

## 20 лет — полет нормальный

Юрий КИРИЛЛОВ

**Компании «Родник» исполнилось двадцать лет. В этой короткой фразе — все и ничего. Все — потому что российских компаний, проработавших на рынке 20 лет (особенно в сфере ИТ), крайне мало, и сам по себе этот факт является исчерпывающей рекомендацией. Ничего — потому что в нее невозможно вместить немалый кусок жизни, прошедший с 16 сентября 1991 года — первого рабочего дня нашей компании.**

С тех пор уже выросло целое поколение людей, которые не знают или не помнят того времени. А время было необыкновенное. Страна только что пережила путч. Народ победил ГКЧП и полной грудью вдохнул воздух свободы. Многие испытывали настоящую эйфорию от этого, но почти всех тревожило будущее, угнетала неопределенность.

И вот тогда три человека: ваш покорный слуга, Александр Пинаев и Александр Поделько — у каждого из которых была своя жизнь, своя работа, решили резко изменить собственную судьбу. На пустом месте, без какой-либо базы, на голом энтузиазме решили создать компанию по производству и продаже программного обеспечения. Все мы были программистами — это и предопределило профиль будущей компании. Мы были крайне далеки по менталитету и воспитанию от распространенного в «лихие 90-е» стремления сколотить капитал на чем угодно и как угодно. Поэтому выбрали название «Родник» — как символ чистоты, прозрачности и честности.

Вначале было очень сложно. Рынка программного обеспечения еще не было. Многие руководители вообще не понимали, почему они должны платить деньги за какую-то дискету. Свою первую рекламу мы расклеивали на столбах у входов в метро. Сейчас это выглядит дико, но тогда казалось эффективным. Несмотря на все трудности, удалось сформировать определенный продуктовый портфель: от бухгалтерских программ до систем документооборота. Эти системы имели немалый коммерческий успех. И уже в декабре 1991 года в лютую стужу мы везли в кузове грузового открытого «Урала» первые собственные компьютеры. До этого мы арендовали как компьютеры, так и комнату в доме № 23 по Электродной улице в Москве, у дружественной компании «СКИМ», которая занималась совершенно иным бизнесом. Сейчас это кажется смешным: наша первая сеть состояла из шести 286-х компьютеров с дисками по 40 Мбайт и сверхмощного по тем временам 386-го сервера с огромным жестким диском 80 Мбайт. Но тогда мы этим гордились.

Тем временем в компанию приходили все новые сотрудники. Мне хочется в юбилейный год перечислить поименно людей из первого состава «Родника». Помимо уже названных, это Виктор Данилов, Наталья Морозова, Ольга Кузьмина, Ваган Саруханов, Екатерина Князева, Юрий Ковалев, Сергей Маргарян, Сергей Ерошкин. Судьба сложилась по-разному, некоторые уже работают в других компаниях, но, надеюсь, с теплотой вспоминают нашу совместную работу в те далекие годы — немного наивную, немного романтическую, порой самоотверженную до ночи и до упада.

С 1992 года компания начала поставлять компьютерную технику. Причиной стала забавная ситуация.

Мы сдавали одну из наших систем заказчику — префектуре Западного округа Москвы. Все шло гладко, но вдруг сотрудник префектуры сообщил, что с одним из компьютеров, где установлена наша программа, произошло что-то ужасное. Посмотрели, действительно: компьютер «мертвый». Открыли корпус и обнаружили огромный радиатор на 286-м процессоре. Стало ясно, что установлен бракованный процессор, а для того чтобы компьютер прошел начальную проверку, к процессору приделали радиатор для теплоотвода (в те далекие времена процессоры не грелись так сильно и не требовали специальных систем охлаждения). ПК включали, покупатель видел, что он работает, и покупал его. А через 15 минут работы он вставал из-за перегрева процессора.

Эту ситуацию мы разрешили сермяжным методом: направили внутрь открытого корпуса бытовой вентилятор. Компьютер успешно заработал. Но мы осознали, что нашу страну использовали как мировую свалку, массово завозя устаревшие и неисправные неликвиды под видом компьютерной техники. Сейчас к тому, что это происходит во всех отраслях, а не только в ИТ, уже все привыкли. Но нам тогда стало очень обидно за страну. И мы приняли решение поставлять в Россию лучшие и самые передовые компьютеры. Просто потому, что российские инженеры, конструкторы, разработчики очень талантливы

и, бесспорно, достойны того, чтобы работать на лучшей технике.

Это предопределило дальнейшее развитие компании. Под лозунгом «В Россию — только лучшее» мы стали поставлять высокопроизводительные и качественные американские компьютеры. Нельзя сказать, что наш путь был усеян розами. Многие российские заказчики тогда предпочитали выбирать продукт на основе только одного свойства — низкой цены. А наша продукция, конечно, была дороже. Тем не менее настойчивость и упорство принесли свои плоды: многие наконец стали понимать, что такое общая цена владения и что бесплатный сыр бывает только в мышеловке.

Эта стратегия привела к тому, что нам во многом пришлось быть пионерами. Так, мы одними из первых стали поставлять в Россию промышленные компьютеры в защищенном исполнении. Сегодня все понимают, что используемые в жестких условиях окружающей среды компьютеры должны быть защищены от ее воздействия. Иначе они просто выйдут из строя. А в те времена это было откровением каким-то. Многие руководители просто не могли понять, почему они должны платить за промышленный компьютер гораздо дороже, чем за офисный.

Мы были первыми, кто стоял у истоков создания цивилизованного рынка средств проектирования электронных устройств. В начале 1990-х в электронной промышленности преимущественно использовались нелицензионные копии DOS'овской версии P-CAD, которая была закуплена еще во времена СССР, а затем широко растиражирована. Многие вообще разводили печатные платы на кульманах с помощью линейки и ластика. И вообще, электронная промышленность тогда находилась в состоянии развала. Несмотря на это, нам удалось вовремя увидеть перспективы развития рынка средств проектирования. Были налажены отношения с ведущими мировыми поставщиками, наняты высококвалифицированные специалисты, разработаны комплексные решения.

Мы первыми оценили возможности, которые предоставляют проектировщикам раз-

личного рода систем управления средства передачи данных по радиоканалу. В те далекие времена даже проводная передача данных применялась не везде. Нам приходилось доказывать эффективность беспроводной передачи данных, ее безальтернативность в ряде приложений. Был подготовлен большой набор решений на основе технологий канадской компании Dataradio, которые успешно применяются на различных вертикальных рынках для создания гетерогенных технологических радиосетей.

Одними из первых мы стали поставлять на российский рынок отказоустойчивые системы повышенной готовности на базе решений американской компании Marathon Technologies.

Нам было неинтересно просто продавать «железки с полки». Именно желание постоянно познавать что-то новое, готовить и предлагать интегрированные решения на основе синтеза совершенно разнородных технологий, программного обеспечения и аппаратуры еще в середине 1990-х годов создало нам устойчивую репутацию компании, способной решать любые, самые нестандартные задачи.

В конце 1990-х в основном сложился современный продуктовый портфель компании и области ее компетенции. Мы преодолели детские болезни и перестали хвататься за все, что казалось интересным. Мы поняли, что объять необъятное нельзя, и решили сосредоточиться на том, что мы знали и умели лучше других. Нам повезло принять участие в очень ответственных и уникальных проектах. Жизнь была прекрасна, а будущее казалось радужным.

Но пришел август 1998 года. Президент страны убедительно доказывал ее жителям, что никакого дефолта и кризиса не будет. Через короткое время премьер-министр объявил и то, и другое. В течение пары недель курс рубля обвалился в четыре раза. Сегодня уже не все помнят, что доллар когда-то был эквивалентен 6 рублям, а не 30, как в последние годы. Кризис. Обвал. Полная потеря покупательной способности заказчиков. Какие там компьютеры и программы, когда нечем платить за электричество и зарплату собственным работникам?

Жуткое было время. Я никогда не забуду цифру оборота компании в октябре 1998 года. Он составил эквивалент \$8000. Из них нашей прибыли было меньше тысячи. Из чего оплачивать содержание компании, налоги, из чего зарплату платить уже немаленькому тогда коллективу? Последующие месяцы были немногим лучше. Многие ИТ-компании либо прекратили свое существование, либо сильно сократили штат работников. Хорошо помню, как в конце 1998 года я приехал в одну крупную (и ныне здравствующую) ИТ-компанию. Она занимала не очень большое четырехэтажное здание. До дефолта там кипела жизнь в каждом кабинете. Здание казалось тесным. Теперь же окна двух этажей

были темными: компании пришлось сократить более половины сотрудников, чтобы выжить.

Нами было принято единственное верное решение: сохранить уникальный коллектив. Съели все подкожные жировые запасы, но ни одного человека не сократили. Выстояли.

Интересно, но тот кризис выявил конкурентные преимущества нашей продукции. Мы поставляли многим заказчикам компьютеры американского производства. Наряду с этим с 1995 года мы производим ПК под своей торговой маркой. И вот после дефолта у многих заказчиков не нашлось средств на американские компьютеры. Стали покупать «родниковские». А когда экономика вернулась в нормальное состояние, они вообще отказались от американских в пользу наших. Спрашиваем: «Почему?». Слышим ответ: «А наши лучше».

Сейчас модно говорить, что кризисы даже полезны. Возможно, это и так, ведь законы естественного отбора действуют и в бизнесе. Выживают сильнейшие. И приятно осознавать, что наша компания оказалась в их числе. Но я бы предпочел обойтись без подобных стрессов.

В начале 2000-х наступило оживление экономики. Обороты и прибыль компании вновь начали расти, в том числе и из-за ошеломленного спроса. В этот период окончательно сформировалась организационная структура компании. Появились группы разработчиков аппаратного и программного обеспечения. Мы наладили выпуск собственного бортового накопителя «Дон». Разработали и внедрили ряд серьезных программных продуктов для диспетчерского управления.

Начал работать наш учебно-консультационный центр. В нем ежегодно обучаются несколько сотен специалистов, а свидетельство об обучении высоко ценится работодателями. Мы стали издавать специализированный журнал для проектировщиков электронных устройств EDA Express. С середины 2000-х мы начали активно применять маркетинговые методы управления компанией. Был проведен ребрендинг, сформирована новая маркетинговая стратегия. В ее основу была положена разумная диверсификация деятельности компании и максимальная ориентация на решение проблем заказчиков.

Все это дало свои плоды. Вплоть до кризиса 2008 года нам удалось поддерживать устойчивые и высокие ежегодные темпы роста прибыли — по 25–40%. Впрочем, этот кризис нам уже показался не таким страшным, как кризис 1998 года. Уже в 2010 году мы восстановили и нарастили обороты и прибыль. Уверенно росла и база заказчиков, которая в настоящий момент насчитывает около 23 000 записей.

Наши заказчики составляют одну из главных наших ценностей. Нам удалось еще в 1990-е годы понять один из основопо-

лагающих принципов успешного бизнеса. Я люблю задавать вопрос: «А за что заказчик платит деньги?» Обычно он не на шутку озадачивает собеседника. После некоторого раздумья отвечают. Чего только не услышишь. Все, кроме правильного ответа.

И я в год юбилея нашей компании решил открыть эту страшную тайну всем, поделившись одним из главных наших коммерческих секретов. Делаю это совершенно осознанно. Поскольку если все будут понимать это, то вся наша жизнь значительно улучшится. Правильный ответ таков: «Заказчик платит деньги только и исключительно за решение собственных проблем. И ни за что другое».

Поскольку мы знали этот секрет давно, мы и отношения с заказчиками строили правильно. Мы воспринимали и воспринимаем их проблемы как свои и искренне стараемся их решить. Для этого надо многое знать и многое уметь. Не будучи профессионалом, никаких проблем заказчика не решишь. Поэтому нам постоянно приходится расти профессионально: мы должны знать и уметь больше, чем заказчик в областях нашей компетенции. Так сформировался уникальный «родниковский» стиль работы с заказчиками.

Именно благодаря нашим замечательным заказчикам нам довелось принять участие во многих интересных и сложных проектах. Не стану перечислять их в этой статье — направлю читателя на наш сайт, где описаны некоторые из них. Но именно в совместной работе с заказчиками над решением их проблем и достигался успех. Он отражен в лозунге нашей компании: «Вместе мы можем все».

Не стану утверждать, что мы идеальны и безгрешны во взаимоотношениях с заказчиками. К сожалению, бывает и так, что мы подводим их, порой нарушая сроки поставки. Увы, не все зависит от нас: бывает так, что подводят поставщики, транспортники, субподрядчики. Да и сами мы всего лишь люди, не застрахованные от собственных ошибок. В год нашего юбилея я от всего сердца хочу попросить прощения у тех, кого мы когда-либо подвели, что-то сделали не так. Но в одном я твердо убежден: за все двадцать лет не было ни одного случая, когда бы мы кого-то обманули, поступили нечестно, против своей совести и убеждений. И когда что-то шло не так, мы исправляли ситуацию исключительно за свой счет, порой работая себе в убыток.

Возможно, поэтому у нас так много заказчиков. Я не стану перечислять их, чтобы кого-то не обидеть. Среди них — крупнейшие и авторитетнейшие предприятия страны. И не только нашей страны — мы активно работаем практически на всей территории бывшего Советского Союза. И значительная их часть с нами уже много лет. Некоторые доверяют нам решение своих проблем и свои деньги по 5, 10, 15 лет. Огромное вам спасибо за это доверие! Именно вы — основа нашего бизнеса и нашего, верю, взаимного успеха.

Вторая главная ценность нашей компании — замечательная команда. Без ложной скромности могу сказать, что у нас работают настоящие профессионалы, а некоторые из них являются ведущими специалистами в стране в своих предметных областях. Их энциклопедические познания иногда поражают даже университетских профессоров. Наряду с этим уже на протяжении многих лет сохраняется особый дух «Родника», чувство товарищества и взаимопомощи, ответственность за судьбу компании и перспективы ее развития.

Я мог бы часами рассказывать о каждом из наших сотрудников. Каждый из них по своему замечателен и талантлив. И все они, поверьте мне, — очень хорошие люди. У нас атмосфера в коллективе хорошая.

Мы очень требовательно относимся к подбору новых сотрудников. В последние годы ориентируемся прежде всего на молодых людей. Они проходят у нас очень хорошую школу и примерно через полгода становятся специалистами высокой квалификации.

Мы всегда понимали, что хотя мы работаем для того, чтобы зарабатывать деньги, не они — главное, и не все ими измеряется. Поэтому мы в полной мере осознаем нашу социальную ответственность. Будучи компанией среднего размера, мы всегда находили возможность оказывать помощь тем, кто в ней нуждается. Среди них — различные благотворительные фонды, оказывающие помощь больным детям, Российское Библейское

общество, дом сирот при церкви Святителя Филиппа — митрополита Московского, фонды помощи семьям погибших сотрудников внутренних войск и Московского ОМОН. И, конечно, наш любимый Ростовский Троице-Сергиев Варницкий монастырь. В 2001 году вместо одного из красивейших и наиболее значимых монастырей, некогда воздвигнутого на месте рождения преподобного Сергия Радонежского, а затем разрушенного, мы увидели лишь развалины. За 10 лет монастырь полностью восстановлен в первоначальном виде, и всякий может полюбоваться им — расположен он всего в 200 км от Москвы. Все это время мы помогаем монастырю и деньгами, и собственным трудом, выезжая туда на субботники.

Прочитал собственную статью десятилетней давности, написанную по аналогичному поводу. Она заканчивалась словами: «Именно это дает нам основания уверенно смотреть в будущее и... думать о том, как мы будем встречать свой двадцатилетний юбилей!» Могу констатировать: в будущее смотрим еще более уверенно. У нас много планов, много проектов. В этом году открыли представительство в Санкт-Петербурге. Планируем расширять сеть представительств в стране. Мы все большее внимание уделяем собственным разработкам: поставлена задача существенно увеличить долю интеллектуальной составляющей в прибыли компании.

Наша компания должна жить и развиваться вместе с нашей страной. ■