

Владимир Чеповой

БИЗНЕС — САМАЯ ЧЕСТНАЯ ИГРА

ПРЕДИСЛОВИЕ

К огромному моему сожалению, Миром правит экономика. А хотелось, чтобы ЛЮБОВЬ! Но, если уж так случилось, есть огромное желание познать и понять глубинные процессы и смыслы предпринимательства, бизнеса и глобальной экономики, чтобы ЧЕЛОВЕК не утонул в бурлящей пучине финансовых потоков и не погиб в непрекращающейся битве за капитал, ведь наверняка, Вселенная ждет от нас чего-то большего, чем чистая прибыль.

«БИЗНЕС — самая честная Игра» — описание моих первых шагов по Пути такого познания во время «лихих девяностых», где я откровенно делюсь своими ошибками и неудачами, находками и достижениями на собственных ПЕРЕКРЕСТКАХ судьбы.

Я посчитал важным и необходимым переиздание этой книги спустя 15 лет сложных и интереснейших поисков ответов на вопрос о Смысле человеческой жизни и месте предпринимательства и бизнеса в становлении и

многогранной самореализации человеческой личности.

Желаю приятного, увлекательного и полезного чтения!

Владимир Чеповой

НОВАЯ ЖИЗНЬ

НЕ ХВАТАЛО АВТОМАТА...

В армии я с 15-ти лет и на гражданке, можно сказать, был только в раннем детстве. Закончил Киевское Суворовское военное училище, затем развед-факультет общевойскового — планировал себе удачную армейскую карьеру и интереснейшую жизнь военного разведчика. Поэтому, когда внезапно ушел из Вооруженных Сил тогда еще Советского Союза, как и многие другие офицеры, очень смутно представлял себе, чем буду заниматься.

По чистой случайности, а может, по иронии судьбы, моя новая штатская действительность началась 5 мая 1990 года — как раз в День советской печати. И эта «печать» оставила глубокий след на многие годы в моей следующей жизни. Но тогда я об этом даже не догадывался. Наша воинская часть — Изяславская бригада ГРУ отказалась воевать в Грузии, и офицеров, как

инициаторов «поиска смысла новой войны» и не нашедших такового, сразу уволили по сокращению штата. Одним из них был я.

Ситуация в стране была ужасной и забавной одновременно: буквально во всем царил бардак, хаос и полная импровизация. Я, с детства привыкший к строгой дисциплине, был потрясен беспорядком и одновременно заинтригован предчувствием фантастических, безграничных возможностей. Ведь я оказался не просто в непонятной только для меня штатской жизни, а в самом эпицентре неразберихи того времени — конца «Великой Советской Империи — СССР». И в этой гражданской суеде мне определенно чего-то не хватало. Чего именно, я понял, когда мы с братом пытались купить холодильник в Киеве на Подоле и месяц дежурили в «вечной» очереди, где все сверяли свои номерки, написанные на ладонях или кусочках бумаги. Иногда к магазину подъезжали местные бандиты, становились «первыми» и продавали свою очередь абсолютно «недорого». Со всеми возмущавшимися «разговаривали по-особому»...

Подходило время очередного привоза товара, и я готовился к сражению. В специально пришитом к куртке внутреннем кармане у меня были нунчаки, тогда я ими очень недурно владел. Но именно в те минуты я остро ощутил, что мне не хватает моего

любимого автомата. Я привык носить его не на ремне, а в руке — под магазин, и мне недоставало этого чувства уверенного равновесия, предполагающего готовность к решительным действиям. Еще я интуитивно искал привычное «чувство локтя». Армейская жизнь приучила, что рядом всегда есть надежная команда, которая не только прикроет «со спины», но и добьется победы любой ценой. Я понимал, что с «калашом» пришлось попрощаться навечно, а вот боевые друзья — всегда рядом. Не много времени ушло на обзвон и приглашение «старых разведчиков» к участию в спецоперации «Холодильник». В день очередного завоза товара к магазину подъехало трое бывших однокашников по КВОКУ. Ребята были готовы к бою до победного конца, но я поймал себя на мысли о безумии самой ситуации, где стоимость холодильника сравнивалась с жизнью и здоровьем людей. Привычная военная формула «победы любой ценой» переставала безукоризненно работать и снова теряла свой СМЫСЛ в моей голове. Мы распределили роли и задачи на случай «обострения ситуации» и провели рекогносцировку на местности. Я моделировал «сражение» и не мог освободиться от мысли о неадекватности возможных последствий. Не посоветовавшись ни с кем, я невзначай, в разных местах очереди и у прилавка, «тихо» поделился

сведениями, что «кровавых разборок» сегодня точно не будет, так как подтянулся десяток офицеров армейского спецназа, переодетых в «гражданку», а значит, бандиты будут обезврежены и сданы в милицию. Информационная операция оказалась более чем эффективной. Бандиты не появились. Покупка холодильников прошла мирно и без эксцессов...

Не только в той очереди за холодильниками, но и во всей стране воздух был буквально пропитан тревогой предстоящих сражений, вероятных побед и потерь. Позже я понял, какое это было правильное чувство. Весь украинский бизнес времен дикого рынка 90-х напоминал боевые действия. Опасность могла возникнуть с любой стороны, в самый неожиданный момент, и бизнесменам нужно было всегда быть готовым к четким ответным действиям. Предпринимателям тогда, как никому другому, требовались армейские навыки: быстрая реакция, решительность, точность и железная дисциплина. Эти навыки у меня были, но как применить их в гражданской жизни для зарабатывания денег, я тогда не догадывался.

Адаптироваться было очень тяжело. Экономическую ситуацию я вообще не понимал. Что делать — не знал, а в том, что происходило на рынке, — не разбирался ни капельки. **Пробовал** себя на разных работах. Какое-то время был

телохранителем у отца Василия из УАПЦ. Потом стал рисовать обложки для сборников рассказов, сказок и стихов издательства «Станица». Работал инструктором в Клубе юных десантников Ленинградского района Киева. Затем стал менеджером по безопасности и сторожил выставки и склады в охранной фирме «Коммандос».

На международных выставках всегда было много иностранцев. А ведь я много лет изучал испанский язык и очень хотел хоть с кем-то пообщаться из того загадочного мира. Но испанского никто не знал. Зато, когда приехали итальянцы, я взял итальянский разговорник и нашел сходные с испанскими слова. Получалось примерно как русский и украинский. Я познакомился с представителем итальянской фирмы, который знал много языков, кроме, к сожалению, русского и испанского. Но он отлично чувствовал языки, и мы с ним «разговорились». Так выяснилось, что по их меркам моя зарплата составляет около трех долларов. Помню, он еще переспросил:

— В час?

Я не понял и уточнил вопрос:

— Что значит в час? В месяц!

Это сильно поразило моего итальянского знакомого, и он на следующий день презентовал мне какой-то свитер и пенку для бритья в

балончике — диво-дивное по тем временам. Я, конечно, отказывался для приличия, но совсем недолго. Взамен подарил ему военные значки и даже берет десантника, а еще — икону, которую сам нарисовал. Все собираюсь как-то найти его и выкупить икону обратно.

Я тогда много рисовал. Работал в охране ночами — спать нельзя, делать нечего — вот я и занимался творчеством. Но однажды почти все свои работы обменял на китайской выставке на краски и кисти. Их в то время нигде нельзя было купить.

В стране была полная неразбериха с деньгами. Впервые я увидел «независимые» украинские купоно-карбованцы у моего однокашника Владимира Скурыдина. Ему, как офицеру независимого государства, выплатили зарплату этими новыми деньгами. А мне — охраннику частной фирмы — выдавали советские рубли, на которые ничего нельзя было купить без специальных купонов, которые нужно было вырезать ножницами из листа А4 согласно номиналу. Хорошо, что родители выручали: у них на заводе было все наоборот — не хватало рублей, зато купонов было в избытке.

Как-то поменял я свои честно заработанные советские рубли, которыми со мной продолжали расплачиваться, на купоно-карбованцы. В Киеве на «Бессарабке» обменный курс был 10 к 1 в пользу

новых национальных денег. Обидно до слез, но кушать-то надо! А буквально через несколько дней все стало наоборот: за 10 купонов нашей первой валюты давали только один рубль. Не то что плакать хотелось — орать от несправедливости и непонимания, как такое вообще может быть! Так я проходил обучение и испытание иллюзионистскими трюками курсовых разниц. Мои гражданские работы сменяли одна другую, а львиную долю нашего семейного бюджета, по большому счету, составляла стипендия жены — студентки медицинского университета.

Однажды ко мне зашел мой одноклассник по КВОКУ Владимир Неженец. «Может подвернуться работа телохранителем руководителя одной большой компании, — сказал он. — Надень для солидности свой кожаный плащ, и пойдем на собеседование». Я с радостью принял предложение и быстро собрался. По дороге узнал, что на днях нашему перспективному работодателю проломили голову неизвестные люди, что и заставило его задуматься о телохранителе...

Сейчас удивляюсь, зачем Владимир тогда взял меня с собой. Ведь он не мог не знать, что в тендере на должность участвуем только мы вдвоем, а значит, мы — конкуренты. Ответ один — просто настоящий друг, знающий все трудности и лишения

моей семьи. Нас по очереди отсмотрели, побеседовали и взяли меня.

Так я попал на работу в АО «Укринтур». Официально моя должность называлась «менеджер по безопасности», но фактически я стал телохранителем президента компании. Это стало «большим скачком» в моей карьере: работа более или менее интеллигентная, не то что стоять в охране на «фишке». Тем более что попал я в достаточно серьезную структуру, которой руководил Виктор Григорьевич — в недавнем прошлом зампред Совмина УССР.

Мои обязанности в основном заключались в том, чтобы утром встретить и сопроводить шефа в офис, а вечером — домой. Днем я маялся в приемной и читал книжки по бизнесу. Президент АО «Укринтур» больше работал в офисе, и наши выезды были редкими. Кстати, одним из множества направлений деятельности организации было издание бизнесовой литературы. Иногда мне даже казалось, что сам шеф ее переводил и адаптировал (Виктор Григорьевич часто бывал за границей). Все эти книги я буквально проглатывал. Примерно в то время, после путча в Москве, прошел какой-то шквал увольнений из рядов разваливающейся Советской Армии. На гражданку попали многие мои знакомые. Среди них был и Сергей Мельничук, с которым мы в одном взводе два года учились в

«кадетке», а потом еще четыре — на разведфакультете в КВООКУ. Приказ об увольнении Сергея был подписан в день путча министром обороны, который его и организовал. Сергей был уволен из Кривого Рога, куда перевели его часть из ГСВГ — Группы советских войск в Германии. Он успел поступить в институт менеджмента и отдал за обучение чуть ли не все деньги, заработанные в ГДР.

Я служил в Союзе, в Изяславской бригаде спецназа, а после ухода из армии почти сразу женился. Поэтому не то что на обучение, на сносное питание денег не всегда хватало. Мне очень хотелось заниматься чемто интересным, но я абсолютно не понимал, в каком направлении двигаться. У меня осталась психология нормального законопослушного советского человека, уверенного, что перепродавать — это спекуляция, а значит — аморально и противозаконно. И в душе мне было очень тяжело заставить себя что-то продавать, как это делали некоторые мои знакомые. К счастью, тогда я узнал об открытии бизнес-курсов по переподготовке офицеров и попросил у шефа разрешения их посещать. А вдруг научусь...

ПРОДАМ САМОЛЕТ

Курсы возглавлял Владимир Симонов — тоже отставной кадровый офицер. Человек довольно необычный по своей открытости, коммуникабельности и доброте. В начале 90-х ему каким-то невероятным образом удалось добиться организации бесплатных курсов по переподготовке военных. Они проводились на базе бывшей ВПШ — Высшей партийной школы.

Для зачисления на курсы, оказалось, достаточно пройти только собеседование. Это было вдвойне заманчиво, ведь деньги у меня отсутствовали, а времени — в самый раз! И я, с мечтой о том, что научусь делать бизнес, договорился с Виктором Григорьевичем о дневном посещении занятий.

То, о чем рассказывали на лекциях, было для меня очень интересным и даже понятным. Но только в теории. Тогда я абсолютно не понимал, как эти слова можно использовать в жизни и воплотить в реальном бизнесе. Немного утешал тот факт, что таких, как я на курсах хватало. Вместе с тем, у Симонова училось и много других ребят, которые уже где-то работали, самостоятельно пробовали заниматься бизнесом и все, о чем говорилось на лекциях, имело для них (как мне казалось) конкретное применение. Они «варились» в одной

среде и понимали друг друга с полуслова. Эти ребята постоянно обсуждали, кто, что и кому продал и кто что купил. Все мы между собой активно общались, и однажды мне предложили купить самолет АН-34 или ТУ-134.

Я тогда уже знал анекдот о бизнесе по-киевски, где встретились два бизнесмена и один сказал, что хочет купить самолет, а другой ответил: «Нет проблем, у меня есть для тебя самолет!» Ударили по рукам и разошлись. Один пошел искать самолет, другой — покупателя. Но я на полном серьезе обратился к Виктору Григорьевичу и спросил, не нужен ли ему самолет таких параметров. Шеф сказал, что нужен, и выдал мне подробные характеристики достаточно большого грузового самолета. Как я обрадовался! Я рассчитывал на какие-то проценты от сделки! Казалось, что я где-то рядом с большим и прибыльным бизнесом. Я действительно свято верил, что можно вот так просто помочь купить кому-то самолет и хорошо на этом заработать.

И это было не очень далеко от правды. В то время повсеместно происходили такие забавные, наивные и странные договоренности, а иногда и реальные сделки. Удивительное было время!

Весной 1992 года, когда я уже заканчивал курсы, Виктор Григорьевич сделал мне деловое предложение. По очередной жизненной

случайности снова был май. Мой любимый май! Как любой взрослый человек, я утратил детское чувство ожидания праздника как действия. Но судьба регулярно преподносила мне именно майские подарки. Итак, 19 мая опять стало для меня началом новой жизни. Только тогда я об этом даже не догадывался.

В «Укринтуре» было много дочерних предприятий. Все они довольно успешно работали и приносили какой-то доход. Только в одной из компаний — «Укринтурпринт» — дела, что называется, валились и происходили какие-то непонятные для шефа вещи. Именно в мой день рождения Виктор Григорьевич предложил мне пойти туда заместителем директора.

— Ты же учишься на бизнес-курсах, чему-то уже, наверное, научился. Попробуй, поработай, не будешь же ты вечным охранником! Мне нужен там свой надежный человек.

Я был польщен доверием. Для меня это стало лучшим подарком ко дню рождения. (Я и сейчас благодарен за это предложение. И чем больше лет отдаляет меня от того мига, тем с большим пониманием и благодарностью я отношусь к бывшему шефу.) А тогда я, конечно же, сразу ответил, что согласен. Хотя внутри, говоря по правде, большой уверенности не ощущал. Объективно оценивая знания, полученные на

курсах, оптимизм я мог испытывать только от того, что мне предложили стать не директором, а заместителем.

«Может, и там еще чему-то научусь», — думал я. Предприятие, в котором мне предстояло занять руководящий пост, судя по названию, должно было заниматься полиграфией. Но на самом деле основной задачей «Укринтурпринта» был лотерейный бизнес. Как раз в то время была организована «Туристическая лотерея Киева». Те, кто выигрывал, получали турпутевки за границу. Проблема заключалась в том, что сроки тиража уже вышли, а билетов было продано катастрофически мало. Правда, существовала устная договоренность шефа с кем-то из городской администрации о продлении сроков тиража. Мне предстояло оформить для этого все необходимые документы.

Когда я пришел в «Укринтурпринт», ко мне отнеслись как к шпиону, от которого все отгородились, опасаясь какого-то подвоха. К документам меня вообще не допускали и, где это было только возможно, всячески мешали. Мой однокашник Сергей Мельничук в это время уже заканчивал обучение в институте менеджмента и агитировал меня делать вместе с ним рекламное агентство. Я рассказал ему о предложении Виктора Григорьевича.

— Мне предлагают готовую фирму, которая может стать хорошей площадкой для развития бизнеса.

К тому же есть серьезная «материнская» организация, которая реально во всем поддержит. Чем начинать бизнес с нуля, может, попробуем здесь?

Сергей согласился, но когда я показал ему документы, энтузиазма у него поубавилось:

— За такую фирму есть смысл браться только при одном условии: если ты сам станешь ее директором.

Дела «Укринтурпринта» действительно были, мягко говоря, запущены. Кроме проблем с продажей лотерейных билетов, под это предприятие были взяты какие-то кредиты, а на них купили большую партию бракованных зонтиков. Вытащить из убытков эту фирму было достаточно трудно.

На следующее утро я пошел к Виктор Григорьевич и сделал встречное предложение. Он взял тайм-аут и через несколько дней сообщил о своем согласии. Так я стал директором МП «Укринтурпринт», а Сергей — моим заместителем. Весь штат нашего предприятия состоял тогда из четырех человек нового состава, так как все старые сотрудники разбежались, как «птицы» с тонущего корабля.

ПОТЕРЯВШИЙСЯ ПАРАШЮТИСТ

Став директором «Укринтурпринта», в первую очередь я занялся продлением сроков тиража и продажи просроченной лотереи. Чтобы изменить на билетах дату розыгрыша, который должен был состояться

1 июня, мы заказали специальные штампы и вручную пропечатали примерно 100 тысяч лотерейных билетов. Но, как оказалось, проставить официальную надпись «Тираж состоится 1 сентября» было самым простым делом. Ведь лотерею еще нужно было продать.

Мы дали в «Вечернем Киеве» маленькое объявление о новой дате тиража и разместили рекламные блоки в «Avizo-Киев». Параллельно решено было запустить рекламу в метро и на радио. Для того постсоветского времени у нас был очень смелый слоган, который придумал Сергей. Звучал он так: «Только в нашей лотерее есть поездки для евреев!» Имелось в виду, что участники лотереи могли выиграть путевку даже в солнечный Израиль. Аудиоролик для первой программы Украинского радио мы решили записать сами. Экономили деньги на дикторе. До сих пор вспоминаю, сколько нас мучил звукорежиссер, когда практически вся команда

«Укринтурпринта» хором декламировала слоган о поездках для евреев. Мы очень старались и зачитывали текст с таким воодушевлением, азартом и настроением, что все, кто это видел и слышал, посчитали нас профессионалами на ниве рекламы. И мы действительно очень хотели этими профессионалами стать. То было самое начало интересной и увлекательной игры. Несмотря на все наши усилия, продавать лотерею, на которой написано, что ее тираж уже давно прошел, было безумно тяжело. Мы заключили договоры со сберкассами и киосками «Спортлото», пригласили людей из центров занятости, своих некоторых знакомых и, арендовав столики, рассадили их по городу в самых людных местах. Сейчас такой прием уже не в диковинку, но тогда мы одними из первых использовали подобную технологию продажи лотерейных билетов. Однако нам не хватало какой-нибудь яркой акции по продвижению, о которой пошли бы слухи по городу. И мы ее придумали.

Рано утром на улице Новопушкинской (ныне Гринченко) откуда ни возьмись появился человек в прыжковой спецназовской форме, за которым тянулся раскрытый парашют. Он, не спеша спускался к Майдану, озирался по сторонам и спрашивал у прохожих:

— Люди, скажите, какой это город?

— Киев, — удивленно и шарахаясь в сторону, отвечали ему.

— Да ну?! Не может быть! А должны были забросить в Харьков, — сокрушался парашютист, собирая вокруг себя все больше и больше людей.

Сейчас бы все сразу заподозрили, что это какая-нибудь «Скрытая камера», но тогда подобных трюков не делали, и некоторые сердобольно восклицали:

— Вот так у нас всегда! Постоянно промахиваемся! Все невпопад!

— Это точно. Должны были высадить на стадион в Харькове, а сбросили на крышу в Киеве. Чуть ноги себе не поломал, хорошо хоть не разбился! — ругался и жаловался странный небритый парашютист.

Так, «непринужденно» общаясь, он вышел на Майдан Независимости и привел с собой довольно большую толпу народа, которая собралась поглазеть на потерявшегося парашютиста. Вместе с ним все эти люди вышли прямо к тому месту, где мы приготовились бесплатно раздавать часть лотерейных билетов в рекламных целях. Понятно, что незадачливый «парашютист» был нашим товарищем Николаем Чикаревым, которого мы попросили сыграть эту роль и рано утром на машине «забросили» на Новопушкинскую.

В эффективности «парашютиста» никто из нас не сомневался. Еще с курсантских лет Коля был лучшим рассказчиком анекдотов в роте, человеком с уникальным чувством юмора и находчивым хохмачом. Никто не мог с таким невозмутимым лицом отчебучивать «номера» и ни разу не улыбнуться. Николай не пропускал ни одного случая при движении колонны в полевые лагеря, чтобы не ошарашить прохожих киевлян своими изысканно-дурацкими вопросами, которые он успевал задавать с борта машины. Лучшая реакция была на вопрос: «Люди, скажите пожалуйста, какой сейчас год? И какой это город?» Прохожие называли цифру года, название столицы и замирали с открытым ртом в ступоре догадок, гипотез и размышлений... провожая взглядом полностью экипированных и вооруженных курсантов.

Николай не подвел и в этот раз. Никто до последней секунды не «раскусил» замысел старых разведчиков — молодых рекламистов.

Тогда, кстати, бесплатную раздачу билетов мало кто понимал. Это сейчас все привыкли к семплингам, а в то время удивлялись — мол, как это так может быть? А мы убеждали:

— Берите, вам повезло. Возьмите билет и просто расскажите своим знакомым о том, что есть такая «Туристическая лотерея Киева». И что ее тираж состоится совсем скоро — 1 сентября.

Так мы нестандартно продвигали свой товар. И, несмотря ни на что, с горем пополам продали довольно большую часть просроченных билетов.

Но экономическая ситуация в стране была еще более оригинальна и экстравагантна, чем наши рекламные эксперименты. Инфляция шла гигантскими темпами, и пока мы занимались раскруткой и продвижением нашей туристической лотереи, деньги обесценились настолько, что на средства от продажи билетов мы смогли купить в качестве призов «счастливчикам» только столовые сервизы и вазочки для цветов. Народ, конечно, ругался, ведь ожидали нечто большее. А в «Вечернем Киеве» появилась статья об очередных «детях лейтенанта Шмидта». Можно сказать, что мы уже тогда стали знаменитыми.

Честно говоря, эта публикация нас очень расстроила. Самым неприятным было то, что автор статьи господин Смага даже не потрудился связаться или встретиться с нами и не задал ни одного из тех вопросов, на которые сам бойко и колко отвечал в тексте. А ведь мы действительно вложили много сил и энергии, чтобы хоть как-то побороть инфляцию и выдать людям пусть небольшие, но все же выигрыши. И за это нас называли мошенниками! Несправедливо! Хотя, наверное, именно так все и выглядело со стороны.

Предыдущая команда «Укринтурпринта» прямо на лотерейных билетах написала, что тиражная таблица будет опубликована в «Вечерке». В то время это было самое дорогое рекламное издание столицы, и если бы мы разместили там свою таблицу, то на призы просто не осталось бы денег вообще. Слава Богу, нашу таблицу взяли в «Avizo-Киев». Там работали молодые незакомплексованные ребята. Мы «поплакались в жилетку» Сергею Петренко и за умеренную плату упросили напечатать выигрышные номера нашей туристической лотереи. Так, с минимальными потерями удалось снять с предприятия один из тяжелейших долгов старого руководства «Укринтурпринта».

После реализации «Туристической лотереи Киева» мы вошли во вкус. Проанализировали ошибки и сделали еще несколько достаточно удачных, но уже мгновенных лотерей. Они оказались самыми популярными в Киеве того времени. Люди с удовольствием покупали эти билеты, ведь уже по нашей задумке в тираже действительно было очень много выигрышных номеров. Так что лотерейные билеты расходились довольно быстро, и «Укринтурпринт» имел очень хорошие финансовые показатели за период.

Через какое-то время на лотереи ввели дополнительные налоги, что сильно уменьшило

рентабельность, и стало трудно делать тиражи, в которых выигрывает много людей. Мы опять задумались, каким бизнесом заняться.

ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ

Кроме просроченной лотереи, в наследство от предыдущего руководства «Укринтурпринта» нам досталась большая партия поломанных зонтиков-автоматов. С годами эта история стала частью корпоративной легенды. В партии зонтов было 2703 штуки, и все имели одну неприятную особенность. Примерно на третьем раскрытии зонты выстреливали, как сигнальная ракета, и рассыпались на составные части. В них стояла бракованная втулка, которая превращала этот безобидный предмет в небезопасное стрелковое оружие. Пришлось заказать такие втулки токарям, а потом всем вместе заняться ремонтом всего товара, чтобы продать его хотя бы по самой низкой цене. Наши зонты имели разноцветный полосатый купол, и в городе их легко можно было узнать. Когда мы видели у кого-нибудь в руках наши «автоматы», то замирали: выстрелит или нет? Слава Богу, после ремонта зонты раскрывались нормально! Но гарантировать, на каком количестве раскрытий произойдет выстрел, — мы не брались.

Тем временем инфляция продолжала набирать темп. Лотереями мы больше не занимались, денежные потоки, к которым мы привыкли, — сократились, а заработанные средства обесценивались буквально на глазах. Мы пробовали разные виды бизнеса, искали выгодные сделки, пытались заниматься компьютерной анимацией, даже приторговывали сигаретами. Генератором практически всех идей был Сергей. У него их возникала масса. Мы просто удивлялись, откуда они берутся в таком количестве.

Одной из идей Сергея был дайджест деловой информации. Мы покупали газеты всех областных городов страны и систематизировали рекламные объявления по рубрикам, затем полученную информацию записывали на дискеты и развозили по офисам. Это была электронная газета «БИ» — прообраз и «дедушка» еженедельника «Бизнес».

Осенью 1992 года начался компьютерный бум, и Сергей как-то сказал, что стоит попробовать себя еще и в этом поприще. Старый друг Сергея Александр трудился в компьютерной фирме «IC». С его помощью можно было заказать партию шикарных машин «белой» сборки прямо из Германии. У нас в те времена ходила в основном так называемая желтая техника, а тут фирменные компьютеры, со всеми документами и сертификатами, которые можно было очень хорошо

продать. Но чтобы закупить большую партию, требовались немалые деньги.

Как-то после собрания директоров дочерних предприятий «Укринтура» я подошел к Оксане Федяниной, которая тогда занималась маркетингом и рекламой в страховом агентстве «Кассандра». Мы разговорились, и я поделился с ней идеей компьютерного бизнеса. Оксана тут же взяла меня за руку и подвела к своему директору Игорю Колесникову.

— Игорь, познакомься с Владимиром, у него отличная боевая команда в «Укринтурпринте». Нужны деньги под выгодный международный контракт. Я же знаю, ты можешь помочь ребятам.

Оказалось, что отец Игоря управляет большим банком и дружеское соучастие могло иметь финансовый результат.

— Если все документы будут в порядке и вы докажете состоятельность своего бизнес-плана, что не собираетесь никого «кидать», то, думаю, получите кредит, — сказал мне Игорь.

Так нас вывели на ключевых людей, объяснили, что сказать и какие документы подготовить. И мы пошли в бой. Сейчас даже не верится, но тогда нам это ничего не стоило. Никто даже не намекнул о своем «интересе». Пришлось достаточно потрудиться — документов потребовалось неимоверное количество, а

хождения по кабинетам казались бесконечными. Но мы все же пробили свой вопрос. Банк принял решение выдать «Укринтурпринту» под обеспечение договора с немецкой компанией 114 800 000 купоно-карбованцев кредита.

Помню, я неделю пытался осознать эту цифру. Напишу ее на листке бумаги и смотрю: столько же нулей — это как? Это какие деньги? Ведь зарплаты у нас в то время были 500–800 карбованцев в месяц. Сумма казалась непостижимо гигантской. Она была для меня настолько фантастической, что даже затмевала страшную мысль о том, что будет, если вдруг не удастся вернуть эти деньги с процентами.

Получив кредит, мы оформили документы, заключили контракт с немцами и отправили свои карбованцы на Московскую Биржу для конвертации в валюту. В Украине тогда эти операции еще не проводились. Деньги пошли по банковским счетам и... как-то «застряли в проводах». В те времена это случалось довольно часто. Боже, как мы испугались! В стране уже началась очередная волна инфляции, и наши кредитные карбованцы могли просто «сгореть до тла» — сумма уменьшалась буквально каждый час. Наверное, из-за таких темпов инфляции и прекратили конвертацию на бирже.

Сергей через партнеров стал просить, чтобы с конвертацией или без нее, но нам отдали наши

деньги обратно. К счастью, кредитные миллионы удалось вернуть на счет. Но положение это спасало лишь частично. Контракт по «белым» компьютерам не состоялся. Но кредит все равно надо было возвращать с процентами, а из-за инфляции реальных денег каждый день становилось все меньше и меньше. Неприятности, которые нам угрожали, росли подобно снежному кому. Ситуация была кошмарной и выходила из-под контроля.

Сергей не растерялся. По своей натуре он — драйвер. Сейчас бы его назвали «кризис-менеджером». Его психотип — это человек, которого не устраивает стабильность. Возможно, она ему даже вредна, и он постоянно ищет экстремальные ситуации. В такой среде он будто возрождается и может полностью себя проявить. А в стабильной обстановке ему тоскливо и скучно.

Когда положение с нашим «горящим» кредитом казалось безвыходным, мы взяли лимитную книжку и отправились за покупками по компьютерным магазинам Киева. Примерно за неделю мы скупили практически всю технику, какая была в городе. Когда мы уже по второму разу приходили в эти магазины (ведь сумма была огромная, деньги пропадали, и их надо было быстрее вкладывать в товар), отделы просто закрывали под видом переучета — мы выметали

все! Мы даже шутили, что придется гримироваться, настолько мы примелькались в каждом магазине. Потратив все деньги на скупку товара, мы выждали неделю и сами начали торговать. Инфляция галопировала, и уже через две недели, продав половину из купленных компьютеров, мы легко смогли выплатить банку и проценты, и весь кредит. Находясь внутри ситуации, трудно объективно оценить происходящее. Но то, что с нами тогда произошло, было не просто везением, а истинным чудом и подарком судьбы.

Компьютерный бизнес оказался в те годы супервыгодным делом, и нам понравилось играть на понижении курса карбованца. Прямо в Киеве мы стали скупать партии прибывающего товара, а потом выжидали неделку-другую и перепродавали по новой цене. На этом удавалось зарабатывать приличные деньги.

Однажды мы вышли на фирму, у которой можно было купить партию «486-х» компьютеров. По тем временам это считалось «космосом»! «486-е», как последнее слово западной науки и техники, стоили очень дорого. Но мы имели деньги и были в состоянии купить их по предложенной цене, а через какое-то время выгодно перепродать. Помню, было воскресенье, мы согласовали все спорные вопросы, и оставалось только подписать договор. Но печать «Укринтурпринта» я оставил

дома. Мы ударили по рукам и договорились встретиться на следующий день с самого утра, чтобы поставить печать и проплатить деньги. Однако на следующий день началась такая гиперинфляция, что когда у я приехал подписывать соглашение, оказалось, что «486-е» уже проданы. Кто-то выхватил их буквально у нас из-под носа, заплатив в два раза больше, чем мы договаривались накануне.

Для меня это был большой урок по ведению бизнеса на всю жизнь. Если бы я сразу оформил договор, мы бы смогли заработать столько денег, сколько принесли нам все наши предыдущие коммерческие операции. Никак не меньше!

Мы потом многие годы вспоминали этот случай. Ведь достаточно было просто взять такси (пусть даже за \$100 при директорской зарплате в \$50) и привезти печать. Я получил хорошие и очень «дорогие» знания — если складывается выгодная сделка, ее немедленно надо заключать и не откладывать ни на секунду, а уж тем более на следующий день.

После возврата кредита дела у «Укринтурпринта» шли сверхзамечательно. Наше предприятие из аутсайдера стало героем капиталистического труда и всего «Укринтура» и реально приносило ему заметные деньги. С мая по

ноябрь 1992-го мы успели испытать себя в самых разных видах бизнеса и приобрели хороший опыт.

Одновременно с «купи-продайкой» разных товаров Сергей продолжал воплощать свою идею торговли информацией. Работая на нескольких десятках компьютеров, оставшихся от огромной «кредитной» партии, мы стали создавать информационные базы. Один отдел «Укринтурпринта» готовил телефонный каталог-справочник, другой — собирал и набивал на дискеты информацию для бизнес-дайджестов.

КРИТЕРИЙ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ

В то время многим было трудно понять, почему какие-то дискетки с информацией перспективнее, чем, например, перепродажа компьютеров, приносящая здесь и сейчас хорошие деньги. Непонятно было также, из чего исходил Сергей, когда видел будущее

«Укринтурпринта» не в торговых операциях и даже не в лотереях, для которых это предприятие создавалось, а в рекламно-информационном бизнесе.

Сергей считал, что деньги можно зарабатывать на чем угодно. Но главный критерий, по которому будут оценивать твою деятельность, — оказаться кому-то очень полезным. За эту

полезность тебе и станут платить. Такой подход был основой всего, чем мы планировали заниматься.

Технология самого выбора была достаточно простой. В своей деятельности нужно ориентировать сервис на тех, у кого есть деньги. В нашем случае, исходя из формулы «деньги делают деньги», мы определили тех, у кого они есть всегда. Конечно же — у занимающихся бизнесом. И они поделятся с нами своими деньгами, если мы сделаем для них что-то полезное. В то время самым примитивным и поэтому массовым видом бизнеса была обыкновенная спекуляция. Значит, нам надо было работать с информацией для людей, которые хотят что-то купить или продать. Следовательно, собирать такую информацию, систематизировать ее и делать дайджест, было перспективно. Обязательно должна была появиться газета-лидер, которая лучше других продавала бы деловому сообществу полезную информацию со всей страны.

Исходя из таких достаточно простых соображений, мы и начали делать наш электронный дайджест. В то время в этой рыночной нише достаточно успешно уже работали «Экспрес-Об'ява», «Посредник», «Avizo-Киев» и много других более мелких изданий. Это означало, что не мы одни такие умные и нужно будет хорошо

потрудиться, чтобы стать заметными в череде будущих медиа-магнатов.

Мы продолжали делать дайджест деловой информации на дискетах и планировали выпускать каталоги и телефонные справочники. Тогда подобных полезных носителей информации практически не было. Помню, Сергей сидел, долго что-то считал и вдруг говорит нам:

— Вот, смотрите, если мы сделаем этот справочник, то соберем такое количество денег, что сможем купить себе по однокомнатной квартире в Киеве.

Я слушал Сергея, затаив дыхание. Для меня это было даже не мечтой, это было настоящей фантастикой!

Неужели так просто: каталог или справочник — и однокомнатная квартира? После таких «элементарных» расчетов наша команда бралась за работу с удвоенной энергией.

Мы подписывали и покупали практически всю периодику Украины: газеты, журналы, бюллетени. Слава Богу, в те времена это стоило копейки. Потом в каждом издании выделяли коммерческие объявления, разбрасывали их по рубрикам и набирали на компьютерах. Нам очень не хватало технических знаний, и я попросил своего старшего брата Александра помочь нам с созданием программ под прайс-листы и дайджест. Он лихо

справился с этой задачей и начал подрабатывать в «Укринтурпринте» как технический специалист, а когда объемы информации и технических проблем увеличились, перешел на постоянную работу техническим директором. Александр писал все новые программы для оптимизации работы системы. Информация получалась компактной и удобной для поиска нужного товара или услуги. Затем все это записывалось на дискеты со специально разработанной программой для персонального доступа. Такие вот электронные дайджесты коммерческой информации и продавали агенты «Укринтурпринта» среди столичных фирм в начале 1992 года. По тогдашней «неандертальской» технологии, еженедельное обновление происходило адресной доставкой новых дискет — прототип нынешнего Интернета:).

В то время даже такая «оперативная» доставка информации была своеобразным ноу-хау. Естественно, что, как у всех, кто внедряет передовые технологии, у нас часто сбоили программы и подвисали компьютеры. Мы спотыкались на принципах рубрикации данных и постоянно совершенствовали формы подачи информации.

Постепенно и клиентов, и самой информации становилось все больше и больше. Мы начинали захлебываться и часто не успевали обновлять базы

и доставлять дискеты в срок. И чем лучше развивался наш бизнес, тем тяжелее становилось работать. Появилась идея создать собственную локальную сеть доставки информации. Интернета тогда не было, и мы решили распространять свой дайджест по модемной связи через телефонные линии. Стали искать телефонную станцию, с помощью которой рассчитывали увеличить количество своих телефонных линий и посылать по ним коммерческую базу данных. Но все телефонные станции в центре Киева были старыми — аналоговыми, наши модемы просто «вырубались», и ничего не работало. Мы переключились на поиск новых — электронных станций, расположенных на левом берегу.

Тем временем наши информационные массивы стали не просто накапливаться, а расти сумасшедшими темпами. В геометрической прогрессии увеличивались и наши проблемы по их обработке и распространению. Чем больше было данных, тем чаще происходили программные сбои. И чем шире становился круг наших клиентов, тем больше дорогого бензина сжирала персональная доставка. Было решено попробовать частично закрыть проблему массовым ксерокопированием материалов.

И мы пошли покупать самый крутой по тем временам ксерокс. Чувствовалось, что идея

системного распространения информации на электронных носителях родилась раньше «своего времени».

ВОПРОС ЖИЗНИ И СМЕРТИ

Сергей был уверен, что нам нужен самый быстродействующий ксерокс. Причем, как всегда, «на вчера» — мы катастрофически не успевали с тиражированием и доставкой дискет.

Когда выбрали аппарат, проплатили покупку и приехали в салон забирать этот дорогуший копировальный шедевр, вышел менеджер и сказал, что сегодня пятница, ксерокс на складе, а склад уже закрыт до понедельника. Честно говоря, я бы в такой ситуации, скорее всего, развернулся и ушел. А Сергей молча сел на диванчик и обхватил голову руками. Я сел рядом. Сидим... Минут пятнадцать так просидели. Подошел менеджер, спрашивает, почему сидим? А Сергей ему очень спокойно и серьезно отвечает:

— Знаете, вы нас просто убили... Для нас это вопрос жизни и смерти! Неужели нельзя никак по-другому?

— Нельзя, — отвечает менеджер, — все уже закрыто.

— Ну тогда все!.. — вздыхая, говорит Сергей и продолжает сидеть, обхватив голову руками.

Видимо, эта фраза произвела неизгладимое впечатление на менеджера. Парень куда-то ушел, а через какое-то время... выдал нам ксерокс. Мы буквально подпрыгнули от радости, схватили его, быстро привезли в офис и сразу же начали испытывать.

Аппарат действительно показал себя очень производительным и скоростным, но когда мы просчитали, в какую сумму выльется себестоимость каждой копии бизнес-дайджеста, то еще раз взяли за головы. Дорогущая копировальная машина, которую мы с такими усилиями добывали, оказалась абсолютно непригодной для выполнения бизнес-задачи. Тиражировать на ней информационный дайджест было разорительно. Это был еще один урок, показавший необходимость заранее просчитывать все планируемые действия и затраты.

Мы опять вернулись к проблеме выбора метода распространения информации. Гигантское ее количество буквально «прокисало». Я в то время больше занимался продажей компьютеров, а Сергей совершенствовал технологию записи и доставки дайджеста на дискетах. Нашего однокашника и товарища Алексея Сергей использовал как менеджера, запускающего новые проекты. Все, что только ни приходило в голову Сергею, он поручал начинать Алексею. На этот раз Алексей должен был

выяснить, можно ли где-нибудь отпечатать наш дайджест как газету и во что это нам обойдется. Кстати, примерно в это же время появилось и название дайджеста — «Блиц-Информ», которое должно было символизировать молниеносную скорость распространения информации электронными средствами.

Когда Алексей вернулся из «разведки», то просто ошарашил нас собранной информацией. Никто не соглашался печатать тираж меньше десяти тысяч экземпляров, что было очень дорого. Мы разместили свой заказ на комбинате «Киевская Правда», и 1 декабря 1992 года увидел свет первый номер газеты с довольно громоздким названием «Блиц-Информ. Цены + Товары». Это был информационный еженедельник для предпринимателей. Сергей сам придумал к нашему первому «боевому листку» слоган: «Бесплатная информация — бесплатная прибыль». Полезной информации в газете и впрямь было достаточно много. А бесплатной мы ее называли потому, что за объявления в газете никто не платил. В качестве рекламного трюка мы писали в инструкции: «Все очень просто: вы обращаетесь к нам, и о вашем предприятии узнают миллионы». Хотя реально на то время тираж «БИ» был всего 10 тысяч, и его еще надо было доставить этим «миллионам». Но как?

Все сотрудники «Укринтурпринта» получили задание распространять первый номер нашего издания. Мужчинам выдали по две пачки, женщинам — по одной. Пачки были большими — формата А3 и очень тяжелыми! Мы распределили между собой станции метрополитена и разъехались по объектам. Мне досталась станция «Золотые ворота». В то время мальчишки уже торговали газетами в переходе между «Золотыми воротами» и тогда еще «Ленинской» (сейчас станция «Театральная»). Помню, я подошел к ним и говорю:

— Ребята, смотрите — вот новая газета. Супер! Деловой информации — целая куча. Купите у меня оптом две пачки по смешной цене. Вы на этом заработаете гигантские деньги!

Не помню уже, почему я им предлагал наш «БИ», но мальчишки мне сказали:

— Дяденька, да вы шо! Кто же ее купит?

Я снизил цену буквально до копеек, но молодые бизнесмены все равно отказывались заниматься распространением нашего супертовара. Тогда я сложил пачки под стену и начал конкурировать с мальчишками в продаже газет. Меня хватило на 20–30 минут. Но я все же продал десяток экземпляров. Работа оказалась не из легких. Я готов был согласиться на любые условия и даже оставить свои две пачки «БИ» бесплатно, лишь бы мальчишки продали или хоть раздали людям газету.

Но «молодые предприниматели» отказались и от этого «выгодного» варианта:

— Дядя, не надо. Куда мы ее денем?

Пришлось достать немного собственных денег и заплатить пацанам за распространение. Еще полчаса я потратил на контроль за работой мальчишек, чтобы ни газеты, ни деньги не пропали.

Сейчас никто не верит, что мы стояли в метро и сами продавали газеты, да и самому с трудом верится. Но это было только частью той работы, которую на первых порах приходилось выполнять самостоятельно. Когда готовились первые номера, все руководство брало на выходные «домашнее задание». Наша техника выводила пленки в формате А4, а газета была в два раза больше — формата А3. Так наши жены научились отлично склеивать полосы и приобрели солидный практический опыт макетирования.

В то время газетный рынок Украины был настолько слаб, что даже такие любители-импровизаторы, как мы, имели хорошую возможность потренироваться. Шло время, и наши сотрудники с гордостью рассказывали, что ехали в метро и видели, как читают нашу газету. Мы через своего приятеля отдали пачку «БИ» в киевский деловой клуб. Потом, естественно, поинтересовались, какие отзывы. Он помялся и выдал правду-матку:

— Бизнесмены сказали, что полная фигня ваша газета. Много неточностей, устаревшей информации и грамматических ошибок...

С того момента мы начали целенаправленно собирать мнения о нашей газете. Мы четко поняли, что нужно взять на работу корректора, а немного позже у нас появились и собственные профессиональные журналисты и редакторы. Первым из них был известный украинский журналист Геннадий Александрович Неверов. И мы этим очень гордились.

— Это такая глыба! Авторитетище! Это для нас как знак качества или аванс доверия... — говорил Сергей. За Неверовым пришли именитые редакторы: Александр Деримов и Эдвин Логвин, которые долго еще работали практически во всех газетах и журналах издательства «БИ». Думаю, что этим суперпрофессионалам своего дела тоже было интересно с нами работать. По крайней мере, забавно — ведь каждый следующий номер выходил непохожим на предыдущий. Слава Богу, рынок позволял делать такие эксперименты. То стихи печатали, то рассказы вместе с прайсами на товары и услуги — мы были в постоянном поиске собственной формы и собственного лица.

К тому времени в «БИ» мы уже развернули систему сбора рекламы. Это были строчки прайс-листов, а о блочной платной рекламе, как в

других газетах-конкурентах, можно было только мечтать.

Сейчас словосочетание «прайс-лист» — воспринимается привычно. Но в 1992-м наши сотрудники жаловались, что, когда они произносят эти непонятные слова, клиенты ругаются. В каком-то торговом доме им даже посоветовали не умничать, а просто попросить список цен на товар.

А в один прекрасный день произошло чудо! За размещение небольшого рекламного блока нам дали коробку факс-бумаги — по тем временам жутко дорогой вещи. Я обалдел! Какие ненормальные все-таки люди! Мы разместили маленькую рекламку, а они нам за нее — целую большую коробку! Это был первый успех, о котором мы весело вспоминали в 2000 году, когда так же по бартеру взяли для Сергея собранный под заказ 600-й Mercedes. Потом мы много чего получали за рекламу по бартеру, но ничто не произвело на меня такого впечатления всемогущества рекламы, как та коробка факс-бумаги.

БАНКРОТСТВО

Ради финансовой стабильности мы не отказывались и от эпизодических или случайных торговых сделок. Организовали даже специальный

отдел, который возглавил Александр Плешнев. Тогда в жутком дефиците была видеотехника. Я взял очередной кредит в «Интербанке», а Плешнев заключил с венгерской компанией контракт на поставку видеодвоек.

«Интербанк» в то время был одним из подразделений «Укринтура» и находился в том же здании на Ярославом Валу, 26 на первом этаже. Это было очень удобно для всех. К нам, как к дочернему предприятию, которое хорошо зарабатывало, было серьезное доверие. Экономическую деятельность «Укринтурпринта» в банке отлично знали, и я без особых проблем получил деньги.

Имея контракт и конвертировав деньги, мы готовились к очередной «страде» по продаже видеодвоек. Но поступление товара от венгерских партнеров по непонятным причинам затягивалось. Целых три месяца мы атаковали их постоянными напоминаниями и запросами — видеодвоек не было. Пока шла наша «деловая переписка», конъюнктура рынка так сильно изменилась, что когда мы получили товар, он уже не котировался — рынок был перенасыщен. Идея продавать дефицитную в те времена видеотехнику пришла в голову не только нам. Другие фирмы успели навезти в Киев столько бытовой электроники по хорошей цене, что пришлось давать целую полосу

рекламы видеодвоек в нашей газете «БИ», но продажи стояли. Дизайном рекламы у нас занимались ребята, которые с годами организовали собственное рекламное агентство «Арт-Мастер». А тогда, без «пентиумов» и «макинтошей», на обычных ПК, которые называли

«386-ми машинами», они верстали настолько красивую и креативную рекламу, что казалось, за нашим товаром должна выстроиться нескончаемая очередь. Но чуда не произошло — видеодвойки практически не продавались. Чтобы хоть как-то оживить сбыт, пришлось рекламироваться и в других изданиях.

Рядом с нами, на улице Воровского, находилась редакция «Экспрес-Об'ява», и я понес туда объявление о продаже видеотехники. Стою в очереди, а люди возмущаются: вот, мол, платим коммерческой газете и за свои же деньги здесь выстаиваем в очереди. Прямо как в советское время! Ну, я, конечно, тихонечко стал вести пропаганду.

— Здесь, — говорю, — совсем рядом, на Ярославовом Валу, есть одно интересное издание — газета «БИ» называется. Я как-то давал туда рекламку — очень неплохо сработало. Притом бесплатно и, кстати, без очереди.

Коммерсанты, которые томились без дела, начали обсуждать и «БИ», и «Экспрес-Об'яву», и