошли реплики и вопросы из зала. Как лебедь в русских сказках, Валентина Ивановна ударила оземь и оборотилась Валькой-стакан, не способной и двух слов связать. Такие моменты убеждали, что даже чуть-чуть отпустив ситуацию и ослабив тенета тоталитаризма КПСС была обречена на поражение.

Так оно и вышло – демократы выиграли и первые и вторые выборы. И вся страна окончательно бросила работу, с головой погрузившись в прямые телетрансляции заседаний Верховного совета, зрелища столь же увлекательного, сколь и непривычного советскому глазу.

Впрочем, торжество демократов было недолгим. К власти пришли в большинстве своем совершенно неподготовленные к ней люди. Слава Богу, я в это время отказался от политической карьеры, хотя такая возможность была. Дело в том, что во время выборов в местные советы организация «Демвыборы-90» испытывала катастрофическую нехватку кадров. Если кандидатов в городской совет удалось набрать относительно легко, то на все «райсоветовские» округа желающих никак не набиралось. Мне тоже предложили разделить эту участь. Я отказался.

Основных причин было две. Во-первых, я наивно считал, что такая работа – слишком большая ответственность перед избирателями и я не справлюсь. Во-вторых, тогда уже началось то, что впоследствии стало КОМПАСом, и мне хотелось заниматься только этим, тем более, что в 1989-м я защитил кандидатскую диссертацию и тем самым закрыл свою предыдущую рабочую тему.

Но оказалось, что стать депутатом райсовета было не предложением, а более чем настоятельной просьбой. Мои соратники «давили на совесть», а когда поняли, что я тверд в своем решении, сказали: «Ну не хочешь сам, найди себе замену». И тогда я сделал то, о чем жалею всю свою жизнь: предложил роль кандидата молодому инженеру ЛНИРТИ Олегу Титову.

Олег был славным парнем, одним из лучших актеров нашей команды КВН, чемпиона Ленинграда среди производственных коллективов. Политикой особо не интересовался, при этом придерживался демократических взглядов. Короче, предложение его заинтересовало и он согласился. Но при условии, что я стану его доверенным лицом. Вдвоем с Олегом мы обошли все дома его округа, одним из которых был знаменитый дом Мурузи. Тогда я впервые побывал в «полутора комнатах» Иосифа Бродского.

Короче, Олег блистательно выиграл выборы и стал депутатом райсовета, а неделю-другую спустя и заместителем председателя сего органа власти. Председателем стал некий Озеров, тоже поддержанный «Демвыборами-90». Озеров оказался весьма предприимчивым человеком, он тут же организовал бизнес с использованием своей должности, а Олег был у него на подхвате. Они одними из первых в городе открыли торговлю юридическими адресами. Эта деятельность и им приносила прибыль, и способствовала развитию малого бизнеса, который, как я уже рассказывал, в то время бурно развивался.

Со временем эта компания диверсифицировала свою деятельность, в частности занялась торговлей «каблуками» (кличка грузового пикапа). Как и большинство предприятий в то время, основную часть сделок они проводили, рассчитываясь «черным налом». Олег лично

возил огромные суммы денег в Ижевск, где и сгинул без вести с очередными миллионами в сумке году в 1994-95-м. На охране его босс экономил.

С одной стороны, это еще одно свидетельство того, как власть портит хорошего человека, с другой – безумно жалко Олега, едва дожившего до 30 лет!

Признаюсь, пока Олег был жив, я тоже успел «урвать свой кусок» с его избрания. Когда году в 1991-92-м встала задача компьютеризации райсовета, Олег передал нашей компании заказ на поставку компьютеров, которые мы удачно закупили в фирме «МММ» (Мавроди в то время еще не занимался пирамидами, а честно ввозил в страну компьютеры). Среди этих компьютеров был самый по тем временам highend – пара 386-х, а мне в качестве комиссионных досталась ХТ с улучшенными характеристиками, которую я поставил у себя дома. Так начался мой многолетний «домашний арест».

Не могу удержаться, чтобы не рассказать еще один эпизод из тогдашней политической жизни. После победы на выборах в горсовет демократы совершенно не могли договориться между собой. Деятельность этого органа была парализована, утонув в нескончаемых дискуссиях. Им удалось прийти к согласию по одному поводу: нужен организующий элемент. И в качестве этого элемента они единодушно выбрали Анатолия Собчака, к тому времени завоевавшего широчайшую популярность в качестве депутата Верховного совета СССР. В одном из нескольких округов, в которых, уж не помню по какой причине, выборы были признаны несостоявшимися и должна была состояться повторная процедура, выдвинули кандидатуру Собчака. Надо было начинать агитацию. Естественно, лидеры (к тому моменту депутаты горсовета) тут же призвали «старую гвардию», меня в том числе. Но кампания Олега меня к тому моменту сильно вымотала, я устал от этой деятельности, посему наотрез отказался принимать в ней дальнейшее участие. Как оказалось, я был отнюдь не одинок – не согласился почти никто. И тогда демократические депутаты Ленсовета – Петр Филиппов, Наталья Фирсова и др., – сами превратились в агитаторов и пошли по домам округа.

Собчак благополучно прошел в горсовет, тут же был избран его председателем, но не прошло и месяца, как он рассорился со всеми своими доверенными лицами, последовательно полив грязью каждого из них. Избыточной благодарностью Собчак не страдал.

Не могу сказать, что это еще один пример того, как власть портит человека. Я никогда не был в восторге от человеческих качеств Анатолия Александровича. Будучи несравненным оратором и несомненно умным человеком, он, тем не менее, всегда вызывал у меня впечатление тщеславного фанфарона.

На выборах в Верховный совет СССР «Демократические выборы» в моем Василеостровском округе поддерживали доктора геолого-минералогических наук Марину Салье, в агитации за которую я принимал участие весьма охотно. Но нам не удалось провести ее сквозь уже упоминавшийся фильтр окружного собрания. А Собчак его прошел. И тогда «Демвыборы» приняли решение переключиться на его поддержку по принципу «лучшее из худшего». Лев Гольдштейн не поддержал этого решения, но его голос не был услышан. Я тоже не был от этого в восторге, но все же переключился на «работу по Собчаку», уже тогда исповедуя принцип: «в политике надо выбирать меньшее из зол».

Впоследствии было много моментов, когда я жалел о той своей работе. Правда, были и случаи, когда я ею гордился: иногда Анатолий Александрович вел себя более чем достойно. И уж точно расстроился, когда оказался среди нескольких тысяч, чьих голосов не хватило Собчаку на выборах губернатора в 1996-м году (не захотел пораньше приехать с дачи). Он определенно был «меньшим злом», чем Яковлев.

Но пора закончить отступление и вернуться к истории компании «КОМПИАС». А мои бдения возле станций метро сыграли в ней впоследствии немалую роль.

Дело в том, что, как это всегда бывает, мы там не только драли глотку, но и заводили интересные знакомства, вели интеллектуальные беседы. Так я познакомился с Александром Беляе-

вым, тогда аспирантом ЛГУ, а впоследствии сенатором РФ, и много еще с кем. Помнится, поздним зимним вечером я пригласил симпатичную единомышленницу, татарку по имени Роза, согреться чаем. Вопреки своему обыкновению жена еще не спала и встретила нас суровым вопросом: «А это еще кто?» «Соратница» – ответил я. С той поры на много лет слова «соратница» и «любовница» стали в нашей семье синонимами. Совершенно, к сожалению, несправедливо!

Но самым полезным оказалось знакомство с очень приятным парнем по имени Женья Брутман. В процессе общения выяснилось, что он работает программистом в какой-то строительной конторе, но уже тогда он больше занимался версткой книг и журналов: его душа к этому делу лежала. Впоследствии исключительно благодаря Жене была подготовлена к изданию моя книга, о которой я еще расскажу. Женина жена (каламбурчик, однако) Вера, став в 1995-м году главным бухгалтером Института специальной педагогики, уже больше 20 лет является верным клиентом КОМПАСа. Но главное даже не в этом.

Когда в 1992-м году встала задача разработки новой комплексной системы для малых предприятий, о которой я рассказывал в предыдущей главе, потребовался еще один хороший программист. И я, вспомнив про Женю Брутмана, в нарушение собственного правила брать на работу исключительно сотрудников ВПКшных институтов, предложил ему сотрудничество. Брутман отказался, сказав, что программист он неважный, и взамен свел меня со своим руководителем Никитой Берсеновым. Вот этот эпизод и оказался решающим в истории нашей компании.

Без ложной скромности могу сказать, что буквально с момента выпуска из института меня все вокруг считали очень хорошим профессионалом. И я сам был о себе такого же мнения. В жизни я встретил только одного программиста, который был выше меня на голову. Его звали Никита Берсенов! Боюсь, что бедный Женья Брутман заполучил комплекс программистской неполноценности именно потому, что работал под Никитиным началом. Возможно, если бы не это, он не переквалифицировался бы в верстальщики.

Работать в паре с Никитой было сплошным удовольствием. А начальную версию продукта, на котором поднялся КОМПАС, мы с ним меньше чем за год создали вдвоем и только вдвоем. Да и в процессе дальнейшего его развития минимум 90 % работы выполняли мы. Мы были и постановщиками, и кодерами, и тестировщиками. Выпущенную нами версию можно было тут же запускать в рабочую эксплуатацию – она содержала минимум ошибок. При этом не использовались никаких средств командной разработки – мы лишь скрупулезно придерживались установленных нами же правил совместной работы. Эти правила предельно минимизировали число накладок.

Работали мы каждый у себя дома. Интернета еще не было, но существовали утилиты пересылки данных по телефонным линиям (мы с Никитой остановились на программе под названием Nexus). И вот каждый день (а работали мы практически без отпусков и выходных) поздно вечером в наших квартирах раздавалось шипение модемов, и мы начинали «сливать» (или, если хотите, совмещать) наработанное за сутки...

Каждый из нас отвечал за конкретные модули системы. Но в доработке инструментальных функций мы принимали участие оба. А при необходимости исправляли ошибки и вносили коррективы и в модули партнера. Мы прекрасно понимали тексты друг друга, не нуждаясь в комментариях.

Так продолжалось чуть меньше 10 лет, с той разницей, что с годами Nexus сменился Интернетом и совмещение физически проходило на сервере в офисе компании. Возможно, это были счастливейшие годы моей жизни. Но, к сожалению, у меня есть дурное свойство: со временем я устаю от любого вида деятельности, начинаю испытывать к нему отвращение и бросаю его. Так было с разработкой САПР, с КВН, с политикой... В начале 2000-х настала пора и для программирования в целом. В отличие от меня, куда более уравновешенный Никита

легко переключился на клиент-серверный проект, реализованный на языке **C++** и стал в нем ведущим специалистом. Вот уже четверть века он является столпом производственного отдела нашей компании!

В заключение главы хочу снова вернуться к политике, но на этот раз к политике персональной, к той стратегии, которую каждый выбирает лично для себя. Я уже говорил, что в начале 1990-х люди порой сидели на старой работе практически без зарплаты по несколько лет. Одной из причин явно был страх, что все может вернуться на круги своя. Во всяком случае именно эта причина руководила Никитой Берсеневым, когда он долго отказывался официально переходить на работу в компанию «Сенсор», предпочитая держать свою трудовую книжку в государственной организации. С нами он сотрудничал на контрактной основе.

Впрочем, что греха таить, моя трудовая тоже до конца 1994-го года лежала в ЛНИРТИ. Правда, причина была другой. Возврата к старому режиму я не боялся (я вообще привык жить «на авось»). Более того, случись такое, я все равно уже не смог бы вернуться к прежнему образу жизни. Мне просто было лень ехать через полгорода, чтобы оформить трудовые отношения. Лежит где-то там моя книжка, кто-то получает за меня нищенскую, по моим понятиям, зарплату старшего научного сотрудника, и всем хорошо! К тому же выезжать лишний раз из дома мешала уже начавшая развиваться агорафобия. Только, когда в ЛНИРТИ, переименованному к тому моменту РИРВ, случились какие-то неведомые мне пертурбации и мои бывшие начальники попросили меня уволиться, я, проклиная все на свете, выбрал день и съездил на площадь Растрелли, дабы окончательно порвать отношения со своим прошлым.



## Маркетинг былых времен

*– Вы млекопитающий, не правда ли? – Да.*

*– В таком случае приятного млекопитания!*

*С.Лем «Звездные дневники Ийона Тихого»*

В предыдущих главах я, пусть и коротко, рассказывал о том, как создавались программные продукты начального периода существования КОМПАСа, что неудивительно, ибо только это и входило в то время в мои личные функции. Но привлечение клиентов является не менее, а может, и более важным элементом деятельности любого предприятия. Как сказал мне в середине 1990-х глава санкт-петербургского отделения компании «Парус» Игорь Шейпук («Парус» был и остается одним из основных наших конкурентов, тем не менее отношения с его топ-менеджерами всегда были самыми приятельскими), «качество программ не имеет значения, главное – маркетинг».

К сожалению, как это свойственно многим «технарям», тогда мы придерживались диаметрально противоположной точки зрения, твердо веря в действенность русской поговорки «гречневая каша сама себя хвалит», и все свои силы и душу вкладывали именно в совершенствование своего программного продукта, оставляя его продвижение «на закуску». Мы даже внесли этот подход, уж не помню, в каких словах, в философию компании.

Более того, когда в году так примерно 1993-м уже началась продажа ПО через магазины и в соответствующем отделе «Дома Книги» Нине удалось как следует «оттестировать» тогдашнюю версию «1С», она, обнаружив что продукция конкурентов «вываливается» на каждом шагу, самоуверенно заявила: «Ну, эти нам не соперники!»

Время показало, что правы были не мы, а Борис Нуралиев с его фразой «продавать можно все, что хоть как-то работает» (цитата неточная, но верная по смыслу). Обратив основное внимание на продвижение, компания «1С» и сам программный продукт постепенно вывела на приемлемый уровень качества, вложив в это дело деньги, заработанные на массовой продаже пока еще несовершенного ПО. А наше глубоко ошибочное пренебрежение маркетингом дорого нам стоило!

Конечно же, какие-то силы и средства тратить на поиск потенциальных клиентов нам все-таки приходилось, пусть и выделяли мы эти силы и средства сугубо по остаточному принципу. То есть каким-то маркетингом мы все же занимались.

Первое время наши системы распространялись исключительно по принципу «от сердца к сердцу», т. е. попросту говоря, по знакомым (аналогично вышеописанному первому заказу, благодаря которому родилась наша компания), потом по знакомым знакомых и т. д. Этими самыми знакомыми были не только конечные клиенты, но и коллеги программисты, ухватившие заказ, который в полном объеме был им «не по зубам», а посему срочно нуждавшиеся в субподрядчиках. Именно по этой схеме мы в самом начале 1990-х «набрили» на снабженческое подразделение («Ленэнерго» ППТК «Ленэнерго»), ставшее нашим многолетним (а ж до середины 2000-х) пользователем.

Следующим «витком спирали» стал телефонный маркетинг. Его развитием занималась моя покойная теща Галина Наумовна Духовная (для семейных фирм вообще типично привлекать родственников и друзей).

Галина Наумовна много лет заведовала лабораторией в НИИ объединения «Светлана», была прирожденным руководителем (если бы не «пятая графа» – таким эвфемизмом обозначалось в поздне-советское время еврейское происхождение, – она бы ускакала по карьерной лестнице куда выше!) и асом межличностных коммуникаций. Поэтому она без проблем держала в узде многочисленных бестолковых девочек «телефонисток», сменявших друг друга с

молниеносной скоростью, и легко находила контакт с любыми, даже самыми бестолковыми, потенциальными клиентами.

Честно говоря, во всех этих телефонных делах толк был только от нее! Более того, именно Галина Наумовна стояла у истоков нашей службы поддержки, так как не теряла контакт с найденными ею клиентами и после продажи, которую она только начинала, а завершали совсем другие люди. Она следила за тем, как идет внедрение ПО, контролировала, хорошо ли их обслуживают. Клиент-ориентированный подход, о котором мы сами прочитали только в самом конце 1990-х, был у ГН в крови. Ни в каких теориях она не нуждалась!

Когда Нина затащила в КОМПАС подругу моего детства Марину Исаеву, очень быстро ставшую одним из столпов нашей компании, «мамой» клиентов, звонивших Марине, чтобы посоветоваться отнюдь не только по поводу работы программ, но и по самым разнообразным житейским поводам, ГН долгое время держала ее «на коротком поводке». И только когда убедилась, что новая глава службы поддержки попросту не способна забыть и тем более обидеть (хотя Марина никогда и ни с кем не сюсюкала, ни перед кем не заискивала и всегда говорила то, что думала) ее возлюбленных клиентов, Галина Наумовна дала добро – «служба поддержки состоялась», – и перестала Марину контролировать.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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