

В. Н. Перминова

ФАРМ БИЗНЕС

ПРАВДИВАЯ ИСТОРИЯ



О РОССИЙСКИХ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯХ

Вера Николаевна Перминова

Фармбизнес. Правдивая история о российских предпринимателях

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6058695

Фармбизнес: правдивая история о российских предпринимателях.:

Путер; Санкт-Петербург; 2013

ISBN 978-5-4461-0193-1

Аннотация

Это увлекательная и правдивая история об открытии и становлении бизнеса в самый разгар перестройки – 1992 год. Автор рассказывает о тяжелом повседневном труде, о риске и вере в победу, о забавных ситуациях в бизнесе той поры. Описаны первые шаги начинающего предприятия и его постепенное превращение в крупную компанию.

Эта книга для всех, кто интересуется историей развития предпринимательства в России, хочет стать успешным, достичь независимости и заработать внушительный капитал.

Содержание

Глава 1	4
Глава 2	16
Глава 3	31
Глава 4	45
Глава 5	52
Глава 6	64
Глава 7	70
Глава 8	82
Глава 9	95
Глава 10	106
Конец ознакомительного фрагмента.	121

Вера Николаевна Перминова Фармбизнес: правдивая история о российских предпринимателях

Глава 1

Картинки перестроечных лет

До перестройки мы с мужем работали, как говорят, «в науке». Я была младшим научным сотрудником Института общей физики АН СССР, а он – старшим научным сотрудником и руководителем лаборатории в Институте машиноведения той же АН СССР.

В 1992 году я успешно защитила кандидатскую диссертацию, к тому же у меня было двое детей школьного и дошкольного возраста (7 лет и 3 года), а муж Сережа к этому времени уже стал молодым доктором физматнаук. Мы жили в квартире на московской улице Губкина, в пяти минутах ходьбы от работы. Тем не менее я решила в этот момент бросить свою успешно начавшуюся научную карьеру и уй-

ти в неизведанное поле – в бизнес, о котором тогда не имела никакого представления. В то время многие так делали, причем, как ни удивительно, в первую очередь женщины. Мужчины как-то массово дольше сохраняли верность своим первым профессиям. Конечно, Сережа дальше меня продвинулся по научной стезе и ему объективно в тот момент было больше чего терять. Кроме того, он уже участвовал в одном коммерческом проекте под названием «Спецпромтех» по производству сушилок для сахарной промышленности, для различных отходов и т. д. Это приносило семье некоторый дополнительный доход, но не требовало много времени, так что Сережа вполне мог совмещать это занятие со своей основной работой в ИМАШе.

Причины, побудившие меня сменить род деятельности, были такие же, как у большинства женщин того времени, срочно осваивавших новые профессии, – семье попросту нечего было есть. Бытовое положение работающей семейной женщины тогда было весьма незавидным. Да, мы зарабатывали какие-то деньги. Но в магазинах было совершенно пусто – просто шаром покати – голые прилавки. Нынешнее российское поколение уже привыкло к тому, что в магазинах «все есть», хоть и недешево, но, в принципе, даже с маленькой зарплатой с голоду не умрешь. Просто трудно себе представить, как тогда мы выходили с работы в 6 часов вечера, вбегали в ближайший продуктовый магазин и – **ВООБЩЕ НИЧЕГО!** Зато у пустого прилавка стоит бойкая очередь ба-

бок-пенсионерок, которые ждут, что «вдруг что-нибудь выкинут». Эти бабки стояли там с утра до вечера – даже сейчас на пенсии для многих основное событие дня – поход в магазин. А тогда они просто целый день там торчали, сменяясь, занимая очередь для себя и для трех подружек, мгновенно расхватывая все, что в течение дня «выкидывали» на прилавок, оттаскивали добычу домой и снова занимали очередь – вдруг опять «выкинут». Работающая женщина с детьми оказывалась в заведомо проигрышной ситуации, если не могла уходить с работы днем и делать то же самое, что пенсионерки, и если ей не помогала с закупками какая-нибудь «собственная пенсионерка» из членов семьи. Вечером продукты практически невозможно было купить. Даже если вдруг каким-то чудом их «выкидывали» именно в тот момент, когда я туда пришла, передо мной уже стояла длинная горластая очередь, на глазах начинавшая распухать оттого, что к каждой бабке подходили две-три ее подружки, для которых она «заняла место» заранее. Даже достоявшись до вожаемого прилавка, нельзя было взять много, с запасом – существовало твердое правило: «не больше килограмма (пачки, упаковки) продукта в одни руки», и очередь бдительно следила за его соблюдением. Заявления о том, что «у меня семья, дети», тут же пресекались воплями: «У всех семья!», «Мы, пенсионеры, здесь с утра стоим!...» (чистая правда, замечу), «Ишь, какая деловая!» (загадочное, но очень оскорбительное заявление) и т. д.

Это я обрисовала ситуацию с продуктами питания. Что касается одежды и других промтоваров, то действовать надлежало иначе. Неподалеку от нас находился универмаг «Москва», который в то время был одним из крупнейших магазинов столицы, теоретически с очень широким ассортиментом «товаров народного потребления», как тогда говорили. На практике в нем уже давно ничего нельзя было купить без серии специальных действий, которые я сейчас опишу.

Магазин открывался в 8 утра. Надо было прийти примерно за час до этого, чтобы быть одним из первых в довольно большой толпе, которая собиралась к открытию. К 8 часам толпа уже плотно прижимала передний ряд людей животом к стеклянным дверям, и надо было с умом выбрать себе место, потому что двери открывались наружу и часть прижатых к ним людей при этом отодвигалась на периферию, и наоборот, возникало некоторое преимущество для людей, стоящих во втором ряду, но близко к ручке двери.

Кроме того, дверей в магазине было три – одна спереди и две по бокам. И открывали их по очереди, поэтому очевидное преимущество возникало у той толпы, которая угадала (или смогла узнать заранее), какая именно дверь будет открыта первой. После открытия дверей надлежало ворваться в магазин в числе первых и бегом мчаться по лестнице в тот отдел, куда ночью или утром подвезли товар. Конечно, со стороны работников магазина шла активная торговля информацией о том, что именно «подвезут», в каком отде-

ле этот товар будет продаваться и какую дверь откроют первой. Наша семья ни с кем из «магазинщиков» знакома не была, поэтому приходилось полагаться на удачу. Однако это мероприятие даже при удаче требовало таких запасов физических сил и выносливости, что я не рисковала сама принимать в нем участие. На эти утренние дежурства у магазина ходил Сережа, пока я отводила детей в детский сад и т. д.

Добравшись до прилавка, Сережа обнаруживал, например, что брюки или шапки продаются не того размера, который ему нужен. Если речь шла о женской одежде, то, конечно, приходилось покупать тот фасон и цвет, который «был налицо», ориентируясь на мои весьма общие указания, что мне нужен, например, «теплый свитер» или «не очень длинная куртка» (!). В принципе, он старался и не браться за поручения, связанные с приобретением одежды, а покупал больше «нейтральные» предметы, которые тоже были нужны, например туалетную бумагу, стиральный порошок, мясорубку, электролампочки и пр.

Куртки мы шили сами из обрезков болоньи и парашютного шелка, купленных в магазине «Мерный лоскут», а для тепла вставляли внутрь синтепоновые полоски, подобранные на промышленной свалке среди отходов какой-то одежной фабрики. Сережа знал, где находится эта свалка, и иногда они с приятелями ездили туда собирать такие полоски. Тогда там постоянно паслось довольно много народу. Конечно, что-то я шила для детей, много вязала (нити тоже надо

было покупать с боем). Хуже всего было с обувью и колготками, так как их мы делать сами не умели. Поэтому конкретно «сапоги женские размер 37» Сереже приходилось добывать именно вышеописанным способом в магазине «Москва».

Тут надо заметить, что в нашей семье никто никогда не был «помешан на моде» и мы легко обходились самодельной одеждой, совершенно не страдая от отсутствия в нашем гардеробе модных брендов и т. д. Моя двоюродная сестра Шаганка, напротив, очень серьезно относилась к своей внешности и одежде, тратила уйму времени, сил и денег на подбор правильного гардероба и, конечно, не могла удовлетвориться таким качеством, которое меня вполне устраивало. Я помню наш с ней разговор, относящийся как раз к той эпохе. Она показывала мне какую-то суперкофточку, купленную у спекулянтов за немыслимые для меня 50 рублей (у меня тогда вся зарплата была, кажется, 120 рублей), и я заметила, что, мол, охота тебе такие деньги тратить, покрой очень простой, купила бы материю за 15 рублей, посидела бы вечер за швейной машинкой, и была бы у тебя кофточка за 15 рублей. Она, как я помню, фыркнула и сказала, что тогда бы кофточка и выглядела на 15 рублей, а не как «настоящая фирменная вещь». Конечно, сестра была права, просто для меня в этом не было трагедии – я самоутверждалась совершенно другими способами и отсутствие «фирменной одежды» нимало не снижало мое самоуважение. А у очень многих людей снижало, и это действительно было проблемой для моего поколе-

ния в те времена.

Для тех, кто зарабатывал побольше, был такой выход – иметь знакомство со спекулянтом, который доставал нужные шмотки, а еду покупать на рынке, где «все было», но по более высоким ценам. (Удивительно с позиций сегодняшнего дня, не правда ли? А тогда, наоборот, мы удивлялись, как это так – на Западе, говорят, все на рынках дешевле, чем в магазине. Этого же не может быть! На рынке все свежее, а в магазине должно быть все или мороженое-перемороженое или слегка гниловатое. Как же на рынке может быть дешевле?)

В общем, для покупки продовольствия на рынке наших заработков не хватало, и я помню, как очень страдала, например, от того, что несколько месяцев не видела ни кусочка сыра. А фотография, на которой были изображены одновременно несколько сортов копченой колбасы, представлялась мне не совсем реальной, как фотография поверхности Венеры. Некоторые продукты, например банку растворимого кофе, или килограмм хороших конфет, или даже этот самый батон колбасы (но одного какого-то сорта, заранее не известного и без возможности выбора), можно было купить в виде «праздничного продовольственного заказа» через профком на работе, но и тогда это было делом не очень надежным и скандальным, потому что «заказов» всегда было меньше, чем желающих. Их делили, разыгрывали, надо было записываться в какие-то списки в профкоме и т. д.

Отдельная история была с водкой. Несмотря на то что в

нашей семье никто практически не пьет, водка была остро необходима, причем в достаточно больших количествах. В то время она была валютой и именовалась «жидкий доллар». Многие вещи, которые в принципе невозможно было достать за деньги, довольно легко обменивались на водку. Наиболее показателен пример с поездкой на нашу дачу, которая располагалась под Великим Новгородом, на озере. Там не было проезжей дороги. Можно было доехать на автобусе до противоположного берега озера, а затем просить местных лодковладельцев перевезти на другой берег в деревню Балуево. Так вот, никто из лодочников не соглашался ехать за деньги, даже за большие. Только «за бутылку»! И так было во многих случаях, вплоть до оказания медицинской помощи (хотя я лично с этим не сталкивалась).

В общем, водка была крайне необходима. При этом на нее выдавали талончики – кажется, на две бутылки на взрослого члена семьи в месяц. Но в то же время нужно было в обмен сдать пустые бутылки из-под водки, иначе ее не продавали. Тогда каким-то загадочным образом в стране начисто исчезла вся стеклотара. И утверждалось, что якобы заводу не во что будет разливать свою водку, если он не обменяет у населения уже разлитые бутылки на пустые прямо в момент совершения акта купли-продажи. Люди собирали эти талончики и пустые бутылки (хранили их обычно на балконе) и подкарауливали момент, когда в магазин завезут водку, чтобы «подсуетиться» (было тогда такое выражение) и обменять

талончики и стеклотару на «жидкий доллар».

Помню, что одно время очень уж долго никому из нашей семьи не удавалось удачно подловить момент продажи водки в каком-нибудь окрестном магазине. На балконе скопилось множество пустых бутылок (ведь, например, пепси-колу и многое другое разливали в такие же бутылки, как и водку, поэтому бутылки все-таки можно было накопить, даже если ты не являлся записным алкоголиком). Талончиков у меня тоже много насобиралось, а водку в нашем районе все «не выкидывали». И вдруг звонит соседка – прошел слух, что в наш универсам перед самым обедом пришел грузовик с водкой и после обеда ее «выкинут»! Надо срочно собираться и бежать занимать очередь. Мы побежали и увидели там огромную бушующую толпу. Оказывается, администрация магазина попыталась опровергнуть слухи о приехавшем грузовике с водкой и заявила, что это ошибка и никакой водки не будет. Но не тут-то было – народ был уже опытный в таких делах и провести его было не так-то просто. Мгновенно нашлись свидетели, которые «своими глазами все видели», и стихийные вожаки-организаторы, которые устроили дикий скандал и стали обвинять администрацию магазина в намерении скрыть факт прихода грузовика и распродать всю водку по тройной цене «своим людям» из-под полы (вполне возможно, что так оно и было). К нашему приходу страсти накалились так, что часть толпы пыталась перекрыть ближайшую проезжую улицу, чтобы «привлечь внимание властей к

этому безобразию», а часть пробовала силой проникнуть во внутренние помещения магазина.

Наконец администрация сдалась и подтвердила, что водка сейчас поступит в продажу. Моя соседка заняла очередь, а я побежала домой за своими и ее бутылками и талончиками. Я вернулась через полчаса, волоча два огромных баула с пустыми бутылками (кажется, бутылки почему-то принимали из расчета три пустых в обмен на одну полную – видимо, заводы хотели восстановить стратегические запасы стеклотары). Прихожу и вижу: соседка уже достояла в очереди почти до самого прилавка, перед ней осталось человека три-четыре. Она увидела меня на другом конце торгового зала, запруженного гудящей толпой, и стала кричать, чтобы я скорее лезла к ней через толпу, потому что у нее при себе нет ни талончиков, ни бутылок, а очередь вот-вот подойдет. Я понимала, что, если не успею, соседку просто выкинут из очереди.

И вот я полезла с двумя тяжеленными баулами через толпу. В тот момент, когда я уже начала пробиваться, какой-то человек в середине толпы попытался просочиться к прилавку без очереди, его оттащили, повалили и начали бить. И вот я лезу, вокруг кипит драка, под ногами лежат какие-то люди, кто-то их куда-то тащит – ужас! Посмотрели бы на эту картину те, кто теперь ругает наступивший у нас «дикий капитализм»! Ей-богу, стоит сравнить, что все-таки хуже!

В общем, я все же пролезла, успела вовремя, и мы с сосед-

кой благополучно «отоварились». Но эту сцену я, надо сказать, до сих пор очень живо помню.

Были еще разные интересные «продуктовые» истории, например, как мы с той же соседкой перед самым Новым годом стояли в огромной очереди за гречкой. Гречку давали по 2 кг в одни руки, но очередь была мирная, без драки, поэтому мы сбегали домой и привели всех своих детей. Ведь предьявленный продавщице ребенок, даже грудной, тоже считался «руками», и на него давали те же 2 кг, что и на взрослого. У нас оказалось четыре ребенка – два моих и два соседкиных. И мы замыслили с ней мошенничество – встали в очередь не рядом, а через 40 человек друг от друга. Сначала она взяла к себе всех четырех детей и купила гречку «на пятерых», то есть 10 кг, а потом поменяла на детях шапочки, «чтобы не узнали», и подвела всех четверых ко мне, и я тоже взяла 10 кг гречки.

В итоге мы, счастливые, притащили гречку домой. Позже выяснилось, что в добытой с такими трудностями гречке для тяжести намешано много песка, так что каша хрустит на зубах и ее очень неприятно есть. Если бы это была крупа-ядрица, можно было бы вручную перебрать ее, но это был так называемый «продел», то есть дробленая крупа, с частичками размером как раз с песчинку, так что перебрать не было никакой возможности. Но мой муж Сережа не разрешил выкидывать гречку, и мы еще долго-долго ели кашу с песком, пока она не кончилась...

Примерно такую же историю о тех временах помнит моя мать Елена Викторовна. Она тогда работала в одном из крупных отраслевых институтов в центре, то есть была примерно в таком же положении, как и я, – работающая женщина с невысокой зарплатой, которой хронически нечего купить на обед семье. И все ее коллеги были в таком же положении. Однажды зимой примчалась лаборантка из соседней комнаты и сообщила, что «на углу Полянки дают сливочное масло, наши заняли очередь, надо быстрее туда бежать...» И все женщины из маминого отдела рванули на угол Полянки. Когда они туда добежали, выяснилось, что масла дают по 300 г в одни руки... И моя мать тоже пошла на мошенничество – заняла очередь в двух местах и, купив в первый раз масло, поменяла свою зимнюю шапку на какую-то косынку, чтобы не узнала продавщица, и, таким образом «замаскировавшись», купила еще 300 г масла.

Мама до сих пор не может забыть этот эпизод и говорит, что воспоминание о нем – одно из самых неприятных в ее жизни. Видите ли, она очень честный человек и этот обман, может быть, был первым за всю ее жизнь...

Глава 2

Смена профессии

Окончательно на смену профессии меня толкнула следующая история.

Мы очень долго не могли купить (тогда говорили «достать») обыкновенный творог. Наконец я как-то раздобыла пару пачек и принесла их домой. И тут мои дети, у которых, видимо, была острая потребность в кальции для роста, устроили между собой позорную драку из-за этого творога. Это поставило точку в моих колебаниях, так как я вполне осознавала, что мой долг перед детьми гораздо выше и важнее долга перед советской наукой и другими абстракциями.

На следующий день я явилась к своему научному начальнику и сказала, что увольняюсь немедленно, так как не могу прокормить детей и это меня не устраивает. Помню, что он не стал спорить, только спросил, есть ли у меня представление о том, как я буду зарабатывать себе на хлеб после увольнения. Я сказала, что пока не знаю, в крайнем случае буду торговать цветами в подземном переходе, но, скорее всего, что-нибудь придумаю. Его это заметно покорило, но он попросил не увольняться, а взять отпуск за свой счет на неопределенный срок, чтобы моя ставка сохранилась за институтом и не была сокращена как вакантная. Тогда многие

так делали – это явление называлось «скрытая безработица». В то время она была очень высокой – как говорят, до 20 % трудоспособного населения в среднем по стране были такими «безработными». Я, конечно, согласилась – почему нет. И институту хорошо, и у меня будет накапливаться формальный трудовой стаж.

Дальше надо было думать, какую профессию приобретать. Для женщины, привыкшей работать с цифрами, был очень хороший вариант – стать бухгалтером. Из-за того что теперь появилось множество мелких юридических лиц (кооперативов, ООО, каких-то АО, о которых до перестройки и слыхом не слыхивали) и каждому из них по закону нужен был бухгалтер, на рынке труда сформировался колоссальный спрос на людей этой профессии. Каждому новорожденному ларьку был необходим свой бухгалтер. В советское время столько бухгалтеров не готовили – они и не нужны были в таких количествах. Еще я помню, что жутко не хватало нотариусов – по той же причине – надо было все время заверять какие-то учредительные документы, банковские карточки для новорожденных фирм и фирмочек. В СССР просто не было такой функции, и прежнего количества нотариусов катастрофически не хватало, к ним надо было записываться в очередь с ночи.

В результате подобных процессов, в частности, развелось огромное количество бухгалтерских курсов, на которых множество женщин вроде меня, умеющих хорошо считать

и фактически лишившихся прежних профессий, пытались освоить «дебет-кредит» и хотя бы кое-как научиться составлять баланс предприятия. Готовили на этих курсах, честно говоря, из рук вон плохо, но недорого и быстро. Я поступила на такие курсы и через месяц была с богом оттуда отпущена, получив на руки какой-то подозрительный «Диплом главного бухгалтера предприятия» с красной коленкоровой «корочкой».

Конечно, «главный бухгалтер предприятия» из меня был никакой, но тем не менее на этих курсах я усвоила несколько основных принципов, которые мне очень и очень пригодились в то время, когда люди, пытающиеся работать в бизнесе, понимали в финансах еще меньше меня.

Например, уже начав работать на реально действующем новорожденном предприятии, я очень долго была единственным среди нашей команды носителем тайного знания, что в бухгалтерии «принцип двойной записи» совсем не то же самое, что «ведение двойной бухгалтерии». Для многих было диковинкой, что в балансе должны быть «активы» и «пассивы», и при этом «пассивы» – это вовсе не что-то ругательное. Например, мой начальник долго думал, что «пассив» – это какой-то испорченный «актив». Поэтому он сначала требовал, чтобы в нашем балансе были только «активы» и никаких «пассивов». Я ему сообщила, что прибыль – это «пассив», и капитал – тоже «пассив», а начальник очень удивился и долго не верил. По этому примеру можно понять,

каков был уровень бизнес-подготовки у первых предпринимателей нашей страны. Тем не менее это были люди, отважно бросившиеся в совершенно неизведанное море бизнеса и кое-как заложившие его основы в России.

Итак, после окончания курсов я тоже отважно решила стать главным бухгалтером какого-нибудь новорожденного предприятия, хотя ни разу в жизни не сделала самостоятельно ни одной бухгалтерской проводки. Но я твердо верила в то, что, если прижмет, как-нибудь разберусь, а кормить семью надо было уже сегодня, причем все хотели кушать три раза в день! И я начала искать работу в молодом российском бизнесе на ставку не меньше 100 долларов в месяц. Тогда в бизнесе часто практиковалась оплата труда в долларах, и сумма 100 долларов была гораздо больше, чем рублевая зарплата, которую мог мне выдавать мой институт. Зарплата 100 долларов в месяц обеспечила бы мне возможность покупать продукты на рынке, то есть избавила бы меня от главной головной боли.

Трудоустроил меня Сережа. Он сообщил, что его троюродный брат Валентин (с которым я раньше и знакома-то не была) собирается открыть какую-то фирму. Ему нужен главный бухгалтер и вообще пока единственный сотрудник этой фирмы, который будет делать все, что велят. На 100 долларов Валентин согласен. Сережа повез меня знакомиться с моим новым нанимателем, и тут выяснилось, что Валентин и его компаньон Виталий работают преподавателями на

географическом факультете МГУ. Никакого другого офиса для размещения своей фирмы, кроме комнаты на территории геофака, где они работали в тот момент, у них не было. Помимо того, пока не было точно известно, чем новая фирма должна заниматься. Только предполагалось, что это будет нечто связанное с экологией.

Мы познакомились, оговорили еще раз мою зарплату, которая должна была мне начисляться начиная с этого же дня (конечно, о каком-либо трудовом договоре, записи в трудовой книжке, налоговых и пенсионных отчислениях и прочем даже речь не зашла). Мы просто договорились, что я начинаю выполнять все их поручения по функционированию новой фирмы, а через месяц Валентин достанет из кармана и передаст мне 100 долларов.

И вот я получила первое задание – зарегистрировать эту фирму, указав в качестве юридического адреса квартиру Валентина (тогда такое разрешалось, потому что практически ни у кого из новых предпринимателей не было офисов). В Уставе необходимо было предусмотреть самые разнообразные виды деятельности, потому что наши предприниматели выдвигали множество идей и никак не могли окончательно определиться, чем заниматься. Я отправилась регистрировать предприятие согласно полученным инструкциям.

Замечу, что тогда (это был конец 1991 года, то есть до так называемой гайдаровской либерализации цен, которая произошла 2 января 1992 года) вся наша новая «рыночная экономика» еще находилась в зачаточном состоянии. Например, было даже не совсем ясно, где регистрируются «новые предприятия» и каков порядок этой регистрации. Как мне кажется, эпизод с регистрацией очень живо характеризует эпоху. Совсем недавно Устав надо было нести на проверку в райисполком – районный исполнительный комитет совета народных депутатов (нынешнее поколение, наверное, не знает этой аббревиатуры, это был основной управленческий орган советской власти, помимо комитетов КПСС), но теперь райисполкомы куда-то делись или перестали функционировать, то есть к ним уже нельзя было обращаться.

Несколько помыкавшись, я смогла выяснить, что вопросам регистрации, кажется, теперь занимается мэрия Москвы. Я отправилась туда. Мэрия тогда уже находилась в красивом историческом здании напротив памятника Юрию Долгорукому, где раньше был Моссовет. Я потратила часа два, пытаюсь зайти с разных подъездов, чтобы отыскать соответствующую службу. Наконец выяснилось, что да, они этим занимались некоторое время, но теперь уже не занимаются, так как создана специальная Регистрационная палата. Туда меня и

отправили, дав адрес (один на всю Москву, где-то в центре). Я пошла по этому адресу, и, разумеется, моим глазам предстала огромная очередь, стоявшая в каком-то тесном душном коридорчике и на лестнице и бодро сообщившая мне, что «место надо занимать с пяти утра, а еще лучше с ночи» и что «сегодня я уже никак не пройду». Поскольку это было в порядке вещей и я имела большой навык стояния в таких очередях, то я сразу не ушла, а принялась расспрашивать людей, какие препятствия меня ожидают, откуда надо брать текст Устава и что еще следует делать заранее, «чтобы не завернули». Меня охотно просвещали.

Тексты Устава и Учредительного договора на дискете можно было купить, оставалось только вписать название и разные детали, а сами тексты были стандартными, с включением всех видов деятельности, какие только можно было вообразить. Мне посоветовали внимательно прочитать закон об акционерных обществах (очень умный совет, я до сих пор пользуюсь базовыми знаниями, которые тогда почерпнула, — они выручали меня бесчисленное множество раз на переговорах и в других сложных ситуациях). Люди сообщили, где сидит ближайший нотариус и в котором часу к нему надо занимать очередь, если нет «блата». Через некоторое время появился какой-то тип, предложивший мне все сделать без очереди и быстро за определенную сумму. Я отказалась — дорого. Очередь поведала мне, что придется выбрать банк и открыть в нем счет, а это означает еще один визит к нотари-

усу, так что лучше выбрать банк заранее и все делать сразу.

В общем, я получила массу полезных советов и принялась за дело. Действительно, через неделю мне удалось сдать документы на регистрацию, а мой жизненный опыт значительно пополнился. Я открыла счет в каком-то банке (сначала мне было очень страшно туда входить, но потом привыкла) и положила на него половину объявленного уставного капитала (кажется, 150 рублей), а еще половину надо было внести через месяц, после завершения процесса регистрации.

У меня появились идеи, как оптимизировать процесс открытия фирм и как на этом можно было бы зарабатывать, оказывая услуги новичкам. Я даже предложила своим «боссам» Валентину и Виталию поработать в этом направлении. Но они отнеслись к этой идее холодно и сказали, что уже придумали для новой фирмы вид деятельности, – мы будем торговать таблетками для аптек. Название они тоже придумали – «Фармапомощь». Оказывается, у Виталия был брат Аркадий, проживающий в Питере. Он на пробу купил в Польше на каком-то заводе полную хозяйственную сумку «разных таблеток» (!), привез ее в Питер, и произошло следующее – «аптеки налетели, за один день все растащили и телефон обрывают – давай еще!».

Сейчас даже странно вспоминать – вот с таким уровнем подготовки мы брались за довольно сложное дело, требующее, как я сейчас понимаю, серьезных специальных знаний. Но, во-первых, в молодости море кажется по колено (а нам

всем было по тридцать с небольшим лет), а во-вторых, это же были времена тотального дефицита! В стране не было просто НИЧЕГО для обеспечения бытовой жизни населения – ни продуктов питания, ни таблеток, ни даже нотариусов. Конечно, как и сейчас, были нефть и газ, было много предприятий военно-промышленного комплекса, и даже, вероятно, в неплохом состоянии (не берусь сравнивать с нынешним временем, так как, честно говоря, не знаю, в каком они состоянии сейчас). Я помню, что правительство пыталось заставить этот ВПК сделать так называемую «конверсию», то есть начать производить что-то пользующееся спросом у населения. Кроме того, были и просто предприятия, производившие гражданскую продукцию, в том числе и таблетки. Но собака была зарыта в том, что эти заводы мало того, что не умели сами продавать свою продукцию, – они даже не понимали, что этим надо специально заниматься. У них не было отделов продаж и маркетинга. Вообще, слово «маркетинг» представлялось непонятным и в основном, как многим казалось, было предназначено для формулировки липовых договоров по обналичиванию денег. Вот этот сервис – обналичивание по липовым договорам на какое-нибудь фиктивное «изучение рынка» – уже тогда был очень хорошо развит, правда, дорого стоил, кажется, 10–15 % от суммы.

Для тех, кто не знает, поясняя, что при советской власти заводам по производству медикаментов не надо было заниматься продажей и поиском клиентов. Всю продукцию у них

забирали по разнарядкам Госплана и куда-то отправляли, а заводы даже не знали точно, кому что шло. Хотя знали, конечно, в общем – сначала «на аптечную базу», а потом – по аптекам и больницам. Но никто не утруждал себя ни заключением договоров, ни собиранием долгов, ни прогнозированием сбыта (это была функция Госплана и, вероятно, Аптечного Управления).

Как рядовой потребитель могу засвидетельствовать, что даже при расцвете советской власти эти функции выполнялись плохо. Кое-что в аптеках, конечно, было и по очень низким ценам, но при многих проблемах чуть сложнее головной боли человек тут же сталкивался с тем, что «и это тоже дефицит» и надо как-то «доставать» лекарства втридорога через знакомых. Что уж тут говорить о 1991 годе, когда в продуктовых магазинах не было творога! Ясно, что в аптеках было просто шаром покати, вся система планирования и дистрибуции лекарств распалась начисто.

Это и позволяло абсолютным новичкам вроде нас, которые все лекарства именовали «разными таблетками» и возили их в хозяйственных сумках, без малейших проблем выходить на рынок. Честно говоря, я до сих пор не понимаю, почему этой ситуацией не воспользовались люди, которые по своей основной профессии с самого начала были связаны с «таблеточной дистрибуцией». Ведь они, в принципе, гораздо лучше нас знали, как взяться за дело, располагали готовыми контактами с производителями по всему миру, име-

ли штат специалистов, склады, узкопрофессиональные знания...

Значительно позже я познакомилась с человеком, который тогда был главой государственного Аптечного Управления. Свидетельствую, что это умнейший и энергичнейший менеджер. Хотя в момент нашего знакомства он был уже сильно в возрасте, он произвел на меня неизгладимое впечатление. Казалось бы – таким людям и карты в руки! Они и должны создать свои частные компании и одним рывком вывести их в недостижимые лидеры. Куда нам до них – слепым котяткам в незнакомом доме? Однако вышло не так. Все нынешние лидеры рынка тогда были дилетантами, как правило, бросившими работу научными сотрудниками или инженерами с совершенно «неподходящим» образованием, которые случайно попали в эту область.

Например, человек по имени Вадим, владелец компании «П.», который долгое время считался № 1 на нашем рынке с долей 20 % от всех продающихся в России медикаментов, изначально был физиком. Как и мы с Сережей, он окончил физтех и работал «в науке». Компания «П.» первоначально имела приставку «ЦВ» к названию, что означало «Центр внедрения». По его рассказам, они с компаньонами сперва хотели заниматься внедрением новых изобретений в промышленность нашей страны, потом взялись за импорт венгерских вин, а потом перешли к импорту венгерских медикаментов с завода «Гедеон Рихтер». Тут-то и выяснилось, что

таблетки нужны населению больше всего и торговля таблетками, или «фармацевтическая дистрибуция», как это скоро стало называться, и есть надежный источник дохода.

В те времена, о которых я сейчас рассказывала, мы с «П.» еще не были лично знакомы, но люди, которые побывали тогда у них в офисе, говорят, что там стояли два выставочных стенда по двум их направлениям деятельности. На одном стенде располагались венгерские вина, а на другом – упаковки с таблетками от завода «Гедеон Рихтер». Но на вина у населения не всегда находятся деньги, а на таблетки всегда хватает – человек скорее перейдет на хлеб и воду, чем откажется от нужных ему лекарств. Это называется «неэластичность спроса».

Другой пример – человек по имени Игорь, основатель и гендиректор компании «С.», дистрибьютора, который по очереди с «П.» время от времени становился № 1 на рынке и имел, соответственно, такую же долю – около 20 % рынка. Он по образованию инженер-авиационщик, окончил МАИ и тоже успел некоторое время поработать по специальности. Игорь сам рассказывал нам с Сережей, каким образом началась его карьера в фармбизнесе. Он, как и все, лихорадочно искал способ заработать себе и семье на жизнь. И однажды он узнал, что на складах одного из лучших производственных предприятий Москвы – завода «Ферейн» – лежат медикаменты, изготовленные в огромных количествах, и завод совершенно не способен найти для них покупателя. Ка-

ким-то образом Игорь выяснил, что буквально через дорогу от «Ферейна» находится потенциальный покупатель – сейчас уже не помню, кто именно, может быть, какая-то больница или аптека, которая тоже страшно страдает, потому что не представляет себе, где достать лекарства, хотя у нее есть деньги на счету и она готова платить. Расстояние между этими бедствующими предприятиями, по рассказам Игоря, было буквально 500 метров, но никому из них не приходило в голову сдвинуться с места и попытаться как-то решить свою проблему.

У Игоря была машина – старенькие «Жигули». И вот он явился на «Ферейн» и на все свои наличные деньги купил таблетки. Коробки он поставил в багажник, на заднее сиденье, на крышу, так что «Жигули» представляли собой кучу коробок на колесах, и медленно-медленно, чтобы эта куча не рухнула, проехал вышеупомянутые 500 метров до жаждущего таблеток потребителя. Там он все продал с наценкой чуть ли не 50 % и поехал во второй рейс. К концу дня и «Ферейн», и потребитель таблеток вздохнули с облегчением, потому что наметилось хотя бы частичное решение их проблем, а Игорю стало ясно, что он нащупал очень перспективный вид бизнеса.

Интересно заметить, что тогда не было ни требований иметь фармлицензию для купли и продажи таблеток, ни ограничений на операции в наличных деньгах, ни каких-либо ограничений на наценку, ни даже необходимости распо-

лагать складскими помещениями для первых операций.

Третий крупнейший дистрибьютор нашей страны – «К.» – в 2011 году, когда я пишу эту книгу, имеет приблизительно 18 % рынка и очень похожую историю создания. Его хозяин и бессменный глава, как и мы, по профессии был физиком из научно-исследовательского института, жил в Новосибирске, в Академгородке. С ним я меньше знакома и деталей начала его бизнеса не знаю, но думаю, что это было нечто аналогичное.

Учитывая, что наше с Сережей максимальное достижение по завоеванию рынка было около 12–15 % в 2010 году (почему мы «отстали от других», будет ясно из дальнейшего рассказа), то выходит, что на все упомянутые компании в сумме приходится почти 75 % рынка, и это при том, что все они были основаны абсолютными дилетантами в фармбизнесе. Можно проанализировать, кем были владельцы компаний, которые я не учла (на них приходятся остальные 25 %), и наверняка будет очень похожая картина. Вот и получается, что последние 20 лет медикаменты по стране развозят исключительно компании, организованные людьми, пришедшими из совершенно других отраслей. Это поистине удивительно – почему «профессионалы» этого дела, которые явно имели перед нами фору по специальным компетенциям, реально уступили нам рынок без боя?

Интересно, если проанализировать другие отрасли нашей экономики, картина будет такой же? Если да, то это значит,

что за время перестройки произошла практически полная смена «капитанов отраслей». Не знаю, хорошо это или плохо для нашей страны в целом, но могу сказать, что для нашего «таблеточного» рынка это оказалось хорошо. Забегая вперед, скажу, что эти новые дистрибьюторские компании поистине стали первопроходцами, которые вытащили из тогдашнего болота весь рынок, навели на нем порядок, оснастили новыми технологиями, оказались проводником в Россию для огромного количества новых современных препаратов, спасших много людей и сильно облегчивших жизнь еще большему количеству больных.

Глава 3

Начало компании «Фармапомощь»

Итак, мои «боссы» сообщили мне, что уже выбрали отрасль деятельности, и отправили меня снимать для фирмы офис, поскольку из комнаты на 14-м этаже Главного здания МГУ торговать таблетками было затруднительно.

Со снятием офиса тоже была целая история. Напомню, что риелторских контор в то время практически не существовало, а рынок офисных площадей находился в таком же зачаточном состоянии, как и рынок таблеток, продуктов, нотариальных услуг и все остальные. Не то чтобы в городе не было пустующих площадей, пригодных под офисы, – они, конечно, были. Например, пустующие помещения очень охотно сдавали в аренду разные НИИ – для них это был источник живых денег, которые можно было поделить между людьми. Однако НИИ норовили сдать свои площади «вчерную», договариваясь с арендатором только на словах и получая с него деньги наличными без каких-либо отметок в официальной бухгалтерии. Как правило, деньги делили не между всеми сотрудниками, а только среди руководства. Иначе говоря, это был такой способ торговли государственными площадями мимо государственного кармана (ведь большинство НИИ тогда не были приватизированы, и

это было в чистом виде воровство у государства). Впрочем, даже если институт уже был приватизирован (как правило, в пользу «трудового коллектива»), его начальство все равно пускалось на всевозможные ухищрения, лишь бы не заключать нормальный, «белый» договор аренды с получением арендной платы через банк. Изобретались какие-то немыслимые схемы типа «договоров о совместной деятельности» между лебедем, раком и щукой, или попросту занижалась арендная плата: на бумаге указывали 3 рубля, а разницу надо было платить наличными в карман директору и двум-трем его заместителям, которые были в курсе дела.

Все эти махинации были очень распространены. Как результат, поиск свободного помещения путем просмотра объявлений был невозможен. Надо было искать через знакомых и разного рода посредников, которые пытались удовлетворить спрос. Спустя какое-то время мы вышли на посредника, который сообщил, что знает пригодное нам небольшое помещение где-то в конце Ленинского проспекта и за 500 долларов даст нам координаты. Был, конечно, некоторый риск, что он обманет и, взяв деньги, укажет нам что-нибудь неподходящее, но «боссы», поразмыслив, согласились на его условия, и через некоторое время мы арендовали помещение.

Нам достался случай с уже приватизированным НИИ сельскохозяйственной направленности, занимавшим весь первый этаж в многоквартирном жилом доме. НИИ уже практически не работал (впрочем, познакомившись с его ру-

ководителями поближе, я стала подозревать, что он и до перестройки никогда не работал), и остатки трудового коллектива жили на доходы от сдачи помещений в аренду. Помещения представляли собой множество комнат по 20–30 м², которые выходили в длинный коридор во все здание. Все эти комнаты были сданы разношерстным арендаторам (мы тоже сняли одну комнату). Кого только не было среди них! В основном это были мелкие оптовые торговцы разными товарами – гвоздями, мылом, шилом, игрушками, одеялами, таблетками (наш случай). В торце здания шесть комнат занимал крупный арендатор – бандит невысокого полета со своей бандой. То, что он был именно бандит, – это, конечно, только мое умозаключение, сделанное на основании того, как себя вели обитатели этого отсека – разговаривали на «фене», много пили, по вечерам запирались в своем отсеке с девицами и ничем очевидным не торговали.

Забегая вперед, скажу, что понемногу эти арендаторы съезжали, а наша быстро развивающаяся компания занимала все новые и новые помещения. Одним из первых, как ни странно, исчез бандит. То ли его убили, то ли он повысился в своей бандитской табели о рангах и снял офис в более престижном месте. К концу 1997 года, когда мы с Сережей сами съехали из этого здания, наша «таблеточная» компания занимала всю площадь бывшего НИИ, причем уже на правах не арендатора, а собственника (практически все помещения были нами выкуплены по частям в разное время). Только в

отдельном левом крыле еще работал торговец гвоздями по имени Влад, с которым у нас были приятельские отношения. Он даже несколько раз приезжал к нам на новое место работы похвастаться тем, как у него отлично развивается бизнес. К тому времени он торговал уже не только гвоздями, но и вообще крепежом, фурнитурой и разной строительной мелочовкой и отгрохал себе мечту детства – здоровенный коттедж в Подмоскowie.

Влад рассказывал, что у него в бизнесе самая большая статья расходов – транспортные издержки (это потому, что гвозди очень тяжелые и одна машина может перевезти весьма ограниченное их количество). Для сравнения: в нашей фармацевтической дистрибуции самая большая статья расходов – это зарплата персонала склада и аренда складов, ведь таблетки легкие, но по сравнению с гвоздями занимают много места. Кроме того, аптеки не покупают «10 тонн аспирина», а заказ приходит на «10 упаковок но-шпы, 5 упаковок аспирина, 6 упаковок анальгина», причем одной серии. Серия – это номер, написанный на упаковке таблеток. Именно по сериям ведется контроль качества лекарств – каждая серия отдельно подвергается анализу и на нее выдается сертификат качества. Таким образом, каждую упаковку кто-то должен взять в руки, посмотреть, какой на ней номер серии, и положить в коробку с заказом (или заменить, если серия оказалась не та). Это постоянное перелопачивание товара вручную и, соответственно, очень большие затраты на

оплату труда квалифицированных складских рабочих. Конечно, если как-то автоматизировать этот процесс на складе, то можно значительно сократить оплату ручного труда. Но автоматика должна быть достаточно сложная и очень дорогая, а это по карману только очень большим и преуспевающим компаниям, и об этом речь впереди.

* * *

Итак, пока я занималась поиском офиса и заключением договора аренды, Виталий и Валентин отправились в Польшу, на тот самый завод, вооруженные 3 тысячами долларов и несколькими хозяйственными сумками. В те времена полстраны занималось такого рода бизнесом – люди ездили за границу в разные страны с баулами и мешками, покупали там различные «товары народного потребления» на свои небольшие карманные деньги, привозили их сюда и продавали с наценкой 200–300 %, пытаясь таким образом насытить здешний изголодавшийся рынок. Эту публику называли «челноками» или «мешочниками».

Государство такому бизнесу не препятствовало – им тогда было не до того, они судорожно делили власть и готовились приватизировать «действительно ценные», с их точки зрения, активы: нефть, газ, металлургию и т. д. Напомню, что Чубайс был назначен «главным приватизатором» страны в 1994 году, а скандальные «залоговые аукционы» по пере-

даче крупнейших государственных нефтяных и металлургических активов в частные руки прошли только в 1995 году, то есть через 3 года после описываемых мной событий. Я же сейчас рассказываю про зиму 1991–1992 годов, когда прославившийся впоследствии Борис Березовский только начал пиратствовать на АвтоВАЗе, а небезызвестные Невзлин и Ходорковский возглавляли банк МЕНАТЕП (кстати, я думаю, что именно этот банк так хорошо развил в России рынок «обналички») и начинали операции в ЮКОС – впоследствии разгромленной государством огромной нефтяной компании. Так что им было не до нас.

«Мешочники» действовали вовсю, на свой страх и риск, таможенного контроля не существовало. Власти к такой деятельности относились снисходительно – надо же населению хоть чем-то заниматься, раз уж им на службе государству практически ничего не платят (а тогда еще почти все официально числились в каком-нибудь государственном учреждении или на предприятии). Так что мои «боссы» Виталий и Валентин начинали как самые настоящие таблеточные «мешочники».

К их возвращению из Польши я уже организовала (с их санкции, разумеется) некоторое подобие деятельности в новом офисе – купила прямо в «нашем» НИИ старый стол, два стула, подержанную печатную машинку и некоторое количество канцтоваров (компьютеров в России того времени, можно считать, практически не было), провела в нашу комнату

телефонную линию, которая была заранее вписана в договор аренды, наняла первого сотрудника, некую девочку Лену. Мы с ней сидели в нашей 30-метровой комнате и ждали приезда «боссов» с товаром.

Наконец, они позвонили с Белорусского вокзала и сказали, что благополучно выгрузились из поезда и что их сейчас встретят друзья с машиной, чтобы помочь довести товар до офиса. И действительно, около 10 часов вечера они, грязные и замученные, появились, волоча несколько тяжелых сумок. «Шефы» побросали сумки в угол и сказали, что поедут домой спать.

Надо заметить, у меня все-таки было некоторое представление о том, что прибывший товар надо «принимать», то есть хотя бы пересчитать и проверить, что именно налицо. Кроме того, на него должны быть хоть какие-то «входящие документы» – накладная, что ли, где указано, сколько и каких таблеток привезли. Но ребята только вытаращили на меня глаза: «Какая накладная, ты в своем уме? Завтра сама принимай, как хочешь, а мы спать пойдем», – и с этими словами они удалились.

Сейчас уже не помню, как я решила эту проблему, ведь по правилам надо было иметь не только приходные накладные, но и договор на закупку товара, которого, разумеется, тоже не было. Но мы как-то пересчитали и заприходовали эту партию таблеток. Кстати, я напрасно уговаривала «боссов» проверить мои подсчеты, доходчиво объясняя, что ес-

ли они не вспомнят, сколько чего закупали, то нам с Леной никто не сможет помешать украсть половину товара прямо сейчас. Они только злились и отмахивались от меня и в конце концов заявили, что хватит уже возиться с приходованием, пора приступать к продажам.

И вот мы начали продажи. Где-то раздобыли старый московский справочник телефонов, в котором были в том числе телефоны городских аптек. Лена начала их обзванивать и диктовать короткий список таблеток, которые можно у нас купить, если приехать к нам в офис (!) с сумкой. Деньги мы дальновидно разрешали не только приносить наличными, но и переводить через банк, так как у некоторых аптек наличных денег не было. Такой подход позволял сильно расширить нашу клиентуру. Что касается продажных цен, то их мы установили с потолка, поскольку наши «боссы» не могли вспомнить точно, по какой цене какие медикаменты покупали. Максимум, что из них можно было выжать: «Вот эта и эта таблетка дешевые, а эту ставьте подороже, она и на заводе дорогая». Сейчас даже смешно это все вспоминать, но таковы были первые спотыкающиеся шаги российского бизнеса, и, как я подозреваю, не только в нашей отрасли.

Результат нашего обзвона аптек был феерическим. К нам толпой повалили женщины с сумками и наличными деньгами (впрочем, бывали и переводы через банк предоплатой). Они забирали часть таблеток, сколько помещалось в сумку, и уезжали на автобусах и метро. Машин не было ни у них,

ни у нас. Продажа оформлялась следующим образом. Договоров никаких не было, но из своих бухгалтерских курсов я все-таки вынесла, что надо составлять документ под названием «отгрузочная накладная» и ставить на него две печати – нашу и печать покупателя. Накладные я писала от руки на листах бумаги, пока Лена отсчитывала упаковки с таблетками, перебрасывая их из наших хозяйственных сумок в такие же сумки покупателей. Только через некоторое время, когда кучи накладных на столе уже громоздились как снежные горы, я сообразила (или мне кто-то подсказал), что должен быть список (реестр) всех этих накладных по датам и номерам. В списке необходимо помечать, сколько по какой накладной получено денег, чтобы не забыть собрать долги, если кто недоплатил.

У меня есть возможность привести здесь, так сказать, «взгляд человека с другой стороны» на тогдашнюю ситуацию на нашем рынке. Сережа попросил Елену Ивановну, которая впоследствии работала директором по филиалам и в «Фармапомощи», и в нашей второй компании «Аптечный бизнес», прислать нам свои воспоминания о том периоде. В ее письме есть один абзац, относящийся к 1991 году, когда она была руководителем одной из московских аптек. Привожу его здесь.

«Годы 1992–1993. Я работала в муниципальной аптеке №251. Первые коммерческие закупки – закупили две коробки циннаризина по 960 упаковок

каждая – в обычных условиях аптеке первой категории хватало на целый год продаж. В тот момент на ЦАС № 1 (Центральный аптечный склад – государственное предприятие в то время. – *В. П.*) данного товара не было, и мы продали его за неделю. Покупали с большими сложностями – строго предоплата, самовывоз (коробки тяжелые, около 10–12 кг каждая, машины в аптеке, естественно, нет), оплата по курсу доллара на день получения товара, пришлось еще доплачивать разницу в курсе».

Обратите внимание на выражение, употребленное Еленой Ивановной, – «первые коммерческие закупки». С точки зрения норм русского языка коммерция есть торговля и любая купля-продажа есть коммерческое действие. Но не следует думать, что «коммерческие закупки» – это «масло масляное»! Нет и нет! Поскольку много-много лет аптеки (и не только аптеки) весь свой товар получали от государства, то в те времена в умах их руководителей сформировалось четкое разделение процесса закупок на две части и «коммерческими» именовались все закупки, сделанные у негосударственных коммерсантов. Они считались немного опасными и вроде бы даже не совсем легальными, но деваться-то было некуда!

Первую партию товара мы распродали за неделю, и выяснилось, что она принесла около полутора тысяч долларов прибыли. Из этого можно заключить, что наценка в среднем была около 50 %.

Мы с Леной гордо раздали сами себе зарплату, заплатили за аренду до конца месяца, а остальные деньги сдали «боссам». Они тут же снова поехали в Польшу за товаром, и так повторилось несколько раз, пока не стало ясно, что нам очень мешает скромный масштаб наших операций.

Покупатели валили толпой, с боем расхватывая наш товар, а в промежутках, когда Виталий и Валентин уезжали за очередной партией, у нас не было отбоя от нервных звонков из аптек, интересовавшихся, когда же мы возобновим продажи.

Было очень глупо половину времени терять впустую, и однажды Виталий и Валентин пришли в офис с очень серьезными и испуганными лицами и сообщили, что они решились на чрезвычайно рискованную операцию – взяли в банке кредит, «законвертировали» рубли в доллары и безналичным платежом отправили в Польшу на завод! И скоро придет целая фура таблеток! Половина пойдет в Питер, где тоже начала функционировать питерская «Фармапомощь», которой рулил брат Виталия по имени Аркадий. Вторая половина груза была предназначена нам.

Рискованность операции объяснялась тем, что проценты банк выставил совершенно драконовские – кажется, 40 % годовых (!). Теоретически, имея наценку 50 % и очень скромный уровень зарплат в компании, такие проценты, конечно, можно было выплатить за счет многократного повторения цикла купли-продажи в течение года.

Но сразу же стало ясно, что нам с Леной вдвоем никак с необходимым товарооборотом не управиться. Значит, в нашем бизнесе надо вводить усовершенствования.

Мы насчитали четыре необходимых усовершенствования (помимо взятия кредита для пополнения оборотных средств).

Во-первых, нужна была машина для доставки товара из Питера.

Во-вторых, требовалось отдельное помещение для склада таблеток и человек, который бы их хранил и отсчитывал покупателям.

В-третьих, дело бы пошло еще быстрее, если бы у нас появились «дилеры» – хотя бы несколько человек, которые будут ездить по аптекам, развозить им товар и собирать с них деньги. Когда у тебя на складе целая фура товара – это уже не несколько сумок в углу комнаты, надо думать о том, как повысить скорость продаж, а то товар может превратиться в «лежаловку» – так мы рассуждали с умным видом.

В-четвертых, со всей очевидностью стало ясно, что с таким огромным количеством отгрузочных накладных необходимо вести их регистрацию не в «допотопной» бумажной книге учета, а в электронном виде, чтобы можно было их как-то сортировать и быстро находить нужный документ. Значит, надо купить компьютер и завести себе базу данных. Как должна выглядеть такая база данных, мы тогда плохо себе представляли, но было ясно, что с «бумажным» учетом

своих продаж мы быстро зашьемся.

Тут очень уместно будет привести вторую выдержку из воспоминаний Елены Ивановны.

«В эти годы (1992–1993) в аптеках было полное отсутствие какой-либо автоматизации. Примерно в это время с боем (бухгалтеры не понимали необходимости) я ставила бухгалтерский учет на персональный компьютер. Заказ товара осуществлялся следующим образом – заполнение первостольниками¹ дефектурных² листов за предыдущую смену, обход шкафов с запасами и заказ товара поставщикам по телефону. Ручная расценка – в накладной ручкой ставились розничные цены. Учет в бухгалтерии только суммовой по розничным ценам».

И вот наша компания сделала первые шаги в направлении клиентского сервиса и вообще внутреннего развития. Мы сняли еще одну комнату под склад, поставили там какие-то не очень подходящие и довольно шаткие стеллажи. Валентин

¹ Первостольник – почему-то в России так называется продавец лекарств в аптеке, стоящий «за первым столом», то есть там, где продаются именно медикаменты, а не, например, памперсы.

² Дефектура – это те лекарства, которые в данный момент отсутствуют в аптеке или на складе. Дефектурный лист – список таких лекарств. Елена Ивановна ужасается, вспоминая, что тогда приходилось составлять эти списки вручную на листах бумаги (это долго, хлопотно, и бывает много ошибок). Сейчас даже рядовая аптека получает дефектурные листы нажатием двух-трех клавиш на компьютере и посылает их поставщику электронным путем, что занимает несколько секунд.

вручил мне определенную сумму денег и велел купить грузовик и нанять водителя. Кроме того, все стали звонить своим старым университетским и «научным» знакомым и приглашать их идти к нам «в дилеры». Многие соглашались, потому что в практически не работающих госучреждениях была безнадежная тоска и безденежье, а здесь предлагалась вроде бы не очень сложная живая работа за скромную, но вполне пригодную для пропитания зарплату.

* * *

К этому периоду, кстати, относится одно из моих неприятных воспоминаний. Наша семья продолжала жить более чем скромно, потому что зарплата лишь позволяла кормить детей простой пищей три раза в день и платить за квартиру, но не более того. Например, фруктов мы не видели годами. И вот однажды, где-то в 1992 году, Аркадий, брат Виталия, приехав в офис, привез бананы и еще какие-то фрукты. У нас шло совещание, и он предложил нам угощаться. Сережа взял два банана с тарелки, которая стояла на столе, но почему-то не стал их есть. Я удивилась, но промолчала. А он после работы отнес «свои» два банана детям, чтобы те увидели, что есть такой фрукт – банан... Хотя какое-то благосостояние пришло в семью значительно позже.

Глава 4

Отступление. Есть ли в нынешней России модернизация?

Я пишу эти записки в тот момент, когда наши правители объявили «курс на модернизацию страны», все СМИ заполнены разнообразными рассуждениями о том, возможна ли у нас модернизация вообще и как сделать, чтобы она была. Кто ее носитель (любой предприниматель или не любой)? Или вообще носителем является только наша замечательная государственная власть, которая призвана «внедрять» модернизацию в массы предпринимателей? Водятся ли инновации в обычных коммерческих предприятиях или они есть только в каких-то особых «старт-апах»³? Как государство должно помогать развитию и внедрению модернизации? Годаются ли для этого особые экономические зоны или требуется что-то еще?

Поскольку я вижу, что это, как говорят, «общественно значимая тема», то мне хочется немного отступить от основного рассказа и высказать свою точку зрения на этот счет.

Сначала поговорим о том, что именно считать модернизацией. Так вот, я утверждаю, что модернизацией следует счи-

³ «Старт-ап» – это калька с английского и означает «только что открытый новый бизнес».

тать переход на новый, качественно значительно более высокий уровень в любой отрасли так называемого «народного хозяйства». Следовательно, для каждой страны и для каждого периода времени модернизация своя.

Я утверждаю, что с начала 1990-х годов наша отрасль (а именно, фармацевтическая дистрибьюция и вообще аптечное дело) претерпела ГИГАНТСКУЮ модернизацию в России. «Фармапомощь» и впоследствии наша вторая компания «Аптечный бизнес» – это были два самых настоящих «стартапа», которые мы создали с нуля, вырастили до значительно-го размера без чьей-либо помощи и какой-либо приватизации государственных активов. В 2010 году они входили уже в 150 крупнейших компаний России (не среди «таблеточных» компаний, а вообще среди всех, начиная с «Газпрома»). Такой же путь прошли наши крупные конкуренты, причем их успехи даже больше. Все это было достигнуто именно в результате модернизации отрасли, хотя никто из нас никогда не применял такой термин.

Сравните мой рассказ о начале работы «Фармапомощи» и ситуацию на сегодняшний день. Тогда, в начале пути, – шаром покати в аптеках и на государственных складах, у новоиспеченных коммерсантов – в лучшем случае наудачу купленный складской запас, помещающийся в одном автомобиле. Бухгалтерия ведется на бумажках от руки, клиенты (аптеки) после смены на таких же бумажках составляют какие-то списки для заказа товара. (Никакого прогнозирования, что

вы! В списки попадает только то, что уже закончилось, и, может быть, удастся получить это через недельку, а может, и нет...) А потом охрипшие тетеньки диктуют эти списки по телефону малограмотной девочке на другом конце провода, а та переспрашивает на каждом слове.

Компьютер – невиданное чудо. Да что там компьютер! Я помню, у нас в офисе был калькулятор (!), и одна из наших клиенток-аптечниц, правда, не из Москвы, а из Подмоскovie, долго крутила его в руках и приговаривала: «Вот, черт возьми, надо же, какая у людей техника!» Факс тоже сначала был роскошью, а когда мы смогли его купить, у большинства наших клиентов факсов по-прежнему не было. Получать заказы и отправлять свои прайс-листы по факсу мы смогли далеко не скоро.

Системы лицензирования складов и сертификации лекарств не было вообще. Ценообразование не подчинялось никаким законам и иногда не подчинялось даже здравому смыслу. Понятий «маркетинг» и «продвижение товара» не было как таковых. Российские заводы вообще не знали, что надо делать с товаром после того, как его произвели и положили на склад. Юридическая (и часто экономическая) грамотность компаний была просто на нуле – не знали даже, как заключать договора. Вообще не догадывались, что их зачем-то надо заключать. Товар никто не развозил по аптекам даже в Москве, а что делалось в провинции – вообще уму непостижимо. Героические русские женщины, на-

грузившись баулами и спрятав за пазуху наличные деньги, везли первые партии товара на автобусах, поездах и тащили на своих двоих. Что касается таких мелочей, как, скажем, внешний вид аптек (и наших офисов, впрочем, тоже), то – старая поломанная мебель, битые стекла, жуткие туалеты с выдернутыми из стены креплениями сантехники – ужас, ужас да и только.

Да, таким было начало нашего рынка 20 лет назад. И что мы видим теперь? Великолепные огромные роботизированные склады, рядом с которыми старые советские склады выглядят собачьей конурой. Между прочим, в России сейчас находится самый крупный склад в Европе и второй по величине и техническому уровню в мире (к сожалению, не наш, а нашего конкурента). Электронные базы данных мирового уровня (в том числе и даже в большинстве своем написанные российскими программистами). То, что они находятся на мировом уровне и зачастую его превышают, я говорю совершенно ответственно, как человек, работавший последнее время в международной дистрибьюторской компании, охватывающей более 20 стран, – я имела возможность сравнивать.

У аптек тоже великолепное компьютерное оснащение, базы данных с возможностью прогнозирования заказов, различными инструментами для анализа продаж, точнейшим ценообразованием, причем компьютер скрупулезно выполняет все чрезвычайно сложные ограничения в этой обла-

сти, которые накладывает нынешнее российское законодательство (все аптечные базы данных написаны исключительно российскими программистами). Заказ на товар электронным путем почти без участия человека перебрасывается прямо из базы данных аптеки в базу данных дистрибьютора и автоматически отправляется на сборку. Товар, разумеется, доставляется по всей России до самого порога потребителя и сопровождается как бумажным, так и автоматическим электронным документооборотом. Исправно функционируют электронные справочные службы по всем мыслимым и немыслимым вопросам: от наличия медикаментов и цен на них в аптеках города Электросталь до общероссийской базы лекарств, забракованных в результате контроля качества. Российские заводы располагают службами продаж и маркетинга как минимум не худшего, а иногда и лучшего уровня по сравнению с западными производителями. Внешний вид наших аптек, пожалуй, будет лучше, чем в Италии и Англии, хотя, возможно, в регионах иногда чувствуется некая «провинциальность» в оформлении – попадают слишком яркие краски, нет строгости стиля. Экономические условия снабжения аптек – суперкомфортные, предлагаются длинные отсрочки платежа, разнообразные скидки, между дистрибьюторами идет жесточайшее ценовое соревнование (в сторону понижения цен для аптек).

Чего ради я все это перечисляю? Чтобы продемонстрировать – это и есть настоящая модернизация отрасли. В данном

случае – отрасли дистрибьюции лекарств и их продажи через аптеки. И эту модернизацию осуществили рядовые коммерческие компании и аптеки без малейшей помощи со стороны государства (скорее государство неоднократно им мешало, что будет видно из дальнейшего рассказа). Они сделали это тихо, не поднимая шума в прессе, в порядке своего ежедневного тяжелого труда, и не в какой-то отдельной свободной экономической зоне, а по всей огромной стране одновременно. Их решительно никто не поощрял, зато их многократно объявляли вампирами, наживающимися на народных страданиях, преступниками, фальсификаторами и т. д. и т. п.

Я утверждаю, что своим трудом работники нашей отрасли принесли огромную пользу стране. Я уверена, что есть еще множество отраслей, где был совершен такой же огромный внутренний модернизационный сдвиг – так же, как и у нас, за счет ежедневного упорного труда сотен людей. Я даже могу назвать примеры, во всяком случае, на мой взгляд: Интернет, авиационные перевозки и аэропорты (по крайней мере в Москве), некоторые направления сельского хозяйства, розничная торговля, отдельные направления жилищного строительства, турбизнес, ресторанное дело и т. д. Конечно, я сейчас говорю как потребитель и перечисляю то, с чем я сталкиваюсь как потребитель. Может быть, есть какие-то крупные сдвиги, скажем, в производстве труб большого диаметра, но я плохо знакома с этой темой и боюсь сейчас продолжать свое перечисление.

Так вот, «модернизация» в России не только возможна, но и уже идет себе и идет... И если в каждой отрасли «народного хозяйства» России будет совершен такой же прорыв, какой был сделан в нашей отрасли за эти 20 лет, то наша страна опять встанет в первый ряд на мировой арене.

Собственно, мой рассказ в этих записках и посвящен нашему личному опыту на данном пути. Чего только с нами не было, скажу я вам! Иногда события просто напоминают какой-то авантюрный роман. Но если посмотреть на результат – это была всего лишь работа по развитию нашего рынка.

Глава 5

Наша работа начинает напоминать регулярный бизнес

Через несколько месяцев наша работа уже стала походить не на деятельность «мешочников», а на более или менее регулярный бизнес. Мы купили две машины – первым был так называемый «каблучок» для развоза товара по аптекам, а вторым – грузовик ЗИЛ. К этому моменту относится приход в нашу команду «транспортного начальника» Юры, с которым мы проработали вместе около 20 лет и который стал ближайшим Сережиным другом.

Вообще мы с Юрой познакомились несколько раньше при следующих обстоятельствах. У моего отца был старый автомобиль «Запорожец», которым мы изредка пользовались для поездок на дачу. Мы его купили уже подержанным, и после нескольких лет жизни в нашей семье он окончательно сломался – вышел из строя двигатель. Сами понимаете, если в те времена нельзя было запросто купить даже пачку масла, то о покупке нового автомобиля и говорить было нечего. Но было очень желательно как-нибудь отремонтировать старый. Говорили, что можно поехать на Украину (а это уже была другая страна), и там, на заводе в Запорожье, с некоторой переплатой купить «с рук» новый двигатель. Правда, потом

возникнет вопрос, как его доставить в Москву. Во-первых, он тяжеленный, во-вторых, могут не пропустить с ним через границу.

Как я уже говорила, Сережа тогда, кроме научной работы, занимался некой деятельностью в маленькой фирмочке, которая изготавливала и ремонтировала сушилки для сахарных заводов, в том числе расположенных на Украине. На этом предприятии как раз должно было везти с Украины в Москву в ремонт какую-то сушилку (огромный металлический конус, пустой внутри). Его надо было отвезти на грузовике. И вот было решено, что Сережа поедет с этим конусом в качестве сопровождающего лица, договорится с шофером, заедет в Запорожье, купит там двигатель для нашего автомобильчика, спрячет его под конус, чтобы он не был виден, и в таком виде привезет в Москву. Так и сделали. Водителем грузовика как раз оказался Юра, здоровенный и очень неглупый мужик, который с удовольствием взялся помочь Сереже. И вот однажды, в 6 утра, меня разбудил звонок в дверь, и два чумазых, заросших бородами человека (Сережа и Юра) втащили в нашу квартиру автомобильный двигатель, весь в смазке, и установили его посреди комнаты на срочно подстеленных мною газетах. Такова история нашего знакомства с Юрой.

Что касается «Запорожца», то двигатель в нем мы действительно поменяли, но больше практически не пользовались этим автомобилем, и он много лет стоял во дворе до-

ма моих родителей, а потом был продан кому-то за 100 долларов. А что касается Юры, то это был первый человек, которому мы позвонили, когда «Фармапомощи» понадобился водитель. Юра охотно согласился уволиться со своей автобазы, на которой ему не нравилось работать, потому что водителей заставляли ремонтировать машины за свой счет. Я познакомила Юру со своими «боссами». Виталий деликатно его спросил, согласен ли он не только водить наш «каблук», но и помогать при разгрузке-погрузке коробок с таблетками. Юра, в котором больше двух метров роста, хмыкнул и сказал, что при случае он и сам «каблук» может перенести на руках с места на место, не то что коробки. И дело было решено. Юра перешел к нам. Сначала он некоторое время водил «каблук», потом ЗИЛ, а затем, когда машин стало много, сделался нашим начальником транспортного отдела, причем очень хорошим начальником.

С тех пор как Юра стал командовать транспортом, именно с этой стороной бизнеса мы больше не знали проблем. Он сам набирал водителей, сам их контролировал и «мотивировал» принятыми в этой среде способами, узнавал по звуку, не выглядывая в окно, какой именно грузовик подъехал, сам организовывал ремонт, сам не допускал воровства запчастей, сам решал все вопросы диспетчеризации маршрутов и т. д. При этом наш транспортный отдел вот уже 20 лет остается одним из самых экономичных на фармрынке. Наши расходы на транспорт всегда были недостижимо низкими для

конкурентов.

Но об этих временах речь еще впереди, а пока я дошла до момента, как Юра сел за руль нашего новенького ЗИЛа и поехал в Питер забирать товар. Я помню, как мы сидели и ждали его приезда с товаром и как радовались, когда наш небольшой склад наконец заполнился.

На складе тогда уже был единственный сотрудник, она же «начальник склада», – моя университетская приятельница Аня. Я как-то случайно позвонила ей узнать, как дела. Выяснилось, что она работает старшим лаборантом на физфаке МГУ, работа скучная, а вернее, просто нет никакой работы, вдобавок совсем уже не платят, надо что-то делать... Я спросила, не хочет ли она поменять специальность. Она очень обрадовалась: «Хочу, конечно, а что у тебя есть за варианты?» И через два дня она уже стала нашим «начальником склада». Анин муж Вова тоже оказался очень полезным членом нашего маленького коллектива. Он также окончил физфак вместе со мной, Сережей и Аней, но потом стал программистом. К нему мы и обратились по поводу создания нашей первой базы данных.

Первая «база» представляла собой сначала просто длинную «экселевскую» таблицу, загруженную в наш единственный компьютер (компьютер к тому времени уже удалось купить). В нее надо было вносить дату, номер и сумму по отгрузочной накладной и ставить пометку, оплачено или нет. Я просидела две недели без выходных, вводя в эту табли-

цу горы уже накопившихся накладных. Однако очень быстро стало ясно, что этого недостаточно. Нужно было как минимум еще две вещи – чтобы в базе хранились какие-то сведения о клиенте (хотя бы название, номер телефона, имя контактного лица и пометка, аккуратно ли он платит и много ли покупает) и информация о том, какие именно таблетки, по какой цене и по какой накладной проданы.

Дело в том, что мы столкнулись с первыми потребностями анализа своих продаж. Кроме того, понемногу становилось ясно, что всегда требовать от аптек предоплату – значит серьезно ограничивать свой бизнес. Надо было предоставлять отсрочку платежа. А как только встает вопрос об отсрочке платежа, появляется необходимость анализа своей клиентской базы, чтобы можно было определить «злостных неплательщиков» и достойных доверия дисциплинированных клиентов.

Что касается потребности анализировать продажи, то прежде всего это было связано с необходимостью как-то определить, что именно и в каких количествах закупать. До сих пор заказ на закупки составлялся так. Наиболее опытный знаток продаж из нашей команды, Лена, садилась за стол перед чистым листом бумаги и, поглядывая в потолок, начинала составлять список: «Так, на этой неделе много покупали бисептола и трихопола, я думаю, тысячи по две надо взять...»

Конечно, от серьезного подхода это было далеко и спис-

ки в результате получались весьма и весьма приблизительные. Требовалась возможность минимального анализа – хотя бы точный список (с количествами) лекарств, которые были проданы за месяц, и средняя скорость продажи каждого медикамента в день, например. Тогда, приняв во внимание, сколько еще лежит на складе и сколько времени пройдет до прихода новой партии, можно было бы более или менее точно составить заказ, который обеспечил бы нам бесперебойную торговлю на следующий месяц.

Ассортимент у нас тогда был малюсенький – наверное, позиций 50. Замечу, что сейчас ассортимент хорошего дистрибьютора должен переваливать за 10 000 позиций.

И вот Вова поколдовал некоторое время с нашей так называемой «базой», и, кроме длинного списка накладных, в ней появились две возможности. Первая – это так называемая «карточка клиента», куда, кроме названия клиента и его телефонного номера, можно было записывать уйму дополнительной информации. Если щелкнуть кнопкой мыши на этой карточке, то вдруг – о чудо – открывалась страница с надписью «Накладная №___ от ___», и можно было прямо на компьютере напечатать там список медикаментов для отгрузки с количествами и ценами, и, более того, внизу сама собой появлялась уже подсчитанная общая сумма в рублях и копейках! Это нас страшно восхищало и удивляло. Ведь никаких готовых баз данных на рынке не существовало, бурное развитие системы 1С, на которой теперь работает почти вся

страна, было еще впереди. Мы вообще первый раз в жизни видели такое чудесное приспособление для работы.

Вторая возможность, предоставленная нам Вовой, была еще более замечательна. Если нажать какой-то там квадратик в углу экрана, то из всех заполненных за определенный срок накладных волшебным образом «вытряхивались» списки проданных медикаментов. Они сами собой сортировались, суммировались, и нашим изумленным взорам представал так называемый «рейтинг проданных таблеток» – список, в котором все медикаменты были выстроены от больших продаж к меньшим, и напротив каждого названия было написано, сколько именно упаковок мы продали за столько-то дней.

А если щелкнуть на другом квадратике, то появлялся список клиентов с суммами, которые они нам должны, но не платят. Кроме того, было видно, на сколько дней опоздал каждый платеж.

Вот это да! Вот это жизнь! Теперь-то можно бизнес развернуть по-настоящему и поставить на серьезную научную основу. Работа пошла гораздо быстрее, мы наняли еще одну девочку – «оператора для работы в базе данных» по имени Таня и стали задумываться о расширении ассортимента и привлечении новых клиентов.

Однако потихоньку выяснилось, что база нуждается в непрерывном совершенствовании. Для примера приведу простейшую проблему. Очень скоро оказалось, что наша де-

вочка-оператор постоянно вводит названия медикаментов немного по-разному. Например, иногда пишет «Аспирин», порой «аспирин», а бывает, и вовсе «Асперин». А наша примитивная база данных «думает» каждый раз, что речь идет не об одном и том же лекарстве, а о разных, и не хочет суммировать их продажи все вместе, чтобы получить правильную скорость продаж медикамента «Аспирин». Выход из этой ситуации такой – не разрешать оператору печатать названия медикаментов самому. Он должен только выбрать правильное название из «словаря медикаментов», который уже заранее будет находиться в памяти компьютера. Причем в этом словаре должны содержаться правильные названия без орфографических ошибок, с указанием дозировки, формы выпуска (таблетки, мазь или, например, ампулы) и «номера» (например, «Аспирин табл, 100 мг № 10» говорит о том, что в упаковке помещается 10 таблеток по 100 мг; это общепринятое обозначение). Получается, для стабильной работы нужно создавать такие словари. И т. д.

Кроме того, база должна помнить, что именно и в каких количествах лежит на складе, и если оператор печатает в накладной для клиента «Аспирин табл, 100 мг № 10 5 упаковок», то из соответствующего количества складского запаса база должна сразу же вычесть эти 5 упаковок, чтобы оператор все время видел в компьютере, сколько еще непроданных упаковок осталось на складе, и по ошибке не «продал» большее количество, чем там есть на самом деле. И т. д. и т. п.

Могу только сказать, что вот уже прошло 20 лет непрерывной работы над «архитектурой» базы данных и все еще каждый день необходимы новые доработки. Особенно если учесть креативность нашего правительства, которое тоже не спит и все время подкидывает нам новые развлечения – то введут НДС, то добавят новую форму накладных (теперь, например, в накладной нужно обязательно указывать не только название завода-производителя таблеток, но и почтовый адрес вплоть до номера дома, по которому этот завод расположен), то выдумают чрезвычайно изощренные ограничения по ценообразованию, требующие в отдельном документе указывать процент наценки от какой-нибудь «цены государственной регистрации» данного лекарства, да еще процент для различных таблеток должен быть разным. И все это обязана держать в своей памяти наша база, так что не соскучишься.

В общем, стало очевидным, что без штатного программиста никак не обойтись, и через некоторое время Вова перешел к нам на постоянную работу.

Замечу, что освоение «передовых компьютерных технологий» нашим коллективом шло не без проблем. Вот, например, отрывок из записок еще одного нашего старого сотрудника Евгении Николаевны (ЕН), который демонстрирует, как это все воспринималось рядовыми сотрудниками.

«Новое, как правило, поначалу встречается болезненно, ломает привычное, но, как ни странно,

будучи внедренным и освоенным, напрочь закрывает возврат к прошлому опыту, как бы его, рутинного, и не было.

Модернизация пришла и в отдел сбыта. Менеджеры получили компьютеры, неприятие было преодолено, и работа обрела современный уровень, скорость и красоту.

Но однажды... тишина. На фирме в отделе сбыта и на складе тишина. Вера Николаевна, вернувшись из банка, где была с утра, обнаружила это безмолвие. Все сидят на местах, кто читает, кто говорит по телефону, кто тихо беседует. Работа стоит. “В чем дело, – спрашивает В. Н., – почему не работаете?” “Работать невозможно, – отвечает руководитель группы сбыта, – вылетел сервер, все компьютеры зависли, мы не можем распечатать ни счета, ни накладные!”

“Интересно, – говорит В. Н., – а как вы работали, когда не было компьютеров?!” Замешательство и ответ: “Мы заполняли бланки вручную”. Звучало как нечто непозволительное, с оттенком неловкости.

“Ну, так берите ручки – и за работу”, – распорядилась В. Н. с выражением крайнего изумления.

Ведь так просто!

Процесс пошел».

Чтобы как-то предварительно завершить тему о базах данных, скажу, что, конечно, с тех пор мы очень далеко ушли от наших первых таблиц на основе Excel. Много лет наши программисты дорабатывали и перерабатывали базу на ос-

нове 1С. На 1С работает сейчас практически вся Россия, и на самом деле успех этой программы связан с тем, что она устроена как детский конструктор и программист может легко приспособливать ее под нужды своей организации, переставляя и скрепляя по-новому элементы этого «конструктора». В результате вышло то, что из этого, вообще говоря, не очень мощного «конструктора» (я имею в виду 1С) наши программисты за 20 лет собрали практически «скоростной истребитель», который до сих пор «летает», хотя нужды компании требуют обработки какого-то немыслимого количества транзакций в секунду, причем одновременной обработки в самых разных направлениях. Что и говорить, это оружие (наша база данных) довольно успешно обслуживает операции компании с оборотом больше миллиарда долларов в год!

Некоторые наши крупные конкуренты все-таки сменили в конце концов свои самодельные базы данных на покупной Oracle. Наши нынешние иностранные «боссы» тоже обдумывают замену «самоделки» на что-то европейское, но на самом деле процесс адаптации западных разработок к русской действительности очень сложен, дорог, небезопасен и вообще не всегда разумен. Взять хотя бы необходимость следовать прихотливым изгибам мысли наших законодателей! А ведь каждая доработка на Oracle стоит достаточно дорого. Да и растолковать иностранцам, что у нас такой вот новый закон ввели, иногда бывает довольно трудно. Они впадают в

ступор, говорят что-нибудь вроде: «Но это же нерационально и контрпродуктивно! Такого нельзя требовать от компании! Это же потребует долгой переделки всего программного обеспечения, а вы говорите, что у нас только две недели срока!...» Так что переход на европейское ПО влечет за собой очень большие сложности. Я предполагаю в дальнейшем отдельно написать о наших базах данных более подробно, потому что это очень интересный предмет. Одно только сравнение с тем, как устроены аналогичные базы в Европе, заслуживает отдельного описания.

Глава 6

О банках той эпохи.

Клад, найденный на улице

Я не бог весть как разбираюсь в банковских делах, поэтому могу рассказать только свои общие впечатления от той эпохи – как пользователь, регулярно приносивший в банк платежки от своей компании и ожидавший прихода денег от клиентов, которые утверждали, что перевели нам оплату своих заказов. Проблема была в том, что в банковской системе царил такой же грандиозный беспорядок, что и на продовольственном рынке и т. п.

Взаиморасчеты между юридическими лицами были практически парализованы. Высланных денег от клиента можно было ждать неделями, причем клиент потрясал перед нами платежкой с отметкой «своего» банка о переводе денег, а денег все не было и не было. Я почти каждый день ездила в банк, чтобы, постояв в очереди перед окошком операционистки, сдать ей бумажные платежные поручения и забрать стопочку разнокалиберных бумажек: выписку по счету и прилагающиеся к ней копии платежей наших клиентов. О такой роскоши, как электронное общение с банком по системе «банк – клиент», которым пользуются сейчас решительно все, даже небольшие компании и которое делает ненужным

эти ежедневные визиты, тогда даже и не мечтали. Бухгалтеры всех предприятий, имевших счета в этом банке, с вечера печатали на печатных машинках свои платежки у себя на работе, а с утра ехали в банк, где выстраивались в унылую очередь, чтобы в который раз выслушать, что деньги опять не пришли.

В этой очереди, где я тоже регулярно стояла, обсуждались разные слухи о причинах, почему вдруг наступил такой коллапс с денежными переводами. Обычно назывались две причины – «банки внаглую крутят наши деньги на своих счетах неделями» и «просто у них такой же бардак, как и везде». По моему разумению, имели место обе причины, причем превалировала все же вторая. С банковской системой, видимо, все-таки происходило то же самое, что и с рынком труда бухгалтеров, и с предоставлением нотариальных услуг. Вся система была организована в расчете на некое довольно ограниченное количество государственных предприятий, которые пересылали деньги друг другу, и, наверное, еще был какой-то взаимообмен с государственным бюджетом. Я плохо представляю себе систему денежных потоков при советской власти. Но очевидно, что все эти «старые» предприятия никуда не делись, разве что сменили форму собственности в процессе приватизации, а кроме них народилось дикое количество новых малюсеньких фирм и фирмочек, каждой из которых требовался расчетный счет в банке, и каждая хотела куда-то перевести свои три рубля. Количество транзакций в

системе возросло неимоверно, и система захлебнулась. Кроме того, электронный документооборот, на котором, в сущности, основана любая работа современного банка, тогда, по-видимому, был еще в зачаточном состоянии. Не исключено, что банковские электронные системы напоминали тогда нашу самопальную базу данных, состоявшую из трех с половиной электронных таблиц.

О том, что никакого электронного обмена с клиентурой не существовало, я уже упомянула. В каждом крупном банке сидела куча операционисток, которые забирали из рук клиентов бумажные платежки, ставили на них резиновым штампиком отметку «принято такого-то числа», куда-то там их записывали и пересылали.

В нашей очереди ходили жуткие слухи о том, что чей-то там знакомый побывал в некоем «ОПЕРУ ЦБ», то есть, как нам объясняли, в том самом центре, куда попадают все наши платежи, чтобы их потом переслали нашим контрагентам. «И вот, что, вы думаете, там делается? – патетически восклицала рассказчица. – Там в зале стоит большущий стол, на нем громоздится куча-мала платежных поручений из разных банков, доходящая чуть ли не до потолка. И несколько девчонок ее вручную разбирают и сортируют, куда какое отправлять, а им все время новые подбрасывают и подбрасывают... Так мы еще нескоро наших денег дождемся...»

Вот уж не знаю, насколько достоверен был этот рассказ, но тогда все думали, что это правда. Красочная картина –

несколько девчонок, суется вокруг громадного стола, заваленного бумажными платежками, – была настолько похожа на истину (особенно если сравнить ситуацию практически в любой нашей отрасли хозяйства того времени), что практически никто не сомневался в ее достоверности.

Таким образом, в банковских операциях тогда царил ужасный беспорядок, от которого страдали все предприятия. Но случилось так, что этот же беспорядок однажды принес нам неожиданную-негаданную удачу.

Деньги на наш счет с большим опозданием, но все-таки иногда поступали, и я по вечерам садилась разбирать пришедшие выписки и платежки, делать отметки в базе, кто из клиентов заплатил, а кто – нет. Представьте – масштабы нашей деятельности были тогда такими скромными, что я одна за вечер вручную с этим управлялась. Сейчас на разметке платежей, приходящих только из Москвы и Московской области, у нас сидит несколько человек, притом что основная масса платежей закачивается в базу данных автоматически через электронную систему «банк – клиент» и вручную надо разбираться только с какими-то нетривиальными случаями (около 10 % от всех транзакций).

И вот тогда, разбираясь с нашей небольшой кучкой пришедших платежей и выписок, я вдруг обнаружила, что один довольно крупный по тем временам платеж на сумму около 2 или 3 тысяч долларов нам зачислен дважды – один раз по банковской выписке, пришедшей в понедельник, другой раз

— по выписке, пришедшей в пятницу! Я созвонилась с клиентом, который вроде бы дважды прислал нам эти деньги, но он сказал, что у него все в порядке, деньги списаны с его счета в банке только один раз, товар он получил и всем доволен. Значит, пришла я к заключению, это банк ошибочно напечатал сумму на выписке дважды. Странно, как это могло быть? Я пошла в банк и честно попросила операционистку проверить, не ошиблись ли они. Нет, сообщили мне через некоторое время, все правильно, сумма пришла в банк дважды и дважды была зачислена.

С этой удивительной историей я отправилась к своим «боссам». Они тоже поудивлялись и сказали, что, наверное, скоро ошибка будет обнаружена. Однако прошло больше месяца, и никто не требовал от нас вернуть эти деньги как ошибочно зачисленные. Было бы как-то глупо самим ходить и настаивать, чтобы их кто-то (кто?) забрал обратно. В моих мыслях каждый раз вставала мифическая картина большого зала «ОПЕРУ» с горой платежей, и я начинала понимать, что, пожалуй, никто никогда не разберется, откуда на нас свалились эти деньги. Наконец «боссы» постановили, что мы приходим у себя эту сумму и относимся к ней как к кладу, найденному на улице.

Сумма была для нас довольно значительная. Весь капитал, вложенный в наше предприятие Валентином и Виталием, составлял тогда около 10 тысяч долларов (правда, был еще кредит под 40 % годовых). Поэтому «найденный клад»

составлял целых 20 % от вложенного капитала. И в этот момент я сделала решительный шаг. Я заявила, что клад, найденный на улице, надо делить на всех, кто его нашел. Виталий тогда признал справедливость моего заявления и предложил мне премию 300 долларов за то, что я оный клад обнаружила. Я решительно отказалась и сказала, что делить надо пополам: половина мне, половина им, но я не прошу дать мне на руки 1000 долларов, а прошу принять меня в число акционеров на долю 10 % и сделать Генеральным директором предприятия.

Надо сказать, что «боссы» даже обрадовались такому предложению. Это означало, что деньги останутся в обороте, а что касается меня, то было ясно, что я и так командую в офисе всей текущей работой, а не только бухгалтерией. При этом сами ребята не рвались сидеть в офисе с 8 до 8 и нести юридическую ответственность, а предпочитали приезжать, когда им удобно, и оставить за собой переговоры с производителями лекарств. Таким образом, разделение труда, устраивавшее всех, сложилось само собой. Мы наняли новую бухгалтершу, не имевшую таких амбиций, как у меня, и работа пошла своим чередом.

Глава 7

Дилеры. Расширение ассортимента

Я помню, что первым моим самостоятельным действием в роли Генерального директора было введение системы «дилеров» для охвата аптечного рынка Москвы.

Тогда «дилеры» было просто модным словом, а сейчас этих наших сотрудников назвали бы, наверное, менеджерами по продажам. Но мы почему-то начали употреблять именно слово «дилеры», и оно довольно долго не выходило из обихода.

Идея была проста. Я взяла карту Москвы, цветным фломастером разделила ее на сектора и согласовала с «боссами», что мы наймем несколько человек в качестве дилеров и каждый из них получит задание обойти ножками один из этих секторов города, познакомиться с тамошними аптеками и заключить с ними договора о поставках. Как видно, тогда мы уже стали догадываться, что с клиентами надо заключать договора. Кроме того, дилер будет информировать «свои» аптеки о том, какой товар у нас налицо, и, если мы продаем товар с отсрочкой платежа, станет отвечать за то, чтобы аптеки вовремя оплатили его. «В начале пути» дилеры даже сами собирали товар на складе, но потом, конечно, пришлось для этой функции взять отдельных сборщиков. За такую работу

мы установили оплату дилерам в размере 10 % от каждого вовремя оплаченного аптекой заказа. По теперешним временам это немыслимая величина, так как маржа нынешнего дистрибьютора при работе с аптеками вся целиком еле-еле достигает 2–3 %. Но тогда маржи были по 50 %, а обороты очень маленькие, и 10 % от оплаченных заказов едва давали те самые 100–150 долларов в месяц, ради которых большинство людей соглашались трудиться.

Найти дилеров оказалось не очень трудно, и они все как один в первый раз в жизни столкнулись с фармацевтическим бизнесом. Почти все они поступили из того же неиссякаемого источника кадров – из фактически безработных молодых научных сотрудников и прочей московской интеллигенции. Я помню, что несколько человек пришло из института, где работал мой муж Сережа. Как только он говорил своим знакомым, что есть возможность «устроиться в коммерческую компанию дилером по продаже таблеток», все тут же соглашались. Тогда к нам пришел работать Дима, который впоследствии стал Генеральным директором «Аптечного бизнеса», Лена, которая была одним из лучших наших менеджеров лет пятнадцать, пока не открыла собственную аптечную сеть, и многие другие, с кем мы очень долго работали вместе.

Были и не очень удачные попытки переквалифицировать бывших научных сотрудников в менеджеры по продажам. Например, вот рассказ моего мужа Сережи об одном таком незадачливом дилере.

«У меня был приятель по университету по имени Сережа. Хороший, добрый парень, но с ним все время что-то случалось.

Еще в студенческие времена мы как-то пошли на праздники за город. Поставили палатки где-то посередине Клинско-Дмитровской гряды. Выпили, и Сережа стал показывать, как занимается карате (где-то 1979 год) и закинул ногу выше головы, а она попала в развилку дерева и застряла. Он прыгает на одной ноге и ничего сделать не может. А мы не очень трезвые, и нам смешно.

Другой раз на ноябрьские праздники встретили почти (!) пустую бочку на дороге. Открыли. Пахнет бензином. Решили кинуть спичку с 4–5 метров (шибко умные и трезвые были студенты). С п-й попытки попали. Как потом выяснили, это был битум, разведенный бензином. Дальше было похоже на испытание водородной бомбы на Новой Земле в миниатюре. Взрывом нас разбросало. А тут еще и горящий битум. В общем, на Сереже сгорели штаны. Итак, садимся в электричку, в ноябре снег лежит. А он в шортах, и от него пахнет горелым мясом.

Причем неприятности с ним случались не только по пьянке – честно говоря, пили мы мало, так как занимались спортом. Однажды на Полярном Урале на лыжном маршруте встретили сухую сосну. Как она там выросла, неясно, там вообще-то деревья почти не растут – тундра. А ходили без костров – дров-то нет, с примусами. А тут нашли сухие дрова – и, конечно,

решили сделать живой огонь. Пока рубили маленьким топориком (ни пил, ни больших топоров мы с собой не возили, так как всем известно, что в тундре деревья не растут), сосна упала на бедного Сережу!

Представляете, на 100 км вокруг нет ни одного дерева, а на него сосна падает! Вот ведь неудачливый парень.

Мы взяли его в “Фармапомощь” дилером, чтобы не голодал, – ему ведь надо было что-то кушать. Тут с ним продолжали случаться всевозможные неприятности.

Повез товар в аптеку в рюкзаке – заснул в метро. Проснулся – рюкзака нет.

Послали в обменник менять деньги – он решил сэкономить время и обменять рядом с офисом у уличного менялы и вернулся с “куклой”.

Умученные этими приключениями, мы перевели его на работу в офис – отвечать на звонки по телефону. Тут он единственный умудрился заболеть желтухой. Никто больше не заболел из всего коллектива.

К году 1994-му он подружился с нашей уборщицей – приятная девушка, ассирийка, двое детей, мужа нет – и женился на ней. Больше мы его не видели. Но через два дня пришла уборщица восстанавливать его трудовую книжку и т. д. – выпив на свадьбе, Сережа потерял все свои документы: паспорт, свидетельство о браке, трудовую книжку».

Дилеры впряглись в работу, наша клиентская база существенно расширилась, заказы из то и дело прерывающей-

ся струйки превратились в довольно устойчивый ручеек. Транспорт у нас уже был, так что мы смогли обеспечить нашим клиентам минимальный сервис. Деньги тоже стали поступать более или менее равномерным потоком, хотя тут же выяснилось, что некоторые аптеки норовят не платить в срок и даже есть такие, которые вообще не хотят платить. Пришлось установить для дилеров более сложную систему оплаты труда – чтобы у них была мотивация вытряхивать из задолжавших аптек все до копейки, пришлось сделать «ступенчатую» систему оплаты их труда. Помню, мы придумали что-то несложное, вроде «если заказ оплачен в срок, то дилер получает 10 %, если с опозданием на неделю – то 8 % и т. д.». И все-таки проблема дисциплины платежей сохранялась очень долго, и до сих пор это одна из основных проблем в нашем бизнесе – ухитриться полностью и по возможности вовремя собрать с клиентов деньги.

Мы наладили уже регулярную закупку медикаментов в Польше, причем не на одном заводе, а уже на нескольких. С Польши мы начали, по-видимому, потому, что у Валентина и Виталия там были какие-то знакомые. Все тогда начинали свой бизнес со знакомых. Например, наш конкурент «П.» начал с Венгрии.

Дело в том, что при советской власти было разделение труда по производству медикаментов внутри так называемого «социалистического лагеря», куда входили все страны Восточной Европы. Например, Польша производила бисептол

и трихопол, которые продавались по всему «соцлагерю», а Венгрия выпускала, например, но-шпу и т. д. Таким образом, наше население десятилетиями приучалось к таблеткам из Восточной Европы и к своим, советского производства, но другой номенклатуры. А «западных» лекарств в страну попадало гораздо меньше, и рядовой потребитель с улицы был с ними практически не знаком.

Конечно, большинство этих популярных лекарств составляли дешевые «дженерики», то есть лекарства, изобретенные так давно, что у них уже сто лет назад закончилась патентная защита и их могла производить уже не только компания-изобретатель, но и вообще кто угодно, поэтому они и дешево стоили. Еще очень популярны были лекарства из Индии, с которой у СССР долго были хорошие взаимоотношения. Индийские лекарства советская власть закупала в большом количестве, и потребитель их знал.

Новоизобретенные же препараты (которые почему-то на Западе сегодня часто принято называть «этическими») почти не закупались, будь они хоть в 10 раз эффективнее старых «дженериков», прежде всего потому, что они были значительно дороже. Каждое вновь изобретенное лекарство имеет на международном рынке патентную защиту, то есть патент на него принадлежит компании-изобретателю, и никто другой не имеет права в течение многих лет производить это лекарство. Это дает возможность компании-изобретателю долго продавать свое лекарство по монополюно высоким

ценам и таким образом обеспечивать себе поступление денег для покрытия затрат на проведенные в процессе изобретения исследования (а это, как правило, очень дорогие исследования). И еще позволяет заработать себе прибыль. Так работает этот механизм, и потому «новые» таблетки всегда дороже «старых дженериков». Как только лекарство «сходит с патента» и становится «дженериком», его начинают производить (и продавать по гораздо более низкой цене) все, кому не лень, особенно индусы. В последнее время наши и восточно-европейские заводы тоже стараются не отставать.

Таким образом, перед компанией, которая формирует ассортимент продаваемых на российском рынке таблеток, обычно стоит выбор между тремя вариантами работы – или продавать дешевые и хорошо известные препараты, или дешевые, но малоизвестные «новые дженерики», или совсем дорогие «современные» лекарства с патентной защитой. Компания, которая хочет продавать нечто малоизвестное, должна вложить значительные усилия и деньги в то, чтобы рынок ознакомился с новым продуктом. Это совсем не простая работа, особенно если учесть, что у нас в стране запрещена реклама рецептурных препаратов. Поэтому такая неопытная компания, как наша, естественным образом пошла по пути расширения ассортимента в сторону популярных дешевых продуктов.

Конечно, это я сейчас научилась так гладко рассуждать, а в те времена мы совершенно не разбирались в процессах,

происходящих на этом рынке, и ориентировались в основном на то, о чем регулярно спрашивали наши клиенты-аптеки. А они чаще всего спрашивали «Венгрию», «Польшу» и «Индию». Конечно, иногда им нужен был и «отечественный товар». Но с нашими заводами тогда было крайне трудно работать, так как товар был очень дешевый, то есть неприбыльный, упаковка отвратительная, дисциплина поставок никакая, документы «по-нормальному» они оформить почему-то не могли и т. д.

Например, я помню, как однажды к нам приехал какой-то человек из Сибири и привез в грузовике несколько ящиков облепихового масла, продал нам его за наличные деньги, пообещал, что документы на товар «сейчас принесет», вышел, и больше мы никогда его не видели. Ну уж и намучились мы с этим облепиховым маслом! Почти все бутылки подтекали, ставить их рядом с другим товаром было нельзя, чтобы он тоже не запачкался. Кроме того, весь офис провонял, и мы были очень рады, когда наконец избавились от этой «отечественной продукции».

Это еще что, а вот представьте себе приехавший на склад грузовик пипеток без какой-либо упаковки, россыпью!

На складе очень долго существовала специальная бизнес-операция – «обрезинивание». Это означает, что несколько человек сидят, берут из ящика по десять пипеток (или таблеточных блистеров) в руку, обматывают их резинкой все вместе и перекидывают в другой ящик. За такую рабо-

ту обычно сажают школьников-практикантов, или каких-нибудь начинающих, или, наоборот, очень пожилых сотрудников. У меня дети, Митя и Аленка, проходили школьную «трудовую практику» на одном из наших складов уже после 2000 года и попали как раз на такую операцию «обрезинивания». По их словам, поработав неделю на этой операции, человек потом в течение целого месяца может считать только до десяти – так отупеваешь от подобной работы.

Таким образом, в те времена мы все-таки уклонились от общения с нашими родными фармпроизводителями, да и они сами не слишком досаждали нам своими предложениями, потому что в массе своей не представляли себе, как взяться за продажу собственного товара. Исключение составлял только завод «Нижфарм», который уже тогда, в начале 1990-х годов, как-то узнал наш телефон и время от времени (но не слишком часто) звонил и присылал грузовик с настойкой календулы и еще чем-то подобным.

Уже впоследствии мы выяснили, что каким-то образом этот завод попал в управление тоже бывшему научному сотруднику, и, вероятно, подобно нам, он был одним из первых, кто посадил работников звонить возможным потребителям своей продукции по телефонам прямо из городского телефонного справочника.

Об очень интересной судьбе разных российских заводов я расскажу в отдельной главе, а сейчас вернемся к нашим попыткам расширить ассортимент.

Первым делом «боссы» решили начать с Венгрии, причем задача стояла достаточно сложная. Проблема была в том, что мы уже с трудом могли делать предоплату. Набирающие оборот продажи требовали все нового и нового оборотного капитала. А наш оборотный капитал был очень скромный – «стартовые» 10 тысяч долларов, наш «клад» в 2 тысячи и небольшой банковский кредит под 40 %, который уже надо было скоро отдавать. Этими деньгами мы должны были профинансировать, как нетрудно догадаться, весь свой товарный запас, лежащий на складе, покупку автомобилей и еще так называемую «дебиторку», то есть товар, который был роздан по аптекам с отсрочкой платежа и за который деньги к нам еще не поступили.

Поэтому выкроить сколько-то денег на предоплату поставщикам было очень трудно и даже вообще невозможно, если иметь в виду необходимость возврата кредита. Пусть даже мы потом возьмем кредит снова, но сперва-то надо отдать!

Было ясно, что надо любой ценой заставить поставщиков тоже давать нам товар с отсрочкой платежа, или, как мы тогда говорили, «слезть с предоплаты».

Надо сказать, что первая поездка в Венгрию, по моим воспоминаниям, была не очень удачной. Венгры весьма прохладно отнеслись к русским покупателям, которые просили отправить им грузовик товара с отсрочкой платежа в 45 дней. Возможно, нам помешало и то, что у крупнейшего та-

мошного завода «Гедеон Рихтер» уже был постоянный покупатель из России – наш конкурент «П.», который начал свои операции как раз с Венгрии, как мы – с Польши, и они вовсе не хотели расширять свои «российские» риски.

Да и вообще в Европе тогда про русский бизнес ходила недобрая слава – беспорядок, кругом бандиты, банки не работают и т. д. По-моему, мы в тот раз вообще не заключили никакого контракта.

Помню, как, приехав оттуда, Виталий возмущался, что «сидит напротив тебя какой-то хмырь с рыбьими глазами, и вообще непонятно, слышит ли он хоть одно слово из того, что ты ему говоришь...»

Пришлось снова вернуться к полякам и начать с ними длинные и тяжелые переговоры по отсрочке платежа.

Затем мы опять принялись за венгров, и все-таки их вердикт был таков – «не меньше года поработаем с предоплатой, а потом поговорим».

Что касается индусов, то с ними Виталий сумел поговорить где-то в Москве, и отношения тоже начались с предоплаты. Мало того, заброшенные к ним деньги как в пропасть упали – мы никак не могли получить поставку. Я помню, что прошло месяца три-четыре, прежде чем она прилетела самолетом. За это время, мне кажется, можно было и верблюжьим караваном довести.

В результате денег в нашем обороте все острее и острее не хватало, и стало ясно, что придется нам идти за вторым

кредитом. И тут-то нас поджидала беда.

Глава 8

«Черный четверг».

История с торговцем

автомобилями (1993–1994 годы)

Я не знаю, как шли переговоры о кредите, – Виталий не рассказывал. Кажется, нам дали дополнительный кредит в рублях на полгода под залог всего нашего товара на складе. Не помню и сумму – видимо, она была для нас значительной. Беда случилась в тот момент, когда мы стали конвертировать рубли в доллары для перечисления валюты на заводы в Польшу и, наверное, Венгрию, которая требовала с нас предоплаты. И надо же было так случиться, что наша операция с конверсией рублей пришлось akurat на известный «черный четверг», когда курс доллара к рублю за один день подпрыгнул чуть ли не на 30%! Конечно, я не помню точную дату, но я специально слезила в Интернет и посмотрела курсы валют за те давно прошедшие годы. Скорее всего, это было 23–24 сентября 1993 года. Таблицы ЦБ за тот период показывают, что до этого момента курс был в пределах 1000 рублей за доллар, потом в один день взлетел до 1300 рублей за доллар, потом немного опустился, но в дальнейшем уже все время держался в районе 1200 рублей за доллар.

В тот момент, когда наши с таким трудом полученные рубли были уже на бирже (и, следовательно, сделать уже нельзя было ничего – тогда были такие порядки), я по радио услышала сообщение, что на бирже царит сумасшедший дом и курс сегодня какой-то небывалый. Я бросилась звонить Виталию, он от неожиданности даже выматерился, хотя обычно такого себе не позволял. Как результат, валюты мы получили на 30 % меньше, чем нам требовалось, и наши проблемы как были, так и остались нерешенными.

Вероятно, «боссы» снова пытались обращаться в банк за дополнительной суммой, и, вероятно, им отказали, потому что по какому курсу мы конвертируем рубли в доллары – это наши проблемы, а банк и так уже побаивался, что кредиты мы не сможем вернуть.

Я не знаю точно, как события развивались дальше, но однажды мрачный Виталий появился у нас в офисе вместе с высоким полным господином лет сорока, одетым в ярко-малиновый пиджак. Этого господина он представил, кажется, как Александра Николаевича. До тех пор мне приходилось слышать множество анекдотов о «новых русских бандитах», которые носят малиновые пиджаки, но никогда ни одного такого типа в реальности я не видела. Я даже думала, что это вранье (я имею в виду – что они носят малиновые пиджаки), потому что хорошо знакомый бандит-сосед, который снимал торцевые помещения в нашем НИИ, всегда носил спортивный костюм «Адидас». А тут вдруг явился такой колоритный

персонаж – прямо из народного фольклора!

Я помню, что он очень гордился своим пиджаком (видимо, только что купил и первый раз надел) и несколько раз поворачивался к Виталию и, протягивая рукав или полу пиджака, восклицал: «Нет, ну ты глянь! Плохо, что ли? Ты материалчик-то пощупай!»

Мы только молча таращили на него глаза.

Наконец Александр Николаевич соблаговолил обратить на нас внимание и сказал: «Ну что, работаете, девочки? Ну-ну, работайте, вы теперь все мои! Покажите-ка новому хозяину, где тут у вас склад, где чего?» И Виталий увел его показывать склад. Когда за ними закрылась дверь, Лена выразила всеобщее недоумение: «Что, он нас продал, что ли, этому пиджаку? Вот придет – мы его спросим, в каком это смысле “мы теперь его”?»

Через некоторое время Виталий вернулся уже один. Мы пристали к нему с расспросами – ты что, нас продал? Он как-то мрачно отвечал: «Не то чтобы продал, но... короче, теперь будем работать с этим Александром Николаевичем... Если что понадобится, я скажу...»

Впрочем, после этого Александр Николаевич долго не появлялся, и мы даже стали о нем забывать. Потом он явился, наверное, через полгода, один, без Виталия, прошелся похозяйски по нашим помещениям, про склад сказал: «Таблеток много, это хорошо!» – и поинтересовался: «А покупатели-то приходят?»

Мы похвастались, что покупателей полно, даже иногда дерутся между собой из-за дефицитных таблеток (это была правда), что долги стараемся собирать в срок, и некоторые даже все еще соглашались на предоплату. Он, помню, как-то неопределенно pokrивился, узнав, что мы продаем в том числе с отсрочкой платежа и приходится собирать долги. Уточнил, много ли просроченных долгов (их было около 10 % от общего количества), сказал: «Ой, смотрите, девки...» — и удалился.

Через некоторое время появился Виталий и сообщил, что теперь мы больше ничего не должны платить нашим поставщикам за таблетки, а должны платить одной фирме вот по таким-то реквизитам, пока не наберется круглая сумма, кажется, 120 миллионов рублей. В цифре я сейчас точно не уверена. Я немного поохала: «Как же поляки?» Ведь оттуда пришли несколько поставок с отсрочкой платежа, и срок уже наступал. Но Виталий твердо сказал: «Поляки подождут, сначала платим Александру Николаевичу». Самое интересное, что какого-либо договора с фирмой «малинового пиджака» он мне не дал, а когда я спросила про договор, только махнул рукой: «Ты плати, с бумагами потом разберемся».

И мы стали почти все приходящие деньги (кроме зарплаты и платы за бензин) отправлять в адрес какой-то конторы со странным названием, указывая в назначении платежа, как тогда делали, нечто неопределенное — «оплата по договору». Продолжалось это довольно долго. Когда уже очень

много было выплачено, я уговорила Виталия прерваться и заплатить немного полякам, потому что таблетки уже заканчивались и нам отказывались присылать следующую партию, пока мы не рассчитаемся. Мы действительно прервали свои платежи в адрес той странной фирмы (название не помню), и Александр Николаевич тут же появился с вопросами, когда начнем платить снова. Мы объясняли, что уже много выплатили, что кончаются таблетки и пр., но он не очень-то хотел слушать: «Я понимаю, Вера, что ты за свои интересы... Ты, конечно, хочешь вашу фирму вытащить, но это не деловой подход! У меня с Виталием договоренность...» Позже, когда появились Виталий и Валентин, я пересказала нашу беседу, и они очень разозлились. «Нечего ему сюда ходить и вести себя как хозяин! Мы все-таки независимая фирма, мало ли что...» Я на это ответила, что, мол, вы сами велели с ним работать, вот мы его и пускаем. Если теперь обстоятельства изменились и не надо больше с ним «работать», то, мол, попросите сами, чтобы больше не ходил. Они как-то смутились и быстро уехали, велев как можно скорее возобновить платежи этому самому Александру Николаевичу.

Скорее всего, дело заключалось в том, что, получив отказ от банка, наши «боссы» вынуждены были одолжить деньги у этого самого Александра Николаевича и обещали ему, что, если не смогут выплатить, то отдадут ему всю нашу фирму (ну, или, может быть, какую-то значительную долю в ней). Но мы кое-как смогли почти все выплатить к тому моменту,

и Виталий и Валентин осмелели и захотели от него окончательно избавиться. Однако, связавшись один раз с этой публикой в малиновых пиджаках, отцепиться от нее не так-то просто.

Итак, с некоторыми перерывами мы платили в адрес «малиновых пиджаков» еще несколько месяцев (время от времени менялись названия фирм-получателей платежа, но Виталий каждый раз говорил мне, что «это то же самое») и, по моим подсчетам, уже должны были закончить. Иногда Александр Николаевич появлялся у нас на несколько минут, закрывался с Виталием в комнате и о чем-то с ним беседовал. Однажды, когда он вышел оттуда, я обратилась к нему с сообщением, что мы уже выплатили ту сумму, которую называли сначала, и пора заканчивать. Он ужасно удивился, стал говорить, что нам еще начать и кончить и что не может быть, чтобы уже так много заплатили. Я стала его тянуть к своему столу, чтобы он посмотрел на мои подсчеты, а он упирался и отмахивался: «Что я, бухгалтер, что ли?» (я давно уже по косвенным признакам подозревала, что он, наверное, не умеет писать, а уж считать-то точно не умеет).

В конце концов вмешался Виталий, вырвал его из моих цепких лапок и снова уединился с ним в комнате. Там они немного покричали, потом затихли, и наконец Виталий вышел и сказал, что мне придется съездить к Александру Николаевичу в офис и «сверить взаиморасчеты вместе с его бухгалтером». Мы договорились на определенный день, Алек-

сандр Николаевич продиктовал мне адрес и уехал. Через некоторое время я поехала к нему и увидела там много удивительного.

Офис Александра Николаевича располагался в одном из выставочных павильонов ВДНХ. Вообще-то это был, по меркам сегодняшнего дня, скорее всего, автосалон, потому что в большом зале стояло несколько красивых блестящих иномарок. Однако, кроме них, там были какие-то ящики и коробки в большом количестве, а покупателей и вообще какой-либо торговой деятельности совсем не наблюдалось. Я ожидала, конечно, увидеть комнату с бухгалтерией, большим количеством бумаг, в общем, что-то похожее на наш офис, но меня отвели в чистое и красивое помещение, где не было ничего, кроме одного стола, за которым восседала женщина восточного вида по имени не то Дина, не то Нина. Мне сообщили, что она-то и есть бухгалтер Александра Николаевича. Никаких бумаг в комнате не было вовсе. Хорошо, что я как следует подготовилась – взяла с собой все банковские выписки, все копии своих платежей, свои предварительные подсчеты и пр.

Мне кажется, эту Нину-Дину вообще ни о чем не предупредили и даже не сказали, зачем я, собственно, должна приехать. Когда я сообщила, что сейчас мы с ней будем сверять наши платежи в пользу их компании, она только глазами захлопала и беспомощно спросила: «А что, были какие-то платежи? А мне Саша ничего не говорил...» Но я решительно

посадила ее рядом с собой и заставила смотреть в свои бумаги. Очень скоро я поняла, что она является бухгалтером еще в меньшей степени, чем я, и, например, банковскую выписку видит впервые в жизни. Объяснять ей приходилось на таком уровне: «Видите, Нина, такие длинные листы с мелким шрифтом? Это выписки, я их из банка каждый день беру. Видите, вот это – сколько денег в тот день к нам пришло – столбиком написано. К каждой сумме у меня есть платежка от клиента, и видно, сколько денег он нам прислал и за что. А вот этот столбик – это сколько мы в тот день заплатили разным людям, в том числе и вашей компании. Видите – вот цифра – 100 000 в адрес компании “XXX”, вот к ней платежка, видите – на ней стоит отметка банка, что платеж действительно проведен в этот день. “XXX” – это ваша компания?» Нина ахала и отвечала: «Ну надо же! А я тут сижу и ничего не знаю... Ну, я пойду спрошу у Саши... у Александра Николаевича, “XXX” – это наша компания или нет...» Она исчезала и потом возвращалась со словами: «Ну да, он сказал, что были на “XXX” платежи, действительно... Как хорошо, что вы мне глаза открыли... А я-то сижу и ничего не знаю... Саша мне ничего не говорит...»

В таком ключе мы провозились с ней целый день, и я ткнула ее носом в каждую платежку. Под конец она уже перестала бегать с вопросами к «Саше» и только уныло кивала – видно, устала, не привыкла столько времени сидеть на одном месте, глядя в цифры. Пару раз заходил сам Александр Ни-

колаевич, уже не в малиновом пиджаке, а в ярко-красном, и приговаривал: «Молодцы, девочки, работайте, работайте...» Помню, что я сделала ему комплимент относительно того, как ему идет новый красный пиджак, и он прямо-таки просиял от удовольствия.

К вечеру я выписала столбиком все цифры перед Ниной-Диной, подвела итог, и вышло, по-моему, даже больше, чем 120 миллионов рублей, о которых до этого шла речь. Нина-Дина взяла бумажку и отправилась показывать ее Александру Николаевичу. В это время как раз приехал Виталий, зашел в нашу комнату, нервно спросил:

– Ну как, сосчитали?

– Ну да, она пошла результат начальнику показывать, там даже больше ста двадцати.

– Ладно-ладно, подожди здесь, я сейчас к нему сам пойду.

Он скрылся в комнате Александра Николаевича, появилась Нина уже без бумажек и стала угощать меня кофе. Мы прислушивались – иногда из комнаты, где закрылись «Саша» с Виталием, доносились вопли: «А проценты? Куда проценты?» – и другие в том же духе. Продолжалось это все, наверное, полчаса, потом они оба оттуда вышли, и Виталий мне решительно сказал: «Все, договорились, три миллиона еще платим, и все!» Александр Николаевич торжественно пожал мне на прощание руку и произнес: «Благодарю Вас, Вера, за деловой подход! Вот что значит умная женщина!» – и при этом, как мне показалось, с весьма кислой миной по-

косился на свою Нину-Дину.

Виталий предложил подбросить меня до дома на машине, чтобы мне с пачками бумаг не тащиться на автобусах и метро (я сама машину тогда не водила и сейчас не вожу, да и не было у меня, разумеется, никакой машины). По дороге он немного пояснил мне ситуацию. Оказывается, Александр Николаевич некоторое время тому назад вошел в конфликт с какой-то другой бандой, и даже кого-то там, кажется, убили. И вообще, конфликт все разрастался и разрастался, и прекратить его удалось только следующим способом. Из Америки вызвали знаменитого авторитета Япончика (я тогда в первый раз услышала эту кличку) в качестве третейского судьи. Он всех усмирил и помирил, но выставил счет за свои услуги обеим сторонам конфликта. Поэтому Александру Николаевичу срочно понадобились деньги, и он потребовал от Виталия немедленно возвернуть долг. Что мы практически и сделали. И слава богу, что получилось, как говорится, обойтись «малой кровью», а то еще неизвестно, как нам удалось бы от него отделаться. Вот сейчас выплатим быстро последние 3 миллиона, и все.

Последнюю сумму в 3 миллиона мы действительно выплатили буквально за два дня, и больше я никогда не видела ни Александра Николаевича, ни других людей в разноцветных пиджаках (хотя с криминальным миром нам еще пришлось соприкасаться значительно позже).

После этой истории я неоднократно читала в газетах со-

общения про знаменитого Япончика и с интересом следила за его судьбой. Он действительно был очень прославленным в соответствующих кругах человеком. Вот что о нем написано, например, в «Википедии»:

«Иваньков (Япончик) был судим за использование заведомо подложного документа; грабеж, сопряженный с насилием; посягательство на жизнь сотрудника милиции; разбой с применением оружия, совершенный по предварительному сговору группой лиц; незаконное ношение оружия; подделку документов; применение насилия в отношении гражданина, выполняющего общественный долг; умышленное тяжкое телесное повреждение, совершенное в состоянии аффекта. Коронован в воры в законе в 1974 году в Бутырской тюрьме.

В 1991 году об освобождении Япончика ходатайствовали многие представители культуры и спорта, в частности Иосиф Кобзон и офтальмолог Святослав Федоров. СМИ писали, что среди просителей был правозащитник Сергей Ковалев, однако сам Ковалев это отрицает. В 2009 году он заявил, что лишь ходатайствовал о том, чтобы Япончика не переводили в “зону”, с руководством которой у того был конфликт.

В марте 1992 года уехал в США. 8 июня 1995 года был арестован ФБР по обвинению в вымогательстве.

В 2005 году, после окончания срока, экстрадирован в Россию. 18 июля 2005 года присяжные Московского городского суда оправдали Япончика. Он обвинялся в

убийстве в 1992 году двух граждан Турции и покушении на убийство третьего турка. Исполняющий обязанности прокурора Москвы Владимир Бакун заявил, что 7 из 12 присяжных были якобы ранее судимыми, но Верховный суд РФ оставил приговор в силе.

28 июля 2009 года в Москве на Иванькова было совершено покушение. Криминального авторитета обстреляли на выходе из ресторана “Тайский слон”, на Хорошевском шоссе, 25. По информации источников РИА “Новости” в правоохранительных органах Москвы, неизвестные стреляли в Иванькова из двух снайперских винтовок СВД с оптическим прицелом. Иваньков был срочно госпитализирован. Врачи оценили его состояние как крайне тяжелое и провели экстренную операцию.

В ночь с 13 на 14 сентября 2009 года Япончик пережил клиническую смерть.

Иваньков умер от перитонита 9 октября 2009 года в частной клинике при онкологическом центре на Каширском шоссе г. Москвы. Врачи санировали брюшную полость, но спасти его не смогли – он так и не смог оправиться от ранений, полученных в результате покушения.

В связи с проведением судебно-медицинских экспертиз похороны Вячеслава Иванькова перенесены с 11 октября на 13 октября 2009 года. Утром 13 октября в храме Воскресения Словущего на Ваганьковском кладбище, где состоялось погребение, началась церемония прощания с усопшим. Сотрудники

Инженерно-саперного отдела ГУВД по Москве обыскали всю территорию кладбища на предмет обнаружения взрывчатых веществ.

Смерть Иванькова вызвала большой резонанс: возле храма находилась большая толпа людей, а также журналисты крупных СМИ, фотокорреспонденты и телегруппы. По желанию родственников работа СМИ на похоронах была ограничена, сотрудники ЧОП препятствовали работе прессы, тем не менее РИА “Новости”, “АП” и “Франс Пресс” выпустили на свои ленты фотографии траурной процессии. К самой церкви были прислонены многочисленные венки, на которых написано “От братвы из Кирова”, “От братвы из Ярославля”, “Любимому другу” и др. Распорядителем погребения выступил вор в законе Аслан Усоян по кличке Дед Хасан.

На церемонии погребения присутствовало около 500 человек, в основном “криминальные авторитеты” и участники преступных группировок. Широкое освещение похорон в СМИ вызвало осуждение в Государственной Думе.

Япончик похоронен на 50-м участке Ваганьковского кладбища, рядом с Леонидом Харитоновым. Летом 2011 года на могиле был установлен памятник».

Глава 9

1993 год. Рассылка писем.

Региональный отдел

Тем временем, пока происходили события, описанные в предыдущей главе, наша компания довольно быстро росла и набирала обороты. Через некоторое время стало ясно, что как-то глупо ограничивать свою деятельность только Москвой, когда очевидно, что вне столицы еще более бедственное положение с лекарствами.

Мы были уверены, что, если как-то сообщить аптекам в регионах о нашем существовании, многие из них сразу же приедут к нам за товаром и, наверное, сначала будут даже готовы вносить деньги предоплатой. Дело было за малым – как им об этом сообщить.

Я всегда очень много рассказывала мужу о своей новой работе, и он неоднократно давал мне весьма полезные советы, так как человек он умный и практический. Вот и в этот раз идея создания «регионального отдела продаж» буквально носилась в воздухе, но я никак не могла сообразить самого главного – как проинформировать о себе потенциальных покупателей.

И тут именно Сереже пришла в голову поистине революционная идея. Во-первых, он придумал писать аптекам

письма с информацией о нас и вложением нашего скромного прайс-листа. Во-вторых, он догадался, что во многих случаях адресовать эти письма можно практически «на деревню дедушке», и они все равно дойдут.

Это сейчас все почтовые ящики многоквартирных домов забиты рекламными листовками самых разных фирм, которые большинство людей, не читая, выкидывает в мусорное ведро, а в офисах секретаршам обычно бывает приказано нести почту на стол шефу, уже очищенную от всякого рекламного «мусора». А тогда эта идея – рассылки писем с коммерческими предложениями – была абсолютно нова, практически никто так не делал. Второй вопрос был – откуда взять базу адресов для рассылки? И тут родилась следующая идея. Было известно, что в каждом районе должна быть ЦРА (Центральная районная аптека), а в маленьких городах и поселках вообще, скорее всего, есть только одна-единственная аптека. Поэтому, если адресовать письмо таким образом: «Н-ский район М-ской области, Центральная районная аптека», то оно, скорее всего, будет доставлено по назначению. Нам как минимум позвонят, и тут надо будет быстро записать телефон. Так мы получим основу региональной клиентской базы.

Итак, мы составили по справочнику список районов страны, а также список всех населенных пунктов с количеством жителей более 5 тысяч человек, распечатали их на принтере, заготовили стереотипные письма и конверты и просидели

за заклеякой конвертов всем офисом несколько дней (включая и Сережу, который, как автор идеи, тоже захотел принять участие).

В результате мы ежедневно относили на почту гору писем, большая часть которых, разумеется, пропадала впустую. Отклик был примерно 10 %, но нам и этого хватило по уши. Новые покупатели повалили такой толпой, что нам пришлось срочно расширять офис и брать на работу еще людей, чтобы всех принять.

Очень удачно вышло, что как раз съехал из нашего НИИ «сосед-бандит». После него на этих площадях недолго просуществовала небольшая фирма, торговавшая поддельными ликерами (спирт + немного краски и сахара), но у них продажи все время шли вниз. Они даже вызывали священника, чтобы освятил офис, в надежде, что это поможет. Не помогло. Перед отъездом хозяин этой фирмы зашел попрощаться и печально рассказал самокритичный анекдот.

Банк. С утра сотрудники в спешке передвигают мебель с места на место, выравнивают все по сантиметру, компасу и т. д. Посередине всего этого хаотичного движения стоит старенькая уборщица в обнимку со шваброй, испуганно смотрит на это действие. Бормочет про себя: «Только помыла, сейчас все опять затопчут, ироды» и т. д.

Стояла долго, смотрела на все это, потом спрашивает:

– Милые, а что вы тут делаете? Переезжаете?

– Нет, бабуля, мы сейчас мебель по фен-шую передвинем, и у нас сразу доходы взлетят до небес.

– Сынки, я тут давно уже работаю, еще до революции полы в этом здании мыла. Так вот, до революции тут публичный дом был. Так там, когда выручка падала, кровати не двигали. Там сразу девок меняли.

Потом незадачливый бизнесмен попрощался и уехал, и мы торжественно перебрались в те шесть комнат, которые он освободил в торце здания.

Мы даже смогли выделить целую комнату под кабинет наших «боссов», сделали там ремонт, постелили простенькое ковровое покрытие и купили им довольно дорогую (по нашим тогдашним представлениям) офисную мебель. Кроме того, одну комнату пришлось выделить под кассу, потому что новые покупатели приезжали в большинстве своем с огромными пачками наличных денег, и многие делали закупки даже не на одну аптеку, а на 2–3 аптеки своего района.

Покупатели добирались до нас своими силами на разнообразном транспорте, но в основном на электричках и поездах. Одна из наших машин целый день была занята тем, что подвозила покупателей с тяжеленными коробками к различным городским вокзалам. Из-за очереди на использование этой машины время от времени между ними случались драки. В офисе тоже непрерывно стояла длинная крикливая очередь. Стульев тут же стало не хватать, пришлось купить несколько диванчиков для посетителей.

Были и совершенно неожиданные издержки. Например, мы одновременно с переездом получили в свое пользование мужской и женский туалеты, слегка их отремонтировали и положили там мыло и туалетную бумагу. Так вот, эта бумага исчезала из туалетов с такой же скоростью, с какой мы успевали подтаскивать новую. Посетители ее крали. Не то чтобы они все повально были ворами. Нет, это были в своем большинстве очень порядочные люди, нас практически не пытались обмануть при сделках с медикаментами.

Я помню случай, когда клиентке (откуда-то с Урала) неопытная сборщица на складе положила в заказ лишних 100 упаковок церебролизина (очень дорогого лекарства), и мы заметили это только вечером, когда покупательница уже уехала. Мы были уверены, что дело швах и этих денег нам никогда не вернуть. Так вот, она сама позвонила через два дня и сообщила, что тоже обнаружила «лишние» упаковки и привезет за них деньги в свой следующий приезд. Она так и поступила. И это был не единственный случай такого рода.

Но, по-видимому, в российских регионах в тот момент туалетная бумага все еще была часто недоступна, хотя в Москве уже появилась (все-таки это были 1993–1994 годы, магазины начали потихонечку заполняться). И вот, попадая в наш офис, чуть-чуть отремонтированный и довольно-таки чистый, и видя в туалете эту давно забытую роскошь, многие просто не могли удержаться и прихватывали рулончик с собой в сумках.

Наш «хозяйственник» Валерий (тогда уже появилась необходимость и возможность иметь в штате специального сотрудника, который был мастером на все руки – и сантехник, и электрик, и плотник, и маляр, – отвечал за мелкий текущий ремонт и поддержание чистоты и порядка в довольно большом офисе и именовался «хозяйственником») раздобыл где-то держатели для туалетной бумаги особой конструкции. Бумага на них крепилась таким образом, что снять рулончик с держателя было невозможно без специального ключа. Валерий привинтил эти держатели к стенке в обоих туалетах и доложил, что, по его мнению, теперь эта проблема успешно решена. Ничуть не бывало! Уже через час он влетел ко мне в кабинет злобный, весь встрепанный, и сообщил, перемежая свою речь страшными проклятиями, что в обоих туалетах держатели вырваны из стены с корнем и исчезли вместе с туалетной бумагой!

Короче говоря, эта проблема исчезла только года через два-три. Впрочем, может быть, это было связано с тем, что и мы, и все наши конкуренты стали развивать по стране систему филиалов, которые, как и в Москве, осуществляли доставку медикаментов до порога аптек, и покупатели перестали ездить за товаром к нам в центральный офис.

Таким образом, у нас работало уже два отдела продаж – «московский» и «региональный». Спрос был бешеный, товара остро не хватало. Пришлось ввести систему «квотирования» и сразу по приходу делить товар на «московскую» и

«региональную» квоту. Вове-программисту пришлось срочно сделать соответствующие изменения в базе данных – предусмотреть возможность виртуального разделения товара на две части сразу после прихода поставки. Доступ к одной части товара был разрешен только с компьютеров «московского» отдела, а к другой – с компьютеров «региональщииков».

На стенке в коридоре мы повесили карту России, и «региональщики» гордо втыкали цветные кнопки во все новые и новые города, из которых к нам приезжали клиенты. Стали к нам приезжать в офис и первые представители поставщиков. Виталий и Валентин им показывали нашу карту и по-английски пытались объяснить, что такое «квота регионального отдела», чтобы доказать, что нашей компании надо дать товарный кредит, и не маленький, а большой, так как товара не хватает, а спрос колоссальный. Я помню, как какой-то иностранец, с которым они пытались объясниться, все качал головой, и было видно, что он совершенно не верит в существование каких-то «региональных квот».

Один раз нам прислали через банк очень большую сумму предоплаты из какого-то заполярного города (уж не Норильск ли это был?) и по телефону попросили отправить им товар с помощью курьерской службы DHL – она тогда уже работала в Москве. Я предупредила, что это выйдет очень дорого, но они сказали: «Плевать, мы оплатим и доставку, сколько там они насчитают. Нам товар очень нужен, у нас

люди помирают!» Я вообще была не уверена, что DHL возьмется за такое дело, но они взялись. Приехали к нам забирать товар на грузовике с надписью «Хлеб», и мы полвечера загружали в нее коробки.

Иногда из-за дефицитного товара случались конфликты между клиентами.

Наш начальник транспортного отдела Юра рассказывает, что однажды случилась такая история. Якобы один клиент, явившись с самого утра в региональный отдел, выписал себе кучу дефицитного товара и, пока менеджер оформлял его накладные, вышел покурить и курил что-то очень уж долго. За это время приехал другой клиент на небольшом грузовичке и попросил себе примерно тот же товар. А товар уже весь был приготовлен для первого клиента, и больше этих таблеток на складе не было. Второй клиент заметался и предложил нашему менеджеру заплатить на 20 % больше, но только чтобы товар отдали ему! И перекупил тем самым весь заказ, быстро заплатил наличными, схватил документы и начал загружать ящики в свой грузовичок. В этот момент явился первый претендент на заказ! Вышла сначала ругань, потом драка, пришлось вызывать милицию, и их обоих уволокли в отделение...

Надо сказать, я сама эту историю не помню, но непрерывный и довольно конфликтный дележ товара между клиентами и между «московским» и «региональным» отделами тогда был постоянным фоном нашей работы.

За товаром приезжали не только на небольших грузовичках. Попадались платежеспособные региональные клиенты, которые увозили «таблетки» КамАЗами!

Вот, например, одна из историй того времени, которую вспомнил мой муж Сережа.

«Несколько позже, когда уже пошли не только наличные, но и безналичные платежи, прибегает ко мне главный бухгалтер (кстати, в бухгалтерии тогда было всего 3—4 человека, а не 75 человек, как в 2010 году) и говорит: “С. М., а что, мы теперь и машинами торгуем?”

Я удивился, но не захотел ронять свой авторитет и ответил: “Чем надо, тем и торгуем!”

Но любопытство взяло верх, и через некоторое время я решил узнать, в чем же дело и почему она подумала, что мы торгуем машинами. Пошел к ней, спросил.

Главный бухгалтер показывает платежку: такая-то сумма, и в графе, где указывается “основание платежа”, черным по белому написано: “За КамАЗ” (!!).

Оказывается, директор одной из фармаций (так назывались государственные региональные аптечные базы, которые тогда занимали 90 % рынка) был так счастлив, что мы ему отпустили много товара, да еще с отсрочкой платежа, что, приехав к себе в областной центр, сказал своему бухгалтеру: “Оплати такую-то сумму за этот КамАЗ, в котором я привез из Москвы лекарства”. Бухгалтерша так и напечатала в платежке: “За КамАЗ»».

Кстати, именно к этому времени относится момент пере-

хода Сережи из своего института к нам в компанию на постоянную работу. Инициатором была я. Работы становилось все больше, я начала понимать, что одной мне уже не справиться. Виталий и Валентин практически полностью занимались поставщиками. Даже возню с банками – погасить один кредит, взять другой – они передали мне. Это стратегически было совершенно правильно. Становилось ясно, что колоссальные возможности увеличивать продажи полностью не будут нами использованы, пока мы не уговорим поставщиков давать нам широкий товарный кредит. От этого зависели и расширение номенклатуры, и привязанность к нам наших клиентов, и даже собирание долгов с аптек – аккуратнее всего они платили в тот момент, когда должна была прийти новая поставка с дефицитным ассортиментом.

Операционная работа уже сама по себе стала огромной – склад был достаточно большим (несколько комнат), бухгалтерия – довольно сложной (одновременно и государство тоже усиливало требования к налогоплательщикам). Пришлось завести «юротдел» в виде одного сильно выпивавшего юриста (юрист более высокого уровня нам пока был недоступен с точки зрения скромной зарплаты, которую мы могли предложить), только дилеров по «московскому сбыту» работало уже около 15–20 человек. Я просто перестала в одиночку справляться с этим хозяйством.

Учитывая перспективы нашего роста, явно нужен был как минимум еще один сильный руководитель.

Серееина работа в институте больше не представляла для него особенного интереса, тем более что многие его бывшие сотрудники уже активно работали у нас (в основном дилерами). Что касается его небольшого предприятия по производству сушилок для сахарных заводов, то оно продолжало функционировать и ему тоже надо было уделять некоторое внимание, но не так уж много. И я довольно настойчиво стала уговаривать Сереею перейти к нам на постоянную работу, тем более что он и так довольно много времени посвящал нам – со всеми этими идеями по рассылке писем по городам и весям и т. д.

Я согласовала с Виталием и Валентином название должности для него – «исполнительный директор», и мы с ним поделили обязанности, так что на него пришлось заметно больше, чем на меня. Правда, в этот момент к моим обязанностям как раз и добавилось «взаимодействие с банками».

Взаимодействовать надо было в основном с одним из отделений банка «М.», где управляющим работал старый знакомый Виталия и Валентина по имени Леша. С этим Лешей и его другом Игорем я познакомилась несколько раньше при очень любопытных обстоятельствах.

Глава 10

Знакомство в подвале

Как-то раз Виталий позвал меня к себе в кабинет и сказал, что у него есть для меня важное поручение, которое он не может доверить никому другому. Он положил на стол довольно толстую пачку денег (кажется, 80 тысяч долларов или 60, во всяком случае, для нашей компании это было много, а для меня лично – вообще колоссальная сумма) и сказал, что поручает мне поехать по такому-то адресу (где-то около метро «Новые Черемушки»). Там меня будут ждать два очень хороших, совершенно неопасных молодых человека. Им надо отдать эти деньги, а ему привезти расписку.

Делать нечего – я поехала. Я ехала на троллейбусе, потому что денег на такси у меня не было. Доллары Виталия положила в полиэтиленовый пакет, а сверху для камуфляжа насыпала яблок, которые купила для семьи. Страшно было очень, я до сих пор помню, как стояла в троллейбусе, держась за поручень, и старалась, чтобы дрожащие коленки не выбивали барабанную дробь о ближайшее сиденье. Обстановка в стране тогда была очень криминальная, за 40–50 тысяч долларов человека легко и просто убивали. Но я надеялась на то, что невозможно догадаться, что у тетки в троллейбусе в пакете с яблоками лежит нечто более ценное.

Когда я доехала до указанного адреса, стало еще страшнее. Объясняя мне, как найти нужное место, Виталий сказал просто: «Там будет дверь с торца здания – сама увидишь», – и не упомянул, что эта дверь вела вниз, в полутемный грязный подвал. Внизу была вторая дверь, железная, глухая, без каких-либо надписей. В нее-то я и принялась стучаться. Дверь открылась в совершенно темное помещение, и чей-то голос оттуда сказал мне: «От Виталия, что ли? Заходи». Я подумала: «Ну все, точно убьют», – и зашла. Дверь за мной не только закрыли, но и заперли. Зажегся тусклый свет под потолком, и я увидела, что все помещение заполнено кучами джинсов и другой одежды, которые валялись прямо на полу. Это было что-то вроде подвального склада. И на кучах этой одежды действительно сидели два молодых человека, причем один был лохматый, а второй – бритый наголо. Бритого звали Леша, а второго – Игорь. Чувствуя, что коленки дрожат все сильнее, я отдала им деньги, некоторое время потратила, настаивая, чтобы они их пересчитали (они отмахивались), и потребовала расписку. Они стали искать ручку и бумажку. Наконец я дала им свою собственную «бумажку» (нашла у себя в сумке), Игорь покрутил ее в руках и сунул Леше со словами: «Ты пиши, ты у нас банкир». В конце концов расписка была готова. Я еще побаивалась, что они меня все-таки не выпустят из подвала, но они очень вежливо попрощались, спросили, не хочу ли я дешево купить у них пару джинсов, и открыли мне дверь.

Приехав в офис, я сказала Виталию, что в следующий раз он повезет свои деньги сам и что я успела «надрожаться» на 20 лет вперед. Он хмыкнул, что, мол, нечего было и бояться, он же сказал, что ребята очень неопасные. На этом дело и закончилось. Эти ребята потом еще несколько раз приезжали в офис и оказались действительно очень хорошими и порядочными людьми, просто в тот момент они пытались наладить торговлю ширпотребом и использовали этот подвал в качестве склада. Леша на самом деле работал в банке, поэтому товарищ именовал его «банкиром», а Игорь вообще-то был профессиональным спортсменом (гребцом), но, в отличие от многих спортсменов, оказался очень неглупым человеком и все пытался развивать разные коммерческие проекты. Мы с ними потом хорошо познакомились, а с Игорем даже довольно близко подружились, и в обеих наших компаниях он был нашим компаньоном. Через этих двух людей я чуть-чуть расширила свои представления о профессиональном спорте.

Что касается работы с банком «М.», то действительно однажды Леша приехал к нам в офис уже как представитель этого банка, привез с собой немолодого джентльмена по имени Борис, представленного нам человеком, который будет курировать всю работу с нашей компанией. И дальше я под руководством Бориса уже довольно быстро вошла в тонкости наших с банком взаимоотношений – как нужно делать «перекредитовку», как оформлять договора залога на товар в обороте, которыми мы активно пользовались, какие доку-

менты надо готовить, чтобы у банка было «обоснование кредита», и т. д. С этим банком мы работали вплоть до кризиса 1998 года, когда «М.», к сожалению, обанкротился.

* * *

Здесь я хотела бы сделать одно замечание. Некоторым людям (особенно тем, кто много работал с западными компаниями или вообще на Западе) может показаться странным, что довольно-таки крупные суммы переходили из рук в руки без какой-либо основательной бухгалтерской документации, без детальных договоров, практически под честное слово, как описывается в этой или предыдущей главе. Должна сказать, что тогда это было практически в порядке вещей, причем даже для гораздо более значительных сумм. В 2011 году в Лондоне состоялся знаменитый судебный процесс между двумя нашими «олигархами» – Березовским и Абрамовичем, на котором детально выяснялось, как происходили взаиморасчеты между ними во время заключения многомиллиардных сделок по созданию и продаже «Сибнефти». Так вот, я вам скажу, они недалеко ушли от двух молодых людей, ведущих расчеты в наличных на куче китайских джинсов в полутемном подвале.

Вот, например, цитата из газеты «Ведомости» от 21 ноября 2011 года:

«Насчет подробностей – можно поздравить

российскую прессу конца 1990-х – начала 2000-х годов. Под присягой (то есть под страхом утраты лондонской прописки) главные герои российских промышленных битв рассказывают в точности то же самое, что мы читали в газетах 10 лет назад. Интересно, что герои все как один предстают хорошими друзьями – даже удивительно, как многое в их отношениях, даже когда речь шла о крайне рискованных и крупных операциях, строилось на взаимном доверии».

А вот, например, выдержка из переговоров Березовского (Б.), Патаркацишвили (П.) и Абрамовича (А.), опубликованная 9 ноября 2011 года «Новой Газетой» и сайтом www.compromat.ru:

«П.: Так, Рома, можно все опять сначала.

А.: Это мы договорились. 275 миллионов – это прошлогодние.

П.: Абсолютно верно. Получается 305.

А.: Да, 305. 30 – это было не у них. Это был алюминий.

П.: Да, правильно. Алюминий.

А.: 42 было. А это все, что с прошлого года 150 пополам, 42. Ты должен все это подтвердить. И Женя считает, что 54 миллиона долг. Вот я хотел узнать, а ты считаешь – сколько?

П.: Я считаю, нет. Там надо смотреть.

А.: Альфан тоже каждый раз разные цифры говорит.

П.: Речь идет о том, что в этой точке мы получим 250... Тут все одинаковые. Тут мы одинаковые. И все их

подтверждают. Речь идет только об одном. В этой точке мы договорились, что мы получим несколько сот тысяч. Это вот о чем мы договорились.

А.: Главное, чтобы то число заполнили.

П.: Мы договорились, что мы получим несколько тысяч. Кроме того, была просьба напомнить... Так как у нас был взаиморасчет и так как мы до конца еще должны наработать денег, то мы оформим взаимозачеты. То есть взаимозачеты нам надо провести за счет тех средств, которые мы заработаем до конца года. А эти 35 выплатим безотносительно наших денег. Поэтому все, что сейчас происходит, это те же взаимозачеты. Мы от них не отказываемся. Мы их подтверждаем. Но разница именно в том... И мы их как раз и спросили... Но вся разница именно на число, именно то же.

А.: Это с учетом этих 200 миллионов? Это с учетом этого долга, который мы должны?..

Б.: Это тот самый долг, который мы должны? С учетом 35 плюс 30...

А.: Имей в виду, 35 плюс 30... Сколько это на тот момент, который мы уже получили?

Б.: Да. На тот момент это 35 плюс 30... Нет, 35 плюс 30... А после этого мы уже получили 100.

П.: И после этого 12 декабря (неразборчиво. – Здесь и далее прим. ред.) мы подписали... И оставалось 35 миллионов... И чтобы их списать... И после этого мы еще должны были получить... миллионов 15 (неразб.) ... В общем, 10 я могу... За ноябрь... На первое

декабря... За декабрь... Но я пока не очень понимаю... Условия пока... Моя мысль была на счет условий... Так что пока я не могу еще ничего сказать. А это значит, что долг оперативный...

А.: Мы должны его погасить до 13-го числа.

П.: Чтобы было 305 закрыто. Что компании платили... Но я думаю, понимание идет разное. И я думаю, разница где-то в 30–40 миллионов.

А.: Я могу позвонить Ире и спросить, сколько было перечислено после 13 сентября. И как раз будет понятно сколько».

Ей-богу, очень похоже, особенно на мои «взаиморасчеты» с бухгалтершей незабвенного Александра Николаевича, которая сама не знала, поступали к ним какие-то деньги или нет. Во многом это, конечно, происходило от абсолютной юридической и общей безграмотности тогдашних начинающих бизнесменов. По-моему, некоторые даже писать не очень-то умели, во всяком случае, я лично знаю нескольких, кроме этого самого Александра Николаевича, которые предпочитали к ручке и бумаге не прикасаться. В лучшем случае только расписывались, если пальцем показать им то место, где надо поставить подпись. При этом, надо признать, иногда такие люди обладали отличной деловой хваткой, коммерческим инстинктом и прекрасной памятью, которая во многих случаях вполне могла заменять им всякие записи.

Должна также сказать, что сейчас все-таки обстановка заметно улучшилась и уже весьма значительное количество

операций, особенно в крупных и «приличных» компаниях, совершается как положено, с оформлением огромной кучи бумаг. Теперь уже иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда платежи контрагентам в Европе гораздо слабее документированы, чем у нас. Например, когда в 2010 году мы уже работали в составе международного концерна, нам из Европы прислали порученца по имени Питер, чтобы он проверил, как ведутся дела у нас в финансовом департаменте.

Приехав, он собрал наших бухгалтеров и провозгласил: «Первое, что я сделаю, – запрещаю проводить все платежи, для которых вы не сможете показать мне выставленный счет!» Бухгалтеры вытаращили на него глаза и сказали: «Ты что, Питер, у нас таких не бывает!» – «Не может быть, чтобы не было! Я год работал во Франции, даже у них полно было таких случаев!» – «Не знаем, как во Франции, а у нас платежку печатают только при наличии полного пакета документов, а именно подписанного договора со всеми визами, счета, акта выполненных работ или накладной на товар, счета-фактуры и еще докладной записки от соответствующего отдела, объясняющей, почему надо платить именно сейчас и нельзя ли еще немного оттянуть платеж. И на записке должны стоять визы планово-экономического отдела о том, что сделка имела экономический смысл». Тут уже европеец вытаращил глаза: «Вы меня обманываете. Принесите немедленно полный комплект документов на вот эту, эту и эту платежку».

Через 10 минут перед ним на столе лежали три увесистые пачки документов. Питер некоторое время ковырялся в них, потом вздохнул и сказал: «Ладно, унесите. Бедные леса России. Сплошной перевод бумаги».

* * *

Хочу немного продолжить про наших друзей Игоря и Лешу. Они, как я и говорила, действительно оказались очень симпатичными людьми, и с ними связано много забавных и поучительных историй, характерных для начала российского капитализма. Иногда – ни дать ни взять – прямо рассказы О’Генри на русской почве!

Например, года через два, когда мы все начали уже действительно прилично зарабатывать, Игорь и Леша сразу купили себе дорогие импортные машины – два огромных ленд-ровера с черными стеклами, обвешанные снаружи металлическими «клыками» и выглядевшие чрезвычайно устрашающе. У Виталия и Валентина тоже давно были хорошие машины, правда, не такого жуткого вида. И вот все четверо принялись уговаривать нас с Сережей – купите да купите себе тоже машину, сколько можно ездить на автобусах.

«Раз вы не умеете водить, – предложил Виталий, – мы согласны за счет фирмы нанять вам водителя. Так будет безопаснее и эффективнее, чем пускать вас ездить на общественном транспорте». В конце концов Сережа согласился и

купил «Волгу» (машину старой советской марки). Я немного удивилась выбору своего мужа, так как думала, что все молодые люди нашей эпохи мечтают о покупке какого-нибудь «крутого драндулета». Замечу, что мне самой это было безразлично и тогда, и сейчас тоже. Но все-таки я спросила Сережу, почему, собственно, он остановился на «Волге». Его ответ мне очень понравился. «Знаешь ли ты, – глубокомысленно заметил он, – чем “Волга” отличается от “Мерседеса”? Под нее реже подкладывают бомбы!» Учитывая, что в тот период действительно чуть ли не каждый день в прессе появлялись публикации об очередном взорванном в своем «Мерседесе» «авторитетном бизнесмене», его ответ имел глубокий смысл. Впрочем, Сережа дал и другое объяснение: «Водим-то машину мы не сами. Так что платить лишние деньги за автомобиль – значит платить их за дополнительные удобства для шофера. Я уверен, что шофер предпочтет получать зарплату на несколько процентов выше и ездить на “Волге”. Так что будем поступать рационально».

Однако эти мотивы остальным нашим компаньонам были совершенно непонятны. Особенно потому, что я контролировала кассу компании как Генеральный директор и очень сильно сопротивлялась, когда «боссы» хотели в очередной раз купить себе за счет компании еще более дорогую новую модель («Заодно и вам с Сережей тоже, чтобы все было честно», – говорили они). Я их особенно не боялась и твердо заявляла, что нечего, она вам не нужна, у вас и так хорошая

машина.

Виталий и Валентин очень злились и начинали мне доказывать, что им нужно ездить на деловые встречи, и чем круче машина, тем лучше для бизнеса. Я мрачно отвечала, что, мол, никто не узнает, на какой машине вы приехали, вы же ее у ворот оставляете. «Да нет, – говорили они, – все всегда в окно смотрят, потому что это важно! У нас же нет никаких верительных грамот, ничего, что доказывало бы незнакомым контрагентам, что у нас есть деньги и мы не жулье какое-нибудь. Это же как погоны у военных. Все смотрят на машину и делают заключение, можно нам доверять или нет».

В конце концов мы нашли компромисс (установили какую-то сумму, дороже которой машина стоять не должна), и вопрос был закрыт. Однако сейчас я понимаю, что эта смешная дискуссия была предвестником большого взаимного непонимания и в конечном итоге гибели компании «Фармапомощь».

Что касается Игоря и Леши, то они тоже неоднократно возвращались к теме, что нам надо поменять нашу «Волгу» на что-то более «приличное». Но аргументировали по-другому: «Наши машины быстрее ездят!» Я думаю, что им просто неловко было смотреть на нашу «Волгу», одну на двоих, поэтому они, чтобы не чувствовать свое «несправедливое превосходство», проявляли большое упорство в этих разговорах.

Как-то раз я, обозлившись на их настойчивые пристава-

ния, предложила Леше: «Слушай, вот мы сейчас как раз должны ехать от нашего офиса до твоего банка. Давай поедem наперегонки. И если ты на своем крутом джипе меня обгонишь, я тоже куплю другую машину!» Он согласился. Но я-то играла наверняка. Моим водителем был некий Слава, бывший таксист с 10-летним стажем, он же гонщик-любитель. Он через любую пробку проезжал так, как будто ее и не было, знал на память все городские закоулки и переулки, а по открытому пространству носился с такой скоростью, что в ушах свистело. Спидометр на этой несчастной «Волге» в таких случаях ниже 180 просто не падал. Когда я объяснила Славе задачу, он страшно вдохновился и решил, что это его звездный час.

Конечно, я приехала к банку первой и еще полчаса ждала Лешу. Он приехал весь потный, с вытаращенными глазами: «Где, где вы свернули?...» Но больше насчет смены машины ни он, ни Игорь ко мне не приставали.

С лендровером Игоря была смешная история. Я уже говорила, что этот лендровер очень жутко выглядел. Прямо машина главаря мафии. И вот как-то раз Игорь, который к тому времени уже очень подружился с нами, приехал к нам на дачу, в Новгородскую область, на дикое лесное озеро. Там очень красивая природа, тишина, и Игорь был покорен и возжелал тоже обзавестись участком в этой местности. А тогда еще нельзя было, например, купить участок – правила оборота земли не были утверждены. Но можно было найти главу

администрации района, которая проживала в другой деревне, и подать заявление «о выделении участка в пользование для строительства дома».

Игорь решил так и поступить и поехал искать эту самую главу администрации. Доехал до нужной деревни, и там, в сельсовете, ему сказали, что «главы нету, уехала куда-то на синих “Жигулях”». Он расстроился и повернул обратно. И вот проехал Игорь на своем лендровере несколько километров по проселочной дороге среди глухих лесов и видит – несутся ему навстречу синие «Жигули». А когда поравнялись, он смог разглядеть, что в них сидит тетка средних лет и еще два каких-то мужика. Ага, сообразил Игорь, это как раз глава района возвращается. Развернулся и, усиленно сигналив, пустился ее догонять. К его удивлению, «Жигули» не только не остановились, но и, наоборот, помчались быстрее, подсакивая на всех встречных колдобинах, и наконец свернули куда-то в глухой лес. Игорь за ними. Очень скоро «Жигули» завязли в этом лесу в кустах. Игорь тоже остановился, вышел из лендровера и направился к «Жигулям». Видит – тетки вовсе нет, а из машины вылезли два мрачных мужика с монтировками в руках и решительно направляются ему навстречу, и лица их обещают хорошую драку. Он оторопел:

- Ребята, вы чего?
- А чего ты за нами гонишься, мафиозо?
- Да я не мафиозо, я хотел в сельсовет заявление подать, главу администрации ищу...

У мужиков несколько просветлели лица, тут и тетка вылезла из кустов, куда она спряталась от страшного мафиозо... В общем, заявление у Игоря приняли, и участок выделили, и даже напоили в сельсовете чаем, и вообще очень хорошо к нему отнеслись. И даже несколько лет спустя глава администрации, увидев кого-нибудь из нашей деревни, спрашивала: «А где же ваш Игорек? Что-то давно не видать...»

* * *

С Игорем вместе мы пережили еще одно забавное приключение, подобное которому, скорее всего, переживал чуть ли не каждый российский гражданин в те времена. Дело в том, что мы вознамерились отправиться в первый раз за границу на отдых. До падения советской власти мы с Сережей были, разумеется, «невыездными».

Даже мои дети сейчас уже не знают этого слова. Это означало, что нас практически ни при каких обстоятельствах не должны были «выпускать» за границу. Советская власть широко это практиковала – она вообще считала, что нечего ее гражданам по заграницам разъезжать. Выпускали только по самым необходимым командировочным делам, после долгих проверок благонадежности, и вообще старались это делать пореже. Теоретически можно было купить турпутевку, но для советского человека они стоили чрезвычайно дорого, и даже их трудно было «достать» – они вовсе не продавались

на каждом углу, как сейчас, а распределялись по предприятиям по сложной системе. Кроме того, существовали категории «невъездных» лиц, в которые входили, например, целые профессии. Евреев тоже старались почти не пускать.

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.