
Autodesk
В РОССИИ
Как это было

Москва
2012

Почтовый Ящик, Экспо, Программист, Дилерск
Смородина, Сообщество, АКТИВ, Сообщества п
Лидер, Детская Мечта, AutoCAD, AutoLISP, Tips&Tricks
Программа, Вызов, Приключения, ОПЫТ, Предпринимател
Архитектура, Реставрация, Фотопараметрия, Интеллек
Приключения, Путешествия, Находчивость, Овощи,
Энтузиасты, Единство, Продвижение, Комп
Программно-Аппаратный Комплекс,
Команда, Поддержка, Чувства, Замечательные, Новый
Энергия, Русский Язык Культура, Интеллект, Лучша
Уставной Фонд, План, КамАЗ, Выборы, Становл
Трехмерные Модели, Доступность, Технологии, Постр
Партнеры, Возможность, Первый, Инженер, Ученый, Культу
Презентац

ая сеть, Главврач, Русская промышленная компания,
пользователей Autodesk, Преподаватель, Инженер,
S, Бизнес, Культура, **Команда**, Hard Rock, Культурная
льство, **Путешествия**, Play Hard, Work Harder, Россия
туалы, **Сертификация**, Бизнес-Процессы, **Свобода**
Моторы, Пастила, Ноутбук, Танцы, **Кошерность**,
етенции, **Проекты**, ЛюдиВидео, Телевидение,
Графика, 3D, Dendy, Прайм-Тайм, Икра, **Локализация**,
Год, **Доброе Слово** Эксперт, Мотивация, Эффективность,
ая В Мире, Решения, Фокус, Дух Продажи, Комитет,
ение, Параллель, Контакт, Рост, **Эффективность**,
оение, Конкуренция, **Метро**, Клиенты, Рынок, Страсть,
ра, **AutoCAD**, AutoLISP, Сердце, Циркуль, Массив, ГОСТ,
ИЯ, ЕСКД, Рафты

Анастасия Морозова

Директор по маркетингу Autodesk в России и СНГ



Добрый день, уважаемые читатели!

Вы держите в руках уникальное издание, посвященное истории Autodesk в России и тем людям, которые стояли у его истоков.

Надо сказать, что исследовать и фиксировать историю Autodesk мы начали еще пять лет назад, когда компании исполнилось 25 лет. Тогда мы решили создать музей и попросили всех, у кого сохранились предметы, знаковые для российского рынка САПР, предоставить их для нашей экспозиции. Так в коллекции появились дигитайзер, первые версии AutoCAD, Inventor, 3ds Max на старых 5-дюймовых дискетах, буклеты о программных продуктах на русском языке, которые выпускались сотрудниками первого офиса Autodesk. Известный BIM-эксперт Владимир Талапов передал в наш музей пакет с одной из выставок «AutoCAD Экспо», о которой, кстати, вспомнили многие герои этого издания. Пакет Владимир берег более 20 лет, и сейчас мы относимся к этому экспонату с особым вниманием. Некоторые артефакты из нашей коллекции вы увидите на следующих страницах. Мы и сейчас продолжаем приумножать собрание музея и будем безмерно благодарны вашему участию.

В начале 2012 года компании Autodesk исполнилось 30 лет, и, конечно, мы не могли пройти мимо этой

даты. На одной из партнерских конференций, проходивших в самом начале 2012 года, мы с Мариной Король – первым сотрудником второго офиса Autodesk в России, интервью с которой вы сможете прочесть чуть дальше, – поняли, что многие сотрудники Autodesk, наши партнеры, ничего не знают о людях, благодаря которым компания пришла в нашу страну, не знакомы с поразительными историями, в которые сложно поверить и благодаря которым отечественный Autodesk стал таким, каким мы его сегодня хорошо знаем. Заручившись поддержкой Алексея Рыжова, мы решили восстановить историческую справедливость. Так появилась идея печатного издания, которое вы держите в руках. Марина Король составила список людей, которые, на ее взгляд, сыграли ключевую роль при становлении компании, и предложила им поделиться своими воспоминаниями. К сожалению, далеко не со всеми мы в результате смогли связаться и пообщаться, у кого-то не получилось выделить на это время, что совершенно понятно, учитывая тот бешеный ритм, в котором мы сегодня живем. Тем более мы признательны коллегам, откликнувшимся на нашу просьбу. Ваш опыт бесценен для каждого из нас! Я надеюсь, что вы получите удовольствие от прочтения этого издания, от соприкосновения с искренними и очень эмоциональными историями людей, вложивших душу в зарождение бизнеса Autodesk в России.



Алексей Рыжов Региональный директор Autodesk в России и СНГ

В компании Autodesk я чуть больше года. И многое из того, что рассказали герои этого издания, стало для меня открытием. С каким уровнем мотивации, с каким воодушевлением они работали и какими теплыми словами они вспоминают об этом сейчас! Один из героев этого издания сравнил свою тогдашнюю команду с «партизанским отрядом, выступающим с шашкой наголо». Мне кажется, такое сравнение можно применить к большинству пионеров нашего бизнеса здесь, в России. В конце 80-х - начале 90-х они еще не до конца понимали, что этот бизнес собой представляет, но верили в будущее Autodesk и развивали компанию во благо клиентам.

История каждого человека, записанная для данного издания, наполнена уникальной энергетикой, нет ни одного рассказа, который был бы похож на другой. Лично мне было очень интересно сопоставить эти истории со своей жизнью в те годы, ведь и я тогда работал «параллельно» с рынком САПР,

Autodesk образца 2012 года сложно сравнить с тем, каким он был тогда, как нельзя сравнивать атмосферу любого другого стартапа с атмосферой сложившейся компании. Лицо Autodesk в те годы создавали энтузиасты своего дела, выходцы из научной среды СССР. Для них, как и для многих в то время, открывались невероятные возможности, связанные с началом кооперативного движения, возможностью обмена опытом с Западом.

Сегодня Autodesk – это огромная компания, которая продолжает расти, осваивать новые сегменты, новые рынки и технологии. При этом она остается во многом похожа на Autodesk 90-х. Как и тогда, ее сотрудники сочетают в себе яркие личные качества и желание отдавать себя работе, дарить своему делу часть души. Такой подход вообще свойствен нашей культуре, и всегда очень приятно работать в коллективе энтузиастов-единомышленников.

Нам и сейчас очень важно, чтобы люди приходили на работу с хорошим настроением. В новом офисе Autodesk, открытом 18 октября 2004 года, сложилось множество хороших традиций, которые мы стараемся поддерживать и развивать. Это и ежегодный конкурс фотографий сотрудников, и турниры по бильярду и футболу, и даже традиционные Дед Мороз и Снегурочка, которых мы каждый год самым неожиданным образом выбираем из сотрудников офиса. Ну и конечно, как и 20 лет назад, мы получаем огромный заряд позитивных эмоций, видя результаты внедрения наших продуктов и технологий, получая сотни положительных откликов после проводимых нами мероприятий.

Хочется верить, что через 15 лет все те, кто сегодня работает в Российском офисе Autodesk, будут так же тепло вспоминать компанию, как и те, чьи рассказы вы можете прочитать на страницах этого издания.

Спартак Чеботарев

1989-1995 гг. – генеральный директор СП «Параллель»

**Первый, Инженер,
Ученый, Культура, AutoCAD,
AutoLISP, Сердце**



Выдающийся человек, которого зовут Ричард Хэндисайд, один из 18 основателей Autodesk, Inc., создал отделение компании в Англии. Большой, крупный мужик, полиглот, занимавшийся ранее распространением книг, он очень хорошо относился к России и соцстранам. В Праге он нашел Романа Альбрехта, который тогда работал в чешском аналоге ЦК ВЛКСМ, и они создали отделение Autodesk в Чехословакии. А потом Ричарда занесло сюда, в Россию.

В общем, это был февраль 89-го года. Мне тогда кто-то из приятелей дал дискеты. «Смотри, – говорит, – забавная такая штука, называется AutoCAD, ты что-нибудь слышал об этом?» А я не слышал. Я тогда был начальником отдела системного моделирования в ЦНИИ промзданий и сооружений Госстроя СССР, которым командовал Ю.Н. Хромец, выдающийся человек. Я пришел к нему буквально с улицы, рассказал, что математик, что занимаюсь системным моделированием в строительстве, что у меня большой отдел. И Хромец дал мне 18 ставок. По тем временам это был неслыханный шаг. Так вот, возвращаясь к дискетам с AutoCAD: приехал я с ними на работу, воткнули мы их в PC XT – правда, в нем уже был винчестер на 10 мегабайт и черно-белый графический монитор – и увидели чудо. Просто чудо. Увидели графику, увидели, что можно рисовать, делать странные, непонятные вещи.

Наш технический директор – физик-теоретик Юра Петров, еще один человек из Физтеха, несколько очень сильных программистов и двое архитекторов из ЦНИИ промзданий, Рафаил Глуховский и Сергей Париевский, – все слетелись к этому компьютеру и стали думать, что делать. Как раз в этот момент открывалась выставка в ЦМТ, на которой был стенд Autodesk. Мы решили сходить туда с нашими дискетами. У Autodesk был закуток крохотный, в котором стояли большой мужчина и миловидная молодая женщина – Ричард Хэндисайд и Джейн Пенн. Я показал им дискеты, сказал: мы ничего похожего не видели, и нас это интересует в применении к строительству, архитектуре, дизайну. В итоге я получил от Ричарда коробку с AutoCAD 2.18 и большую книжку – руководство пользователя. Приехал на работу.

Все опять же сгрудились вокруг. В тот же момент к нам пришла графическая плата Hercules с драйвером AutoCAD и своей средой программирования HBASIC – в результате мы получили графический монитор и возможность действительно рисовать пикселями и писать приложения. Получился программно-аппаратный комплекс. Для мужиков наших никогда не составляло трудности что-то оживить, и через неделю мы показали Ричарду – он был еще в Москве – рабочую версию AutoCAD с возможностью сохранения файлов. Буквально через месяц мы решили создать совместное предприятие с Autodesk.

Наш кооператив «Инфограф» фактически был создан при Совете Министров

AutoCAD в стране появлялся постепенно. Первый в СССР настоящий, легальный AutoCAD купили в Норильске. Толком народ ничего о программе не знал: софт был английский, документации не было. Естественно, наши планы были простыми – строить учебные центры, сделать русскую версию, провести амнистию, продавать индульгенции. В общем, сеять AutoCAD по всей Руси – и одновременно собирать решения прикладных задач, которые уже родились в мире. С этого все и началось.

В ЦНИИ промзданий сменили директора. По разным причинам в институте мы оставаться не могли, и тогда мы организовали кооператив «Инфограф». В стране тогда пришел к власти Б.Н. Ельцин, перестали душить за контакты с иностранцами. И вдруг большие люди нас поддержали – что-то случилось в Госстрое СССР, и нас восприняли на ура. Так что наш кооператив фактически был создан при Совете Министров. Тогда же мы создали советско-британское СП «Параллель». С одной стороны Autodesk, с другой – наш «Инфограф». У нас даже был полуторачасовой разговор с Б.Н. о наших планах, идеях и надеждах.

СП должно было на что-то жить, мы вели мощные разработки. Получилось быстро сделать два продукта – один назывался просто: ABase. Он позволял понадергать из блоков виртуальную базу объектов и строить из них проект, как из кубиков. Этого было мало, и тогда был построен GLISP – он генерировал программу на AutoLISP по чертежу, с параметрами. В комбинации эти два продукта лет на 15, если не на 20, превосходили то, что стало делаться потом. На этом комплексе мы строили параметрические чертежи. Рисуются домики – корявая изба с одним окном и трубой, – и нажатием кнопки из него вырастает 9-этажное многоподъездное здание! И наше СП жило на деньги от продаж этих двух продуктов года два. И мы заработали первый миллион долларов от продаж AutoCAD в России.

Строились каналы сбыта, мы всему учились. Никто не знал, кто такие дилеры, дистрибьюторы, что такое учебный центр, почему нельзя продавать самостоятельно напрямую и одновременно через дилеров и как именно надо делать это через дистрибьюторов. Ричард выращивал у нас эту культуру. И он был большой молодец. А когда пошел устойчивый рост и стали увеличиваться доходы, Autodesk выкупил свою долю в предприятии и образовался Autodesk P. Не «РФ», а именно «Р» – в то время нельзя было использовать аббревиатуру «РФ» по законодательству.

У нас было много разработчиков – математики, отраслевики. Появились партнеры в самых разных городах России. Всем было безумно интересно. Ряд задач в AutoCAD, для которых требовалась хорошая математика, не был решен. В решении этих задач участвовали люди из Московского и Ленинградского университетов, из ВЦ Академии наук с академическими званиями. Из любопытства, из интереса решали задачу. Случалось, как в шпионских романах: в 12 ночи звонит телефон и голос спрашивает: «Але? Я из Ленинграда! Вас интересует алгоритм удаления невидимых линий?» Невидимые линии, кстати, были узким местом продукта. Операция рендеринга шла очень медленно: базовый алгоритм, лежащий в ее основе, был очень убогим, допотопным. Это не умаляет достоинств AutoCAD – создать графическую

базу данных и подать ее как графический редактор по тем временам было очень непростой задачей. Так вот: уже на следующий день ребята из Ленинграда были в Москве – и так образовалась группа в Питере, которая была частью Autodesk P. Сейчас они в США, уже много лет.

Семен Эмильевич Беккер, мой товарищ и коллега, как-то сидел себе в нашем офисе. А времена были голодные, жрать нечего было. Приходят в офис какие-то люди и говорят: хотите картошки купить? И мешок этот самый волокут, с картошкой. Семен им и говорит: что вы ерундой занимаетесь? И показывает коробку с AutoCAD – мол, знаете, что это? Вот если вы ее продадите – 40% от суммы сделки ваши! Таким образом возникла одна очень большая и успешная компания, процветающая по сей день.

Случалось, как в шпионских романах: в 12 ночи звонит телефон и голос спрашивает: «Вас интересует алгоритм удаления невидимых линий?»

Были в орбите Autodesk P и другие люди, которые внесли большой вклад не просто в развитие, а в совершенствование AutoCAD как такового. Например, команда с мехмата – ей руководил Женя Кузьмин. Они занимались топологическими расширениями, писали серьезные вещи. Потом – компилятор AutoLISP, VisualLISP: он был написан физиками Юрой и Петей Петровыми. Это была сказочная работа. И нельзя не сказать об Autodesk Ltd в Лондоне. Это была наша база и школа, у них мы учились основам технологии разработки коммерческого ПО и построению бизнеса в целом.

Примерно тогда же в Москве была выделена группа разработчиков. Ребята работали так: все делали здесь, потом онлайн передавали в Америку. Разница

в 11 часов: когда наш рабочий день заканчивался, их начинался. В Штатах все проверяли, а к следующему утру возвращали обратно, и так round the clock. Подразделением командовал Клифф Гаунтлетт. Это была независимая часть в общей структуре Autodesk, которая работала по планам Autodesk, Inc.

А Ричард Хэндисайд – я снова вспоминаю о нем – ввел нас в эту культуру. Он нас познакомил с Эстер Дайсон, дочерью великого физика Фримена Дайсона, она организовывала встречи East-West Hi Tech Forums. И еще Ричард придумал организовывать выставки в формате «Экспо». Он собирал партнеров: кто-то продавал компьютеры, кто-то – дигитайзеры, плоттеры. Все они съезжались в Россию. Первое «Экспо» проходило рядом с музеем АЗЛК в Текстильщиках. Страшное было дело. Люди, которые рвались на эту выставку, снесли двери под потолок – просто выбили! Пройти внутри было невозможно – все стояли плечом к плечу. Очереди под дождем вытягивались на километр. Это было чрезвычайно полезно и важно: наши люди, которые приезжали из регионов с полной головой идеей и невозможностью их употребить, оказывались в одном месте в одно время.

А потом, видимо, Autodesk стал превращаться в правильную серьезную компанию. С профессиональным менеджментом, четким планированием, дисциплиной. Сначала в США, потом в Европе. Партизанский отряд с шашкой наголо – это здорово, но большой бизнес так делать нельзя. К сожалению, наша свобода стала такой большой, что бизнес стал неуправляемым. Поэтому Autodesk был очень сильно перестроен. Произошло сокращение. Изменения пришлось на 1994–1995 годы. Я ушел в 95-м, чуть раньше ушел Ричард.

У меня потом была не менее интересная жизнь, чем в те времена, хотя и совсем другая. Но сердце мое – там.

Чермен Толпаров

1989-1994 гг. – Sales and marketing manager

1994-1996 гг. – Country manager

Продажи, Комитет,
Уставной фонд, **План**, КамАЗ, **Выборы**,
Становление, Параллель



В конце 80-х я работал в отделе автоматизированных систем Государственного комитета СССР по строительству. В ведении нашего комитета находилось более 100 проектных институтов. И все, что было связано с темой автоматизации в этой области, шло через нас.

Наше взаимопроникновение с Autodesk началось в 1988 году с выходом Закона о кооперации. Тогда наш комитет стал одним из инициаторов создания при Совете Министров СССР кооператива «Инфограф», который возглавил Спартак Чеботарев. Свою роль в этом сыграл и наш начальник отдела Виталий Васильевич Бойко, очень инициативный и продвинутый в области современных технологий человек. Он был категорически не похож на закорякеного бюрократа, каким привыкли рисовать людей его статуса.

Под руководством Спартака Чеботарева работал коллектив молодых и крайне заинтересованных строителей, архитекторов и программистов – Саша Николаев, Сережа Париевский, Рафаил Глуховский, Юра Петров и другие ребята. А буквально через год вышло постановление Совета Министров о возможности создания совместных предприятий, которым было решено воспользоваться.

Но как делать совместное предприятие? Нормативная база была совершенно непонятной. Вышло лишь постановления Совета Министров. Ни налоговая, ни Минфин ничего толком не знали. Все законы определялись на ходу. По инициативе Ричарда Хэндисайда, вице-президента Autodesk, для разработки юридической базы нашего предприятия была приглашена компания Baker & McKenzie. Они занимались нами почти год, на них потратили что-то около 25 тыс. долл., но они почти ничего не добились – многое не получилось по не зависящим от них причинам. Например, англичанам нужна была справка о бизнесе «Инфографа» за прошлый год. А кто эту справку может дать? Пишут в Минфин России, а они только вчера заступили и ничего не знают. Пишут в архив СССР – а их уже разогнали, и нашими бумажками там заниматься просто некому. Совместное предприятие все же зарегистрировали в первых двух-трех сотнях. Но без их помощи.

Организационных вопросов была масса. Сейчас уже сложно себе это представить, но в Советском Союзе, чтобы снять копию с бумажки, нужно было получить

разрешение в Первом отделе. А нам предстояло, к примеру, закупить компьютеры, 24 штуки. Для этого нужно было идти в Госплан, выбивать фонды. И все под приглядкой – нашу деятельность конечно же вел отдел внешних сношений. В итоге мы купили 24 штуки PC AT – смешно сказать, какие параметры у них были: 640 КБ память, диск 40 МБ. Но тогда это был последний писк. Уже с их помощью в AutoCAD было можно что-то рисовать.

Название для совместного предприятия придумал Ричард. Был предложен миллион названий, но его было самое правильное – «Параллель». Имелось в виду, что оттуда, с Запада, к нам идут современные технологии, а туда, на Запад, – наши знания. Мы ведь решали и локализационные задачи по адаптации продукта к российскому рынку.

Сейчас уже сложно себе это представить, но в Советском Союзе, чтобы снять копию с бумажки, нужно было получить разрешение в Первом отделе

Учредителем со стороны Советского Союза был «Инфограф», комитет выделил 102 тыс. руб. в качестве уставного фонда. С другой стороны был Autodesk Ltd., который возглавлял Ричард. Англичанами было выделено 98 тыс. фунтов стерлингов. Вот таким был наш паритет – мы решили, что рубль будет примерно равен фунту стерлингов. И здесь в очередной раз проявилась мудрость Ричарда – можно было бы пикироваться до копейки, спорить о курсах и застрелиться, не договорившись. Но он принял эту ситуацию, и мы стали двигаться дальше. И таких вопросов было тысячи.

Несколько позже, в 1989 году, я ушел из комитета, что, по тогдашним понятиям, было совершенной дикостью, и взял на себя организационные задачи. Спартак и его ребята совершенно не умели и не хотели работать с бюрократией и нуждались в

таким человеке, как я. Надо сказать, что мой уход с госслужбы – многофакторное решение. С точки зрения престижа и положения это был шаг в никуда. При этом было интересно – команда интересная, задачи интересные. А для мужчины интерес – вопрос немаловажный. Сложностей хватало, но был виден свет в конце туннеля. Правда, не было уверенности, что свет этот исходит не от быстро приближающегося поезда. Ну и со стороны Запада была правильная и серьезная организация, что прибавляло уверенности. Мы находились на острие индустрии. И я уже чувствовал запрос за нашу работу со стороны организаций, тех же строителей.

Моя позиция звучала как Sales & Marketing менеджер. Я возглавлял структуру, которая занималась продажами. Техническим департаментом руководил Юра Петров. У него в команде были очень сильные ребята. Спартак занимался коммуникацией с Ричардом, идеологическими вопросами, на бюрократическую рутину его не тянуло. Был еще один менеджер – Семен Беккер, к сожалению, уже оставивший нас. Он занимался организационно-хозяйственной частью.

Мы начали с русификации AutoCAD, адаптации его под российские СНиПы. Ну и второй, не менее важной задачей была популяризация программы. Ради этой цели мы организовали первую выставку – в техническом центре АЗЛК. Пришло пять с половиной тысяч человек – бешеное количество, даже двери проходные выломали. Перед входом в зал стояла огромная очередь. Помню, Ричард вез на эту выставку все что можно: мусорные бачки, салфетки, сыр с колбасой, компьютеры. В стране ведь ничего не было! На то мероприятие приехали западные партнеры Autodesk, пользователи из Европы, которые тоже поставили в зале АЗЛК стенды, показали на них свои проекты, сделанные в AutoCAD.

Вообще в стране был крайний интерес ко всему новому. Только приоткрылись двери, но ехать никуда не получилось. Для сравнения: зарплата инженера тогда составляла 30–50 долл., а стоимость AutoCAD – 4 тыс. долл. И тем не менее мы стали потихонечку заинтересовывать продуктом проектные организации. Самым первым AutoCAD купил какой-то текстильный институт. Ничего конкретного мы про этого заказчика тогда так и не поняли. А чуть позже у нас состоялся настоящий большой контракт с КамАЗом,

которому мы продали около 100 лицензий. Но эти продажи пока не давали нам прибыли. В первый год западный Autodesk компенсировал нам убытки, чтобы мы работали «в ноль». Тогда нашей задачей было не заработать, а сделать так, чтобы организм начал функционировать и «обрастать жирком». Ричард – мудрейший человек, он для меня условный эталон. Кстати, международный Autodesk к тому моменту уже перешел на систему профессионального менеджмента: отцы-основатели отошли от оперативного управления, передав бразды правления наемным сотрудникам. Но для Ричарда мы были «любимой грядкой в огороде», и он продолжал нами заниматься.

В тот момент я ушел из комитета, что, по тогдашним понятиям, было совершенной дикостью, и взял на себя организационные задачи в «Параллели»

Примерно в это время в России разрешили совместные предприятия с 51% иностранного капитала, что для наших западных партнеров было очень важно. А к 1992 году Autodesk полностью выкупил компанию, и мы стали совместным предприятием со 100% иностранного капитала.

В том же 1992 году мы закрыли баланс затрат и стали себя обеспечивать сами. Появлялось все больше организаций, заинтересованных в нашем продукте. Мы стали строить отношения с вузами. Параллельно занимались созданием партнерской сети по всей России и в бывшем Союзе. Так появилось около 180 дилеров. Спрос рос и оттого, что многие компании, тот же КамАЗ, пошли на Запад со своими новыми технологиями. Им необходимо было показывать, на каком программном продукте они проектируют. Лицензионный софт был нужен и с технической, и с имиджевой точки зрения. Те же причины имел и интерес со стороны предприятий «оборонки», аэрокосмических компаний. Позже у нас был контракт с «Сухим», который выиграл большой контракт на поставку своих самолетов в Индию.

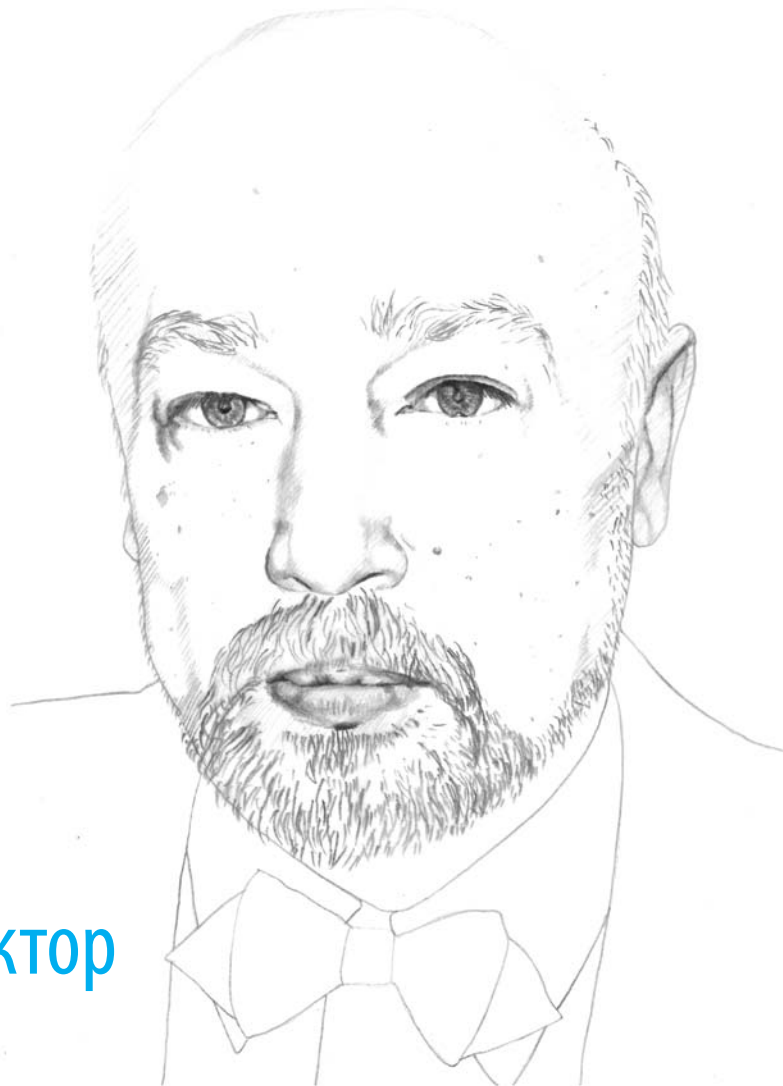
Совместная работа показала американцам, что у нас очень талантливые программисты – программисты «высокого стиля». Юра Петров и Саша Николаев знали структуру продукта, язык Lisp, на котором был написан AutoCAD. Многие задачи, которые делал Autodesk Inc. на мировой арене, были отданы нам в Россию на программирование. И вот тогда параллель заработала в полную силу, – параллель в высоком понимании этого слова.

Где-то в начале 90-х наши продажи достигли 200 тыс. долл. в год. И это стало для нас настоящей вехой. В 1994 году мы уже делали 1 млн долл., затем 1,4 млн долл. В 1994 году Спартак ушел из «Параллели», а меня назначили генеральным директором, или кантри-менеджером. Тогда уже была сформирована дилерская сеть, мы активно участвовали в московских выставках, на которые приглашали партнеров. Затем стали проводить региональные семинары – в Иркутске, Новосибирске. Конечно, из этих 180 дилеров, которых мы собрали первоначально, половина осыпалась. Но из оставшихся выросли крупные компании, многие из которых на рынке до сих пор, – это «CSoft», «РПК» и другие.

В 1996 году Россия готовилась к судьбоносному мероприятию – выборам президента. В стране все силы были брошены на эту борьбу. Потенциальным клиентам было не до AutoCAD. В то же время за нас взялись западные аналитики; планы продаж, которые они нам ставили, были совершенно нереальными. Их строили исходя из планов развития нефтегазового комплекса, в то время как в стране не работали законы о лицензировании и авторском праве. К августу мы сделали всего 25% плана от годового бюджета. В этот момент мы ушли из Autodesk и создали свою компанию CAD House. Но это песня уже о другом.

Все люди, с которыми мы начинали, нашли себя. Многие руководят большими IT-компаниями. А я сейчас пенсионер – ветеран труда.





Александр Громов
1990-1994 гг. — директор
по развитию и науке

Архитектура, **Реставрация,**
Фотопараметрия, Интеллектуалы,
Сертификация, **Бизнес-процессы,** Свобода

Поразительно, может быть, звучит, но я мечтал быть архитектором. Мне жутко повезло, потому что в 18 лет, когда нужно было выбирать университет, был еще жив мой прадед, русский архитектор. В основном он строил до революции. А из того, что ему удалось создать в советское время, можно упомянуть оформление станции «Новокузнецкая». В Питере тоже есть его станция – «Московские ворота». Так вот, я ему тогда сказал с гордостью: хочу стать архитектором. Мол, собираюсь поступать в архитектурный, пойду по твоим стопам. Я много рисовал в это время, прекрасно чертил. Ну и, в общем-то, неплохо был подготовлен с точки зрения математики – учился в школе № 101, фактически в математическом лицее. Подготовка по математике и физике была там поставлена на очень высоком уровне. Но прадед сказал, что должен меня разочаровать – он категорически запрещает мне идти в МАРХИ или в другое подобное заведение СССР. С его слов, после этого великолепного, в чем нет никаких сомнений, образования у меня будет два пути: первый – спиться в кругу таких же талантов, не имеющих возможности выразить себя, а второй – стать неудачником, который будет всю жизнь рисовать казармы. В СССР, как он сказал – и это были слова провидца! – в ближайшие 40 лет никакой архитектуры не будет. Я прислушался к его словам и наступил на горло своей лебединой песне: пошел не в МАРХИ, а в МИФИ, в котором, к счастью, вступительные экзамены начинались со 2 июля. И благополучно поступил.

МИФИ определил всю мою жизнь – я не могу назвать такой период в жизни, когда полученные там знания не были бы востребованы. В этом плане я могу считать себя счастливым.

К моменту, когда наступил конец 80-х, я служил (именно служил!) в Министерстве культуры СССР главным инспектором по охране, реставрации и использованию памятников истории и культуры. Вроде бы далеко от того, чему учили в МИФИ, – но в нашей структуре, как неудивительно, из 17 человек было четверо МИФИстов. С физическим образованием, с образованием специалистов в области автоматизации, энергетики, кибернетики – каким, в частности, был

и я. И мы прекрасно справлялись. Проблем, которые надо было решать, у нас был широкий спектр. Одной из них – благодаря ей я и оказался в итоге в компании Autodesk – была необходимость фотофиксации памятников истории и культуры. Речь шла о построении объемных изображений, планов, а также моделировании реставрационных работ, проводимых и планируемых к проведению с памятниками. Ко всему прочему было много вопросов с документированием архитектурных планов – дореволюционных, XVIII–XIX веков – и их сопоставлением с современными фотофиксациями, фотографиями. А значит, надо было использовать методы фотограмметрии для компенсации искажений. И только потом можно было совмещать текущее состояние с тем планом памятника, который автором создавался.

Эта работа требовала соответствующих инструментов. Одним из них был AutoCAD, тогда еще 9-й версии. И вот мы начали использовать это ПО. Вскоре появилась 3D Studio – я был просто влюблен в нее. Сейчас говорят: мол, Министерство культуры финансировалось по остаточному признаку – так вот, это совсем не так: у нас было первоклассное оборудование. Оно позволяло нам быть настолько известными среди его пользователей, что к нам приезжали даже из Российской академии наук, чтобы познакомиться с методами фотофиксации, методами сканирования и трансформацией в векторные образы для использования в AutoCAD. Примерно тогда я познакомился со Спартаком Чеботаревым.

Мир людей, которые занимались тогда графикой, был очень узок с точки зрения отношений – все друга знали. Спартак ко мне привез знакомый парень, который оканчивал МИФИ и был осведомлен, чем я занимаюсь. Ребята приехали, я все показал, и через некоторое время Спартак сделал мне предложение заняться редактированием и переводом руководства по AutoCAD 10-й версии. Предложение я с удовольствием принял. Тогда любая работа была во благо, мы всегда ее искали, да и переводами я занимался по жизни. Это были горячие деньки – мы работали с ребятами хорошо, дружно. Приятно находиться в среде интеллектуалов: тебя понимают, ты

понимаешь – сейчас это называют «классной тусовкой». И в конце концов Спартак сделал мне предложение уйти из министерства, чтобы возглавить направление research and development в Autodesk и соответственно заняться созданием русских приложений для AutoCAD. Был конец 90-го года. Я с удовольствием принял это предложение, присоединился к команде и начал работать над созданием программы по реализации русских приложений к ядру AutoCAD.

Буквально через два месяца оказалось, что русскими умельцами уже создано огромное количество таких приложений. Тогда я предложил поставить вопрос о широком вовлечении разработчиков прикладных систем в 10-ю закрытую версию на льготных правах путем включения их в «клуб разработчиков». С бонусами, сертификацией – со всем, что имеет смысл для творческого человека. Руководство одобрило подход, и в скором времени у меня было около 500 заявок от разных групп российских программистов – от Владивостока до Калининграда. Началась сертификация. Стало понятно, что принять всех невозможно и не имеет смысла – уж очень разноплановые работы были. Мне очень много пришлось ездить по Советскому Союзу – встречаться, объяснять, каким должен быть продукт. Каждый считал, что, если он написал программу и записал ее на дискету – этого достаточно, чтобы получившееся называлось продуктом. Чаще всего у модулей не было документации, они были написаны небрежно, с ошибками.

Мы собирали разработчиков в центральных городах России – Екатеринбурге, Челябинске, Новороссийске, Петрозаводске, Владивостоке, Красноярске. В эти большие города приезжали разработчики из разных близлежащих маленьких городов. И я поражаюсь: вот населенный пункт, который я не нашел бы на карте, а там сидят люди и на высоком уровне занимаются программированием. Это было приятно. Так, шаг за шагом, город за городом был создан каталог российских разработок в среде AutoCAD, который вышел в конце 1991 года. Сегодня, через 20 лет, я рад, например, видеть, что многие из тех, кто тогда был сертифицирован и вошел в «клуб разработчиков»

РФ, до сих пор живут этой жизнью: являются разработчиками, держат бизнес и развиваются. Кто-то из них остепенился, кто-то защитил докторскую, кто-то возглавляет факультет в университете... Я их всех с удовольствием вспоминаю. В те времена встречи с элитой интеллектуальной России подпитывались надеждами на будущее, надеждами на абсолютно новую жизнь. Казалось, она завтра наступит – и мы ее приближаем своим вкладом в экономику, в развитие технологий.

Я поражаюсь: вот населенный пункт, который я не нашел бы на карте, а там сидят люди и на высоком уровне занимаются программированием

Но это была одна линия. А вторая, которую нельзя не упомянуть, – линия Клиффа Гаунтлета. С моей точки зрения, он принципиально изменил мою жизнь. Я бы сказал, что он оказался рубежом, после которого произошло много переосмыслений, случилась переквалификация, если можно так сказать. Еще до знакомства с Клиффом я занимался различными тематическими моделями с точки зрения описаний деятельности. Я не называл это работой с бизнес-процессами, считая их фрагментами АСУ, – и так оно и было. Клифф впервые заставил меня посмотреть на системы с точки зрения процессного управления. Это не просто автоматизация некоторой деятельности, а создание автоматизированной системы управления процессом! И тогда я впервые серьезно начал думать о процессах, чем занимаюсь и по сей день, это основа моей работы. Я – заведующий кафедрой моделирования и оптимизации бизнес-процессов Высшей школы экономики. Тогда такой подход был внове – и в то же время являлся некоторым парафразом на известные со времен МИФИ вещи. Процессный аспект дал мне возможность взглянуть по-

новому на структуризацию деятельности и решать вопрос эффективности работы на другом уровне. Это был 1991 год: мы уже тогда делали то, что сейчас называется управлением бизнес-процессами и только-только входит в моду, получает признание. Я начал с большим удовольствием описывать бизнес-процессы, окружающие меня, когда обнаружил, что многое из того, что существует у нас в компании, вообще говоря, может быть улучшено, исправлено. И, как ни странно, это оказалось точкой преткновения и возникновения распрей, которые начались в руководстве российского Autodesk. В какой-то момент я принял решение расстаться с компанией.

К этому времени очень многие из тех, с кем мы начинали, уехали – кто на Запад, кто куда. Я тоже ушел в 1994 году и посвятил дальнейшую свою жизнь анализу процессной логики, управлению процессами, управлению эффективностью деятельности предприятия. Но жизнь в Autodesk – это период романтики и ощущение первых глотков свободы.

Тогда мы жили не деньгами, они нас не волновали. Не потому, что их было много, нет – уже сейчас понимаю, что мы получали абсолютные гроши, казавшиеся нам приличной компенсацией. Скорее наши чувства были инспирированы общим состоянием страны, ощущением нового ветра, той манящей свободы, которая, как нам казалось, существует в западных демократиях. Нам хотелось быстрее туда прийти, стать такими же свободными и гордыми, какими, как мы думали тогда, являются люди Европы или Америки. Потом пришло понимание, что это далеко не так. И манящее слово «свобода» так и останется манящим и в Европе, и в Америке, а реальность гораздо более жестка и коварна. Но, наверное, то было самое чудесное время в нашей жизни, которое вспоминаешь с легким придыханием. И совершенно очевидно, что его невозможно вернуть – потому же, почему нельзя вернуть первую любовь.



Клифф Гаунтлет

1989-1999 гг. – директор по инструментам и технологиям, управляющий директор CIS

Бизнес, Культура, Команда,
Hard rock, Водка, Культурная программа,
Музыка, ВЫЗОВ, Приключения, ОПЫТ,
Предпринимательство, Путешествия,
Play hard, Work harder, Россия

По духу я музыкант. И всегда был музыкантом, еще до встречи с Autodesk. Был музыкантом, когда учился, когда служил, когда делал бизнес. Играл со своей группой, с Alice Cooper, Scorpions – все это мои хорошие друзья. Если у тебя есть только бизнес, только научные дела – ты теряешь себя. Но предприниматель – не просто бизнесмен. Он отчасти и творческий человек.

Тридцать лет назад мы делали бизнес в предпринимательском стиле. Нас было 20–30 человек, и мы справлялись. За пять месяцев работы над каким-то проектом становилось ясно, будет ли результат и стоит ли двигаться дальше. Большой бизнес сегодня – это совсем другие дела.

Моя группа играет десять раз в году для благотворительных фондов. На Западе таких фондов больше. Однажды в Москве мы играли на День города, на

Водном стадионе. Мы были первой иностранной группой за всю историю праздника! Помню, два мальчишки орали нам из первого ряда: янки, гоу хом! Ну, я ведь не янки – я англичанин.

В России я занимаюсь музыкальными вопросами для европейских и американских групп. Иногда играю с ними. Когда деньги после таких концертов отправляются сиротам, у меня хорошее чувство, я получаю от этого удовольствие. На русском рынке многие музыканты играют в минусовке, а мы – вживую. У нас много оборудования, мы не можем приехать на концерт за 20 минут до начала, потому что нам нужен полноценный саундчек. Но это весело!

Помню, на дворе был 1968 год. Моя тетя спросила: кем ты хочешь быть, когда вырастешь? Чего ты хочешь? Я ответил: хочу огромный прозрачный стеклянный стол с кучей телефонов и лампочек!



Она удивилась: ты не хочешь быть пожарным или полицейским? Но я в 1967 году побывал в офисе у своего отца. Отец был очень авторитетным – и я тоже так хотел!

В его кабинете как раз был такой стеклянный стол, телефоны, много лампочек, которые горели и мигали. И это навсегда осталось со мной. И даже в Autodesk у меня был стеклянный стол с телефонами. Телефоны на столе говорят: этот человек, его умения и возможности нужны другим людям. А прозрачный стол – это ответственность: все чисто, ничего ни от кого не скрыто.

С Autodesk примерно так и получилось: мне просто сказали – ты нам нужен. Это ведь Autodesk виноват в том, что я сейчас в России! Дело было так. У компании в 89-м году был лондонский филиал. Управляющий этого филиала верил, что «glasnost»

и «perestrojka» откроют какое-то новое поколение людей. Он говорил: «Знаешь, в университетах они разрабатывают уникальные технологии, круче западных! Давай поищем там талантливых ребят! Клифф, ты же англичанин, визу тебе дадут – посмотри, есть там, в СССР, что-нибудь интересное или нет?» И я собрался в СССР – за 48 часов.

Если у тебя есть только бизнес, только научные дела – ты теряешь себя. Но предприниматель – не просто бизнесмен. Он отчасти и творческий человек

То, что я увидел, оказалось пугающим. Мне хотелось сказать: бежим и не возвращаемся! Инженеры здесь работали, как хакеры, – в крохотной комнатке могло сидеть шесть-семь человек, взаперти. Не было никакой структуры, их можно было интегрировать с международными разработчиками в Америке, в Африке. Когда я вернулся, мне сказали: «ОК, поработай шесть месяцев, и мы найдем человека, который возьмет на себя ответственность за наше развитие в России!» Вот, до сих пор жду этого человека.

Так или иначе, довольно быстро мы создали здесь отличную техническую организацию, работающую на Autodesk. Даже когда американская военноморская организация Naval Facilities Engineering Command хотела получить некоторые разработки, мы добились разрешения, чтобы код для них писали русские. Люди, работающие здесь, были учеными – не программистами. Они реагировали на многие вещи не как обычные разработчики, а совсем по-другому. Они были очень мощными – и с ними было интересно. Но в этом были свои особенности. Если, к примеру, я ставил сотруднику в Южной Африке или в Калифорнии задачу и говорил, что надо сделать, то получал результат на следующий день. Если я удаленно ставил задачу для России, мне звонили и объясняли, почему ее выполнить нельзя. То МГТС перенесет телефонный шлюз без предупреждения – телефон не работает, связи нет, то еще что-нибудь случалось. До смешного доходило: например, в офисе могло не быть туалетной бумаги. Все эти проблемы можно было решать, но находясь в России, а не удаленно. Поэтому я стал работать здесь – решая проблемы и дистанционно ставя задачи разработчикам в других странах. В Калифорнии легче быть успешным, а находясь в России, было легче решать проблемы. Если б я тут не был нужен – был бы, наверное, в Калифорнии.

Как-то я пришел в офис и включил спутниковый CNN. Смотрю: это что?! Ельцин на танке! Звонит посол, говорит: бросай все и срочно домой! Причем все это было только по телевизору, утром, по дороге на работу, ничего подобного я не видел. Оказалось, 4 900 000 москвичей утром пошли на работу, а 100 000 – на митинг, и из-за этого все завертелось.

Вскоре после первого путча мы летели из Алма-Аты в Москву. Самолет задержали, и мы не могли понять, почему. Наконец приходит представитель «Аэро-

флота» и объясняет: теперь Россия и Казахстан – отдельные страны, что будет дальше – непонятно. Но из России сюда уже летит самолет и везет деньги, чтобы оплатить заправку вашего самолета! Я спрашиваю: сколько денег? Мне отвечают: 400 долларов. Сколько-сколько?! В 91-м году в России это были большие деньги, на них даже «Ил-76» можно заправить было. А для меня это было буквально ничего. У нас было много таких приключений.

Я люблю испытания и вызовы судьбы. В нашем офисе мы работали на 13-м этаже – там теперь, кстати, прокуратура. Так вот, у нас лифт не работал с 6 вечера, и, если кто-нибудь приходил позднее, на 13-й этаж надо было идти пешком. Сколько раз говорили мне: 13-й этаж – неудачный! Были и более серьезные сложности: например, компьютерное пиратство.

Autodesk здесь был очень особенным местом, где люди отдавали часть души коллективу. Сегодня многие говорят: у нас команда. А в Autodesk действительно была команда с душой. Может быть, позднее это ушло. Но когда все начиналось, мы каждую пятницу пили пиво и разговаривали. У русских огромная душа – без нее у них не было бы таких возможностей, которые на самом деле есть.

Autodesk здесь был очень особенным местом, где люди отдавали часть души коллективу

В 1998 году, после ухода из Autodesk, я задумался, что хочу делать дальше. За 9 лет, проведенных в России, я так почти ничего не увидел. А как же Владивосток, Новый Уренгой, Архангельск? И я решил посмотреть Россию. Были нужны билеты, путевки. Пока их искали, появилась идея создать Интернет в России, на дэйл-апе. Многие сказали, что я сумасшедший, – в то время как раз был кризис. Так вот, месяцем позже я открыл компанию. Решил, что надо попробовать, ведь есть всего два варианта: либо получится, либо не получится. Через два года я был старшим вице-президентом компании «Голден Телеком». Я занимался бизнесом, пил много водки, участвовал в культурных программах, может быть, тогда я нашел Россию. Моя русская жена говорит: встретила иностранца – и увидела Россию.

Я вернулся в Лондон в 99-м году. Решил, что жить буду в Англии и оттуда делать бизнес в России. Продавал акции Autodesk и думал о будущем. И мне было... скучно. Каждый день есть горячая вода, лифт работает, даже в такси платишь по счетчику. Это неинтересно! А здесь все не так. Когда летом снова включают горячую воду – это счастье! А в день отключения горячей воды – понимание, что в ближайшие 20 дней холодный душ. И потом – радость. А в Лондоне, если вода пропадает, ты просто злишься. Тут удовольствия проще. И в Лондоне я понял, что хочу этих удовольствий. В России по сей день проще радоваться. Я вот как-то зимой упал, и бабушка 72 лет, мимо проходившая, бежит ко мне, поднимает и спрашивает: мол, как ты? Все нормально? В США такого никогда не будет.

В Москве сейчас много иностранцев и немосквичей, но в регионах люди по-прежнему добрые, душевные и культурная программа до сих пор есть! Только соберешься откуда-нибудь уезжать, а тебе говорят: берем тебя на Волгу в круиз на пароход, водку пить и шашлык есть! Я говорю им: так ведь мне в Москву вернуться надо! А они тебе: нет, надо остаться. Так я и остался в России – интересно здесь. И еще лет десять тут будет хорошо. А как дальше – не знаю. В конце концов, в Лондон летает семь рейсов в день – если надо, я могу немедленно воспользоваться. Москва сейчас фактически Европа с русским характером. И это здорово!

Когда я создавал «Россия Он-Лайн», то взял за образец культуру Autodesk. Ранний Autodesk был как Вудсток! У нас люди могли собаку в офис принести! И был праздник каждую пятницу. Да, мы занимались серьезным бизнесом – но и играли тоже. Однажды мой сын сказал: «Папа, play hard, work harder». Это важно, в этом заключается баланс. В хорошем коллективе люди поддерживают друг друга: когда у тебя плохой день – пусть кто-нибудь скажет: не волнуйся, завтра будет лучше. И мы пойдем дальше.

Однажды, когда еще никто из иностранцев, наверное, и не был в Минске, я туда приехал с партнерами. Так вот, на завтрак там были хот-доги и зеленый горошек! И люди вокруг пили кислое молоко – и я все думал, как это они скисшее молоко пьют? А это просто был кефир. Может быть, и не виноват Autodesk, что я попал в Россию? Спасибо, Autodesk!



Сергей Париевский

1988-1993 гг. — ответственный за проекты локализации программных продуктов Autodesk для СССР и России

Локализация, Команда, Поддержка, Чувства, Замечательные, Новый Год, Доброе Слово



В конце восьмидесятых я работал в государственном ЦНИИ промышленных зданий. В наш институт пришли Спартак Чеботарев и еще несколько программистов и основали отдел САПР. Я в это время учился в архитектурной аспирантуре, работал над диссертацией – САПР меня очень интересовал на персональном уровне, так что в этом отделе я пропадаю день и ночь. Поскольку я учился в аспирантуре и деньги были нужны, меня взяли туда на полставки.

К этому времени грянула перестройка, и мы открыли кооператив, который назывался «Инфограф». Здесь мы стали разрабатывать прикладные программы для САПР на основе AutoCAD. В это же время Autodesk

решил выйти на советский рынок. Компания искала партнеров, с которыми можно было запуститься в СССР. И после нескольких встреч увидела такого партнера в лице нашего кооператива. Нам предложили открыть СП в Москве, чтобы вместе делать русские версии AutoCAD, вместе создавать дилерскую сеть, сеть учебных центров Autodesk, словом, всю инфраструктуру компании в Союзе. Так появилось СП «Параллель» и закончилась наша работа в ЦНИИ промышленных зданий.

Работа на Autodesk занимала буквально день и ночь. Я отвечал за локализацию AutoCAD, занимался технической поддержкой всех дилеров, помогал на

всех презентациях, выставках, конференциях и семинарах – мы много ездили по городам для развития сети. Было интересно и здорово. Ребята работали, как одна команда – всё делали вместе, и никто не считал, сколько времени и сил отнимает решение задач. С тех пор я участвовал в разных проектах, но больше никогда не испытывал таких сильных чувств, не занимался такой интересной работой в столь замечательной команде. В те годы моими коллегами были Спартак Чеботарев, Семен Беккер, Саша Николаев, Рафаил Глуховский, Миша Нагинский, Коля Максимов и многие другие ребята.

У нас было несколько проектов, по которым результаты требовались буквально «завтра». Вся команда оставалась на местах после окончания рабочего дня и работала сутками, не выходя из офиса, – до момента, пока всё не доделывали и не посылали готовый проект коллегам в Англию. Однажды в новогоднюю ночь работали – встречали Новый год за компьютером. Мы тогда трое суток подряд с несколькими ребятами доделывали русский AutoCAD, чтобы проверить всё и отослать готовый продукт в головной офис.

С тех пор как я уехал в 1993 году сюда, в Калифорнию, мне довелось работать во многих компьютерных компаниях – больших и маленьких. К сожалению, в американский Autodesk попасть не получилось: тогда компания делала локализацию не здесь, а в Европе. Интересно, что в итоге я попал на работу в локализационное агентство, одним из заказчиков которого стал Autodesk – мы переводили его продукты на разные языки.

Сейчас я менеджер локализационных операций в Zynga – это мировой лидер в области социальных игр в Facebook и на мобильных устройствах. Мы выпускаем игры на многих языках, и я очень рад, что сейчас наша компания начала делать некоторые игры и на русском, в партнерстве с российскими локализационными компаниями.

Я до сих пор поддерживаю отношения с Autodesk. Так, к примеру, в июне я был на конференции по локализации в Париже – Localization World. В ней участвовало несколько человек из швейцарского Autodesk. Они делали презентацию о запуске в России первого проекта по локализации, в котором

принимало участие Сообщество пользователей Autodesk. Программный продукт активисты сообщества переводили бесплатно, как волонтеры. Выступающие рассказали о процессе и очень высоко оценили результат проекта.

После презентации я к ним подхожу и говорю: «Ребята, спасибо за интересный рассказ, но вы не совсем правы, что работа, о которой вы говорили, была сделана впервые в истории Autodesk». В первый раз такой же проект был реализован нашей группой 20 лет назад, это был перевод на русский AutoCAD. Мы были тогда настоящими волонтерами, энтузиастами, и это был первый в мире локализационный проект, основанный на работе сообщества пользователей. И после завершения локализации Autodesk оценил результаты нашей работы и пригласил к себе.

Однажды мы встречали Новый год за компьютером, доделывали русский AutoCAD

Фактически Autodesk в России дал мне возможность сделать карьеру в локализации. Как я уже говорил, времени заниматься в аспирантуре у меня практически не было, и карьера с архитектурной поменялась на карьеру в области локализационных технологий.

А время начала нашей совместной работы было очень хорошим. Своих друзей – и Чермена, и Спартака – вспоминаю добрым словом. Как мы всё запускали, какой дух был классный, как было интересно.





Наджиб Хан 1996-1998 гг. — руководитель Autodesk CIS

**Построение, Конкуренция,
Метро, Клиенты, Рынок, Страсть,
Партнеры, Возможность**

Длинные истории обычно скучные – если только вы не поп-звезда. Я вот не звезда совсем. Так что история будет короткой.

Я из благопристойной пакистанской семьи, но родился и вырос в Кении, в Африке. Уже будучи взрослым, приехал в Британию. Сначала работал на BMW, затем – на производителей аппаратного обеспечения Roland и Summagraphics. Следующей компанией для меня стал Autodesk CIS, которому тогда был нужен генеральный директор для работы с рынком СНГ. Так случилось, что предыдущий руководитель ушел в другой бизнес.

Почему на роль генерального директора выбрали меня? Потому что я уже имел дело с каналом Autodesk в течение предыдущих 12 лет работы в Roland и Summagraphics. Вице-президенты компании по региону EMEA меня знали и чувствовали, что мои навыки будут очень полезными для построения бизнеса. Была жесткая конкуренция с внутренними кандидатами, но я смог убедить руководство, что обладаю всем необходимым опытом для развития рынка СНГ.

В России я побывал еще до того, как присоединился к Autodesk, – во времена сотрудничества с Summagraphics. Работать тогда было тяжело – я не говорил по-русски, а в девяностых годах страна очень отличалась от сегодняшней. Пожалуй, меня в ней привлекали только богатая политическая история и красивые здания. Ну и изумительное метро – английские создатели подземки явно пошли по ложному пути. Местная же подземка показалась мне удивительно красивой, чистой, только в ней никто не улыбался.

В российском Autodesk мы начали с развития канала и оценки его потенциала. Предстояло наладить отношения с партнерами, оказать им помощь в построении бизнеса. Мы инвестировали много времени в работу с клиентами, было важно, чтобы они чувствовали нашу заботу.

Количество дистрибьюторов в канале сократилось с шести до трех. Это было ключевым изменением на тот момент. Три дистрибьютора стали вертикально фокусированными реселлерами. Также мы увеличили количество реселлеров с 20 до 200, запретили

прямые продажи дистрибьюторов, оценили перспективы участников канала и стали оказывать им поддержку в продажах. И реализовали множество компаний против пиратского ПО. Но сложнее всего в период работы в Autodesk CIS для меня лично стало убедить людей на Западе, что российский рынок нуждается в особом подходе. Это была не Германия, не Штаты и не Англия.

Русская команда была, вероятно, самой лучшей из тех, которыми я когда-либо руководил. Очень вовлеченные и жадные до знаний, они были молоды и полны страсти. В нашей организации была горизонтальная структура, отсутствовали менеджеры, был командный дух. Это была маленькая группа людей, достигающих своих целей, принимающих решения и отстаивающих свои убеждения, делающих ошибки, обучающихся и двигающихся дальше. Конечно, у нас были некоторые сложности. В первую очередь пиратство, во вторую – партнеры, которые не понимали, что надо инвестировать в развитие и обучение своего персонала.

Мы переехали с Бауманской в новый офис на проспект Мира. Он был рядом с метро, и его было легко найти. Старый офис был не очень хорош. Имидж Autodesk и те клиенты, с которыми мы начали сотрудничать, заслуживали лучшего. Наша команда также должна была работать лучше в условиях нового, хорошо организованного офиса. Хотя на практике она испытывала священный страх перед комфортными условиями, которые она же создавала для канала и клиентов. И в этом было наше конкурентное преимущество.

Заккрытие российского офиса было одним из самых тяжелых эпизодов в моей карьере. Рублевый кризис 1998 года заставил людей на Западе крепко понервничать. Кроме того, западная пресса раздула русскую историю. Это было время, когда Россию бранили, но, несмотря на кризис, Россия была по-прежнему очень сильна. Заккрытие было корпоративной директивой, и я должен был выполнять свои обязательства. Возможно, это было скоропалительным решением. Российский бизнес Autodesk был прибыльным, ему было нужно два года передышки, чтобы вернуться к 30%-ному росту.

Я сказал моей команде о закрытии сам. Это был открытый разговор, подсластить пилюлю я не пытался. Они были очень опечалены, и мы все почувствовали, что три последних года работы пропали даром. Что случилось потом? Я добился выделения щедрого бюджета на хорошие отступные. Постарался найти для сотрудников новые места работы. 75% нашли хорошие позиции в разных компаниях и с тех пор чувствуют себя очень неплохо. Я подошел к этому делу со всей душой, потому что имел дело с людьми, которые очень любили Autodesk.

Заккрытие российского офиса было одним из самых тяжелых эпизодов в моей карьере

Я по-прежнему поддерживаю контакты с моими друзьями в России. Они во многом научили меня понимать людей и тому, что пряник работает лучше кнута, – даже если тебя это злит. Сейчас я общаюсь с двумя сотрудниками и четырьмя партнерами из российского Autodesk. Остальные, как часто бывает, постепенно пропали из моего поля зрения. Работа в России возбудила во мне желание когда-нибудь изучить российскую историю, потому что она потрясает воображение. Я был в Москве весной 2012 года после четырех лет отсутствия, и она изменилась до неузнаваемости.

Надеюсь, эта история оказалась понятной и интересной и у вас создалось представление о девяностых. Россия дает людям возможность стать лучше. Дала она такую возможность и мне.



Марина Король

До 2004 г. – участник актива сообщества пользователей Autodesk
2004-2012 гг. – компания Autodesk,
работа с партнерами, государственными
и общественными организациями

Сообщество, Актив сообщества пользователей Autodesk,
Преподаватель, Инженер, Лидер, **Детская мечта**,
AutoCAD, AutoLISP, Tips&Tricks

Моя жизнь с Autodesk – это два разных периода. Сначала работа в нескольких компаниях-партнерах, бизнес которых был сильно связан с Autodesk. А с 2004 года началась история моей работы уже непосредственно «внутри» Autodesk. Работать в IT я мечтала с детства. Это у меня от моей мамы. Она работала в вычислительном центре крупного отраслевого ведомства. Мама программировала на ассемблере, на ЭВМ «Минск-22», «Минск-32». Иногда она брала меня с собой на работу, и я была готова часами пропадать в машинном зале: это зрелище меня просто завораживало! Сотрудники в белых халатах, сотни мигающих лампочек на пультах управления, бесконечные шкафы с извивающимися магнитными лентами. Моя судьба была предreshена. Я закончила «Прикладную математику» и вышла из института программистом.

По распределению я попала в закрытое НИИ. Моя первая встреча с AutoCAD была довольно забавной. В какой-то момент ко мне подошел мой тогдашний шеф, Владимир Григорьевич Лившиц, и дал толстую пачку бумаги – ксерокопию руководства по AutoLISP на английском. Я всё честно прочитала и, возвращая ему пачку, спросила: хорошо, а что же все-таки такое AutoCAD? На него в этом руководстве все время ссылаются... Так всё и началось. Я получила 2 часа машинного времени в день на персоналке с цветным монитором EGA. Начала изучать AutoCAD и программировать на AutoLISP. Вскоре появились и большие дополнительные мониторы высокого разрешения. Графика в исполнении AutoCAD была настолько хороша, что ничем другим уже не хотелось заниматься. Среди ярких событий того времени, а это был конец 80-х, мне запомнилась поездка в ЦНИИ промзданий. Там я впервые увидела Спартака Петровича Чеботарева и его команду. Именно они стали ядром первого поколения Autodesk, пройдя через кооператив «Инфограф» и СП «Параллель».

В начале девяностых AutoCAD стал очень популярным и востребованным. Программа была поистине революционной, и многие захотели ей овладеть. Я перешла работать в Инженерный центр Союза архитекторов, который возглавлял мой прежний руководитель, Владимир Лившиц, учила архитекторов работе с AutoCAD «с нуля»: от DOS и Norton Commander. DOS'овские команды помню до сих

пор – copy, move, delete... Для меня это был яркий период – всё бурно развивалось, всем хотелось учиться. В то же время жизнь была непростая, надо было буквально как-то выживать – владение AutoCAD и умение учить людей мне здорово помогло.

Конечно, в те годы я много общалась с другими энтузиастами Autodesk. Моя организация уже тогда была авторизованным партнером Autodesk и участвовала в различных мероприятиях для дилеров и для учебных центров. Мы часто собирались в офисе на Бауманской, который возглавлял Спартак Петрович. Из лиц Autodesk того периода хорошо помню Чермена Толпарова, Александра Громова, Геннадия Фридмана, Сергея Париевского, Рафаила Глуховского, Марину Мионову... Это был большой офис – все функции, необходимые для работы на российском рынке, выполнялись здесь. Локализация, маркетинг, печать документации – все делалось в офисе на Бауманской. А вокруг формировалось своеобразное комьюнити. Мы встречались с другими партнерами – дилерами Autodesk, с разработчиками. Основным продуктом тогда был AutoCAD, к которому писали многочисленные приложения. Поэтому разработчиков было много.

Работа в бизнесе, плотное общение с заказчиками, партнерами дает общее понимание

И еще тогда появилась выставка «AutoCAD-Expo»: ее начали проводить с 1989 года. Интерес со стороны пользователей был огромный. И вот на этих выставках мы знакомились, встречались и видели, кто есть кто: кто обучающий центр, кто дилер, кто разработчик. Мы уже тогда фактически стали виртуальной командой Autodesk: каждый работал на свою компанию, и в то же время нас многое объединяло.

Рынок тогда был устроен иначе. Найти и установить пиратские версии можно было без проблем. Такие понятия, как «юридические риски», «лицензия на ПО», не принимались в расчет. Главное, за что были готовы платить пользователи, – за доступ к документации

по программному продукту. Тогда AutoCAD поставлялся в огромных коробках со множеством книжек – инструкциями для пользователя. Эта материальная часть поставки ПО являлась предметом особой гордости лицензионных пользователей.

Для нашего учебного центра я разрабатывала учебные курсы самостоятельно. Для создания хорошего курса нужно иметь информации в 10 раз больше, чем планируешь донести до слушателей. А эту информацию нужно было откуда-то добывать. Здесь неоценимую помощь нам оказал Кен Проктор из офиса Autodesk в Великобритании, который курировал учебные центры. Он снабдил наш центр огромным количеством литературы по AutoCAD. Книжки привозил большими коробками! Конечно, это был фантастический источник информации. Еще мы получали по подписке журналы CAD User и CADalyst. В них печатали tips&tricks, каких в стандартных руководствах пользователя было не найти. Огромным событием для рынка стала первая версия AutoCAD с хорошим переводом на русский язык. Ее сделали в российском офисе суперкачественно примерно в 1992 году. Поскольку наши пользователи, в отличие от европейских и американских, не могли себе позволить платить много за ПО, Autodesk действовал гибко, и для российских организаций на русские версии продукта была установлена очень доступная цена. Даже сейчас иногда приходится слышать домыслы, что Autodesk в те годы распространял пиратские версии своих продуктов, чтобы захватить рынок. И в этом кроется причина популярности AutoCAD в России. Смешно такое слышать! Просто русский AutoCAD в России стоил в 6 раз меньше, чем стандартный англоязычный на Западе. Это был импульс для рынка – Autodesk заложил отличную базу для развития бизнеса в будущем.

Затем на пять лет моим главным продуктом Autodesk стал 3D Studio. Я вошла в мир анимации и компьютерной графики. Это была одна из крупнейших компьютерных компаний страны, Steepler, и ее подразделение – Steepler Graphics Group, которое возглавляли Наталья Ефремова и Дмитрий Озерец. Мы предлагали решения для рекламных студий, оформления телеэфира, создания спецэффектов. У нас были очень сильные художники, своя студия анимации и экспериментальная база. Я стартовала

там как руководитель учебного центра по анимации и графике. Постепенно стала общаться с заказчиками и перешла в продажи. И именно там коммерческие вопросы практически полностью вытеснили технические.

Потом я вернулась на рынок САПР, работала руководителем отдела ПО в компании-дистрибьюторе Consistent Software. После реструктуризации большой компании и создания компании CSoft я стала ее руководителем. Тогда же, в начале двухтысячных, кантри-менеджер Autodesk Жан-Поль Сюрэн представил внутри компании план развития с открытием российского представительства. В 2004 году офис Autodesk открылся в России вновь...

Технический специалист – эксперт в узкой области. Мне намного интереснее бизнес, там можно быстрее увидеть результат своих действий

...и я стала его первым сотрудником. Почему я? Я занималась развитием дилерской сети в крупнейшем дистрибьюторе. Когда компания с моделью бизнеса Autodesk'a восстанавливает свое присутствие после перерыва, первым делом она устраивает правильную партнерскую сеть. Тогда она была неоптимальной и по количеству, и по качеству участников. Для меня это было очевидно. В числе реселлеров были явные дистрибьюторы – надо было наводить в этом порядок.

Самое важное, что мы сделали в 2004 году, – запустили программу легализации. Рынку предложили очень доступный продукт – AutoCAD на две версии старше последней по цене в 1000 долл. со всеми налогами! Это была очень успешная кампания – мы довольно громко ознакомили ее свое возвращение на рынок. Дополнительно благодаря этой программе мы исследовали чувствительность нашего

рынка к цене, смогли найти оптимальный уровень цен и впоследствии проводить обоснованную ценовую политику. Кампания всем запомнилась: яркая и запоминающаяся реклама под слоганом: «Дело закрыто», со штампом: «Использование нелицензионного ПО опасно для вашего бизнеса». Рекламный макет был плодом коллективного разума – его мы придумывали на брейнстормах вместе с нашими дистрибьюторами. А дальше... Дальше началось развитие офиса Autodesk как организации, в том числе партнерского отдела; появились специалисты, отвечающие за продажу отраслевых решений и работу с ключевыми заказчиками... Сейчас все, конечно, устроено иначе – российский Autodesk отражает глобальное видение компании с точки зрения и внутренней структуры, и конкретных действий, осуществляемых на рынке.

В последние два с половиной года моя сфера деятельности расширялась географически. Кроме СНГ в нее вошли еще и Ближний Восток, и Африка. Autodesk по-разному выглядит в разных странах – и с точки зрения бизнеса это очень интересно.

По технической работе, работе непосредственно в наших продуктах я не скучаю. Технический специалист – эксперт в узкой области. Мне нравится, что они делают. Они у нас очень ценятся. Но мне намного интереснее бизнес, там можно быстрее увидеть результат своих действий. Работа в бизнесе, плотное общение с заказчиками, партнерами дает общее понимание происходящего: что происходит на рынке, как функционирует и чувствует себя организация, где есть резерв для развития. Схожие бизнес-ситуации повторяются снова и снова – в разных странах, в разных компаниях. Поневоле становишься рентгеном.

Я воспринимаю бизнес как живой организм: правильно питается, все жизненно важные центры на месте – то есть структура правильная; живет по правильному графику, реагирует на изменения – значит, все хорошо. Бизнес приносит деньги.

Чтобы вся наша экосистема жила и развивалась, должен приносить деньги бизнес наших заказчиков и бизнес наших партнеров. Тогда и для Autodesk гарантировано стабильное будущее. Бизнес есть бизнес.



Игорь Караулов

«Русский САПР»

В бизнесе Autodesk с 1991 г.

**Приключения, Путешествия,
Находчивость, Овощи, Моторы, Пастила,
Ноутбук, Танцы, Кошерность**



Начало девяностых было тяжелым временем для бизнеса: сильная инфляция, проблемы с производством продукции. Отечественная промышленность начала разваливаться, большинство российских предприятий находилось в предбанкротном состоянии.

У меня с партнерами в тот период было три небольших бизнеса. В рамках одного из них мы занимались продажей двигателей для грузовых автомобилей ГАЗ – возили их с Заволжского моторного завода и продавали в Москве. В рамках второго бизнеса продавали горюче-смазочные материалы. Был у нас еще и третий бизнес – продажа экологически чистых овощей и фруктов. Мы их брали на Рублевке в НИ-ИСОК и развозили по инофирмам, потому что инофирмы платили наличной валютой. В то время рубль ничего не стоил из-за гиперинфляции, а за доллар можно было получить много рублей. Сотрудники инофирм частенько расплачивались долларами, когда покупали фрукты и овощи для собственных нужд. В тот период мы хранили все свои деньги в

долларах: надо что-то купить – 20 долларов поменял, получил рубли и потратил. Я в нашей компании занимался вопросами продажи. Берешь ящик овощей, выбираешь офисы инофирм и идешь продавать. И однажды в зону моего внимания попала компания «Параллель».

«Параллель» была совместным предприятием с англичанами, а значит, его сотрудники имели хорошую зарплату и получали ее в инвалюте – наш клиент. Как-то я пришел туда с двумя огромными корзинами овощей и фруктов. Мне сказали, что нести их стоит Семену Эмильевичу Беккеру, заместителю директора по ХОЗУ. Пришел я к нему – тот посмотрел и сказал: да, мол, нам нужна еда, возьмем. Купил корзинки с овощами, расплатился, и я уехал. Поставил галочку – стало быть, клиент богатый – и вскоре опять приехал туда с корзинками. Пошел к Семену Эмильевичу, но у него было в тот момент совещание с Черменом Николаевичем Толпаровым. Толпаров тоже был в должности зам. директора, он на меня посмотрел и спрашивает: а ты что тут делаешь? Я

отвечаю: вот, овощи и фрукты привез. Пошел он со мной, посмотрел на расчет и говорит Семену Беккеру: «Много мы купили овощей! И все – за деньги? Непорядок!» И тут Чермен мне говорит: «Слушай, сотрудничество должно быть взаимовыгодным – давай мы половину овощей купим за деньги, а за вторую половину заплатим коробками с AutoCAD». Я спрашиваю: «А что это такое?» – «Да вот, – отвечают, – программа такая инженерная – чертит, рисует, электронный кульман». Я подумал и спрашиваю: «А Заволжскому моторному заводу она подойдет?» Они мне отвечают: «Да, пойдет!» – «Ну что ж, классно, давайте попробуем рассчитаться таким образом». Коробка AutoCAD теми деньгами стоила порядка 50 тысяч рублей (стоимость автомобиля «Москвич» была 14 тысяч рублей). Я получил ее в «Параллели» тысяч за десять рублей. Сделка получилась выгодная, но тогда я этого еще не знал. Пришел к себе в офис и говорю: «Вот, принес немного денег, и еще – немного коробок». Партнеры посмотрели и говорят: «Ты неправ. Надо деньгами было брать, и коробки эти на фиг никому не нужны, продать их будет невозможно». В общем, «повесили мне их на шею» и сказали: «Когда продашь – тогда и зарплату получишь».

Позвонил я знакомому на Заволжский моторный завод, зам. начальника АСУ Константину Федотову: «Нужны коробки AutoCAD?» Он мне отвечает: «Да, интересно, почем отдашь?» Договорились мы с ним тысяч на 10 или 12, выставили счет, получили деньги. Коллеги мои удивились, что в принципе эти коробки удалось продать, но все равно попросили меня больше так не делать, а за овощи брать деньгами. И тут я подумал: если на самом деле AutoCAD стоит 50 тысяч, а мы его легко за 12 тысяч продали – значит, есть серьезный потенциал для продаж!

В следующий раз в «Параллели» я снова получил половину оплаты деньгами и половину – коробками. На этот раз продал их на завод ЗМЗ по 20 тысяч рублей. Так я и повадился ходить в «Параллель». Партнеры были недовольны, но деньги исправно поступали, и они терпели. Однажды я принес только AutoCAD – без денег. И тут партнеры сказали: «Это очень большие риски – лучше мало денег, чем непонятно что. Мы больше так поступать не разрешаем». Чермен Толпаров сказал тогда: «Бросай свои овощи, давай сделаем дилерский договор, дадим

тебе дополнительную скидку и будешь продавать программное обеспечение. Это достойное дело для современного интеллектуального человека».

К этому моменту у меня уже были ресурсы и знакомые, которым можно было продавать программное обеспечение. Так что мы с моим товарищем Андреем Тютмановым ушли из металлургического-овощного проекта и занялись продажей САПР. Образование у нас было хорошее, овощи всю жизнь мы продавать не планировали. Создали компанию, известную сегодня как «РПК», и начали работать. Компания и сейчас жива, является лидером рынка САПР, золотым партнером компании Autodesk, продолжает работать как дилер, а Андрей Тютманов ее генеральный директор. Дружеские связи у нас остались, мы друг другу оказываем помощь. Они занимаются машиностроением, мы – всем, что связано с проектированием предприятий нефтегазового комплекса.

Дальше жить стало очень интересно. Мы начали продавать продукты Autodesk как компания «РПК», – нас было 4 или 5 человек. Сидели мы в офисе у метро «Сходненская», в здании библиотеки. Первые коробки мы продали в 1991 году, а уже в 1992 году заключили соглашение с «Параллелью». С 1992 по 1994 год продавали коробки как реселлер, а потом, с окончательным приходом в Россию Autodesk, стали дилерами. В Autodesk работали тогда очень хорошие люди – Николай Максимов, Андрей Волков, Дмитрий Крысанов, Нил Нилов, Марина Миронова. Это были первые сотрудники Autodesk в России, с которыми мы начали работать и с которыми шли бок о бок до конца девяностых, когда Autodesk закрыл свое представительство в России. Максимов и Волков занимались машиностроением, Дмитрий Крысанов занимался вообще всем, чем можно, а Марина Миронова работала менеджером по работе с дилерами и партнерами. Она нас пинала, отслеживала планы, организовывала конкурсы между продавцами, подводила итоги. В 1994–1995 годах у Autodesk в России было уже довольно много дилеров, и встал вопрос об упорядочении работы и формировании дистрибьюторской сети продаж. У Autodesk с партнерами началось активное обсуждение новой модели работы и возможных компаний-кандидатов на роль дистрибьюторов. Чермен Толпаров как-то пригласил меня в офис Autodesk и сказал: можно стать дис-

трибьютором, но надо иметь как минимум склад на 100 000 у.е. и сформированную дилерскую сеть. Если вы готовы обеспечить соответствие, то мы вас рассмотрим в качестве потенциальных дистрибьюторов.

Мы посоветовались с Андреем Тютмановым и другими сотрудниками нашей фирмы и решили, что стоит рискнуть. Правда, в тот момент у нас не было ни сети партнеров, ни склада на 100 000 у.е., ни достаточного штата, чтобы поддерживать сеть, формировать склад и планы продаж. Даже своей логистики не было. Тем не менее мы подали заявку в Autodesk на получение статуса дистрибьютора. Нам дали какой-то период, чтобы можно было подготовиться, – примерно около года. За этот год мы сделали склад, наняли людей, создали дилерскую сеть. Помог нам Чермен Толпаров – не с точки зрения методологии, а с точки зрения идеи развития бизнеса: подсказал, в какие направления пойти, как выстроить деятельность и как ее развить. Бизнес-образования у нас тогда не было, и Чермен Толпаров стал нашим первым бизнес-преподавателем и наставником. В 1995 году после всяких проверок Autodesk выбрал «РПК» одним из дистрибьюторов. Было очень приятно.

В течение последующих лет Autodesk активно модернизировал свою бизнес-модель, и в итоге в конце 90-х офисом Autodesk в России пришел руководить Наджиб Хан. Менеджер, англичанин, очень квалифицированный человек, старавшийся понять российскую действительность, условия и методологию работы на рынке. Он даже учил русский язык. Его новая команда была небольшой, но достаточно эффективной. Бизнес Autodesk развивался хорошо. А потом в 1998 году случился кризис, и Autodesk принял решение закрыть офис в России. Мне кажется, это было неверное решение, так как Autodesk вместе с этим потерял динамику роста и откатился на 5–6 лет назад. Потом пришлось опять начинать с нуля и наверстывать упущенное.

Мы пережили кризис спокойно – наша компания была сравнительно маленькой, склад у нас был небольшой, кредитов под обороты и под склад мы не брали, работали за свои средства. Долгов перед Autodesk у нас не было. А вслед за кризисом пошли новые заказы: может, мы немного заработали, но абсолютно точно в кризис мы ничего не потеряли.

В отличие от многих дилеров – брали продукт они фактически одними деньгами, а расплачивались уже другими, более дорогими. И вот где-то в этот момент мы продали 10 кошерных лицензий AutoCAD с супердоходом. Кошерный САПРовский бизнес на первый взгляд казался очень выгодным.

Дело было так. На дворе стояло лето, а летом бизнес обычно затихал и денег на зарплату, как всегда, не хватало. В офисе находилось три человека: я, бухгалтер и секретарь. И тут входящий звонок: секретарь сообщает, что на том конце провода человек хочет купить AutoCAD. Специалистов на местах не было, так что звонок перевели на меня. Голос в трубке спрашивает: «Вы AutoCAD продаете?» «Да, – отвечаю. – Продаем». Из трубки: «А кошерный, кошерный AutoCAD тоже продаете?» Ну, думаю, у нас же светят крестики – наверно, так же можно и в синагоге AutoCAD освятить и получить кошерный. Раввин побрызгает святой водой коробку, помолится – и станет AutoCAD кошерным. И отвечаю: «Да, можем и кошерные продать».

Я в нашей компании занимался вопросами продажи. Берешь ящик овощей, выбираешь офисы инофирм и идешь продавать

«Точно можете?» – уточняет гражданин. «Точно», – отвечаю ему. «Хорошо, – говорит звонящий, – тогда мне надо 10 штук. Сколько стоить будут?» Прикинул я цену – с учетом отвоза в синагогу и оплаты, необычности заказа. У меня получился коэффициент 1,5. Назвал стоимость. Голос в трубке сразу удивился: мол, почему так дорого? Я и отвечаю: ну, это ж не простой AutoCAD, а кошерный, он и должен быть дороже. В общем, звонивший согласился и попросил выставить счет.

Выставили мы счет, деньги нам сразу же перевели. Мы порадовались, выплатили всем зарплату. Лето было очень жаркое, денег не было – и тут 10 коробок AutoCAD сразу, да еще в полтора раза дороже! Доставили нам коробки – сидим и думаем: что ж нам с

ними теперь делать? По идее, надо везти в синагогу, освящать. И уже в этот момент Ольга, наш секретарь, говорит: а зачем? Давайте еще немного сэкономим. Надо штампиков наставить – «Проверено. Кошерно» – и так клиенту отдать. Я по-честному говорю: нет, надо везти и освящать. Погрузили мы коробки с ПО на тележку, какими грузчики в магазинах ящики возят, узнали, где синагога ближайшая, и отправились туда.

Вышел к нам тамошний раввин и спросил: мол, вам чего надо? Да вот, говорю, мы хотим AutoCAD освятить. Сделать кошерными. Раввин сильно удивился и рассказал нам, что такое кошерность. И тут мы все поняли и вернулись в офис.

Надо было как-то выходить из ситуации. В итоге мы действительно заказали печать с надписью: «Проверено. Кошерно» – и проштамповали коробки снаружи. Мы и впрямь по-честному хотели их освятить и даже сходили в синагогу – просто все оказалось немного сложнее, чем предполагалось изначально. И вот за коробками приехал человек. Посмотрел на штампики и говорит: «Спасибо, выручили. Я снабжением заведу, и у нас все должно быть кошерное – ну, значит, и AutoCAD тоже». Поблагодарил нас и уехал.

Через какое-то время звонит другой человек из этой организации-заказчика, просит связать со мной и говорит: «Вы нам продали кошерные AutoCAD?» Я отвечаю: «Да, продали, а что, что-то с ними не так? Не требуются ли услуги по инсталляции?» Звонящий спрашивает: «Нет, с ними-то все нормально, а вы сами знаете, что такое кошерность?» «Да, – отвечаю я, – знаем: у нас есть теперь знакомый раввин, он нам все рассказал». Человек в трубке смеется: «У нас в Израиле это теперь главный анекдот недели. Завхоз, который покупку делал, у нас уже очень давно работает и до сих пор не знает, что это такое – кошерность».

В те годы было много любопытных случаев. Вот, к примеру, продавали мы AutoCAD на Заволжский завод. Строго говоря, это была не продажа, а бартерная сделка, что было типичным для того времени. Мы должны были поменять энное количество коробок AutoCAD на энное количество моторов для автомобилей ГАЗ. На отгрузку моторов нужно было подпи-

сать через секретариат целый ряд документов в нескольких кабинетах. Времени в очередях на подписи можно было провести очень много (недели), моторы были популярны и дефицитны. Чтобы протолкнуть наши бумаги в очереди, надо было девочкам-секретаршам принести какого-нибудь дефицита – колбаски, сгущенки, кофе, конфет или консервов. Чтобы ускорить процесс с получением моторов, мы взяли две коробки с AutoCAD и отправились на местный хлебозавод. Там мы поменяли их на муку и солод. На кондитерской фабрике обменяли это на несколько коробок «Птичьего молока» и еще каких-то вкусных конфет, пару банок растворимого кофе и несколько банок сгущенки. А потом отнесли это добро на завод и без очереди получили наши отштампованные и подписанные бумажки на получение моторов. Машину мы загрузили и отправили, а сами поехали поездом в Москву. У нас не было билетов, но зато остались конфеты и сгущенка. В итоге мы договорились с какой-то проводницей и в обмен на продукты поехали в Москву в купе проводников.

Компания постепенно обрастала бизнес-инструментами. Например, у нас в какой-то момент появился первый ноутбук для демонстрации AutoCAD клиентам. Размером он был с рюкзак и стоил больших денег. А история его появления примечательна сама по себе. Отделение республик от России в те времена заставляло республиканские предприятия сливать рубли обратно в Россию. Чтобы деньги не пропали, они всегда на эти деньги в России что-то покупали, – в то время у нас был бум продаж в республики бывшего СССР. Один из наших клиентов, какой-то белорусский колхоз с собственным заводом, планировал расплатиться с нами наличными рублями за поставку AutoCAD, и я к ним поехал. Поехал в сапогах, в телогрейке – к колхозу надо было идти пешком от станции через поле. Холодно, зима – белорусская деревня. Дошел до завода – а он еще не открылся, пришлось до открытия сидеть в сторожке у сторожа, общаться за жизнь и пить чай с сахаром. Дождался открытия завода, отдал коробки AutoCAD и забрал целый рюкзак русских рублей. Затем поехал с ним на поезде обратно в Москву.

Приехал в столицу, вышел из поезда и сразу позвонил Андрею Тютманову – мобильные телефоны у нас тогда уже были. Сказал, что вернулся в Москву и сейчас еду покупать ноутбук. Он не возражал, и я по-

ехал в фирму «Партия» за ноутбуком. («Партия» была в то время одной из компаний, которые ввозили в Россию и продавали различную электронику и компьютеры в том числе.) Отправился туда как есть, в телогрейке, ушанке, ватных штанах и полусапогах-валенках. Пришел, хочу войти в магазин, а охрана меня не пускает. Говорят, мол, дервишам к нам нельзя заходить, в наш магазин, мол, люди приличные ходят, у нас дорогая аппаратура и вообще богатый магазин. Я говорю: ребята, я ноутбук купить пришел, у меня деньги с собой! Они продолжают меня выгонять. И тут подходит старший менеджер и спрашивает: «Это что у вас тут происходит?» Охрана отвечает: «Бомжа гоним!» Я говорю: «Нет, не бомж я, хочу у вас ноутбук купить – только что из командировки приехал, небрит и поэтому выгляжу непрезентабельно». Менеджер спрашивает: «А деньги у вас есть, показать сможете?» Я отвечаю: «Ну давайте зайдем, и я вам покажу – не на улице же разговаривать будем».

Завели меня внутрь, развязал я рюкзак, а он полный денег. Увидел менеджер – сразу стал любезным: чего желаете, чай, кофе? Охранников разогнали, а мне принесли чаю. Показали ноутбуки – я выбрал себе подходящий, и весь рюкзак денег ушел на его покупку. Ноутбук стоил очень дорого теми деньгами. Провожали меня сотрудники магазина как дорогого гостя. Так у нас в «РПК» появился первый переносной компьютер: это была 386-я машина из Болгарии с 256 кб памяти и монохромным зеленым дисплеем. Грелся он сильно, но качество на тот момент времени было хорошее, работал компьютер исправно и долго нам послужил. Со временем аппаратная база у нас поменялась, и ноутбук списали. Сначала он долго валялся где-то на шкафу, а потом при переезде мы его потеряли.

Хорошо помню первую нашу зарубежную поездку с Autodesk – это был 1995 или 1996 год, и мы выбрались за границу первый раз. Языка мы толком не знали, поэтому в поездках русские держались вместе. Но тем не менее видели, что мир устроен иначе, чем мы привыкли видеть по телевизору, а еще много с кем знакомились. С зарубежными компаниями часто удавалось пообщаться через персонал Autodesk. Разговаривали с руководителями различных САПровских компаний – большого и профессионального бизнеса, много очень ценного узнавали. Несомненно, с точки зрения повышения образования это

было здорово для всех первых реселлеров Autodesk из России. Для нашей компании стоимость первой поездки была очень существенной: лишних денег не было, все были задействованы в бизнесе. Поэтому решили с Андреем, что на конференцию поеду только я. А повез нас на первую конференцию Autodesk за рубежом Наджиб Хан.

Многое тогда было непонятным. Как ехать за границу? Как одеваться? Что брать? Сколько денег нужно? Кто-то говорил: берите водку – будете продавать, она там дорогая. Другие говорили: не надо брать, стоит она там три копейки, все рассказы про за границу суть ерунда и слухи. Чтобы как-то упорядочить наши сборы в командировку, чтобы мы туда не поехали в «валенках», Наджиб Хан стал нас инструктировать: вот это можно, а это нельзя и т.д., и самое главное – напиваться нельзя и вести себя надо хорошо. Он нам сказал, что, если хотите что-то сделать, приходите и спросите у меня разрешения или совета, можно или нельзя это за границей делать. Ведите себя хорошо – на вас смотрит весь мир, вы должны выглядеть достойно, так как вы – первые русские за рубежом. Все сказали: да-да-да. Все поклялись не пить, не драться и не буяннить, примерно себя вести. И поехали в Испанию, в маленький городок под Барселоной (г. Ситжес), на первую международную конференцию партнеров Autodesk.

**Многое тогда было непонятным.
Как ехать за границу? Что брать?
Кто-то говорил: берите водку –
будете продавать, она там дорогая**

Воздух свободы вскружил нам голову. Сначала мы единым коллективом ходили на все официальные мероприятия Autodesk, и Наджиб Хан контролировал каждый наш шаг, все было в порядке. Но потом, после окончания официальных мероприятий, случился праздничный вечер Autodesk. Прямо на пляже были накрыты столы – представьте себе, весь мировой Autodesk умещался на одном пляже под Барселоной! Перед нами на небольшом подиуме выступали испанские танцовщицы. Мы хорошо выпили с ино-

странными коллегами – дружественные связи у нас уже завязались. С нами были англичане из компаний GTX (Bob Brown и Dave Paddick) и Rebis Industrial Workgroup Software (Dennis Row, Ivan Hrywnak и Glen Worrall), мы обсуждали возможность продавать их программные продукты в России. Компания Rebis IWS занималась разработкой программных средств на платформе Автокад для автоматизации проектирования и строительных расчетов. Глену (Glen Worrall) понравилось, как танцует танцовщица, и его горячая голова потащила нас на подиум потанцевать вместе с барышней. Он позвал меня за компанию, я ему говорю: не могу! Он спрашивает: почему? Отвечаю: мол, Наджиб Хан просил прилично себя вести. С нами также сидел за столом Майк Саттан – один из вице-президентов Autodesk. Он и спрашивает: «А Наджиб – это кто?» «Ну, – отвечаю, – он у нас главный – руководитель российского офиса». Майк говорит: «Я понял, я сейчас ему позвоню». И прямо из-за стола делает звонок находящемуся где-то здесь же на пляже Наджибу: мол, слушай, разреши русским ребятам с нашими ребятами на сцене потанцевать. Я старший по званию, ты же не будешь мне перечить? Наджиб разрешил – ему было некуда деваться.

Мы сплясали. Это было необычно весело – после нас все полезли на сцену танцевать. Наджиб грозил нам пальцем и потом в личной беседе долго выговаривал, что так себя вести нехорошо. В конце того же дня мы снова выпили и пошли на частную вечеринку, которую делали партнеры Autodesk. Здесь тоже все приглашенные вместе с Майком под конец стали танцевать на столе. Было весело. Закончили мы этот вечер с коллегами из компании GTX в баре, где хорошо выпили виски за здоровье всех сотрудников наших компаний.

А на следующий день мы улетали домой. По этому поводу в одном из ресторанов Сиджеса был собран хороший русский стол, на котором были: Галина Муругова и Владимир Максимов из «Инфарса», Владимир Чужба из «Интермех» (Белоруссия), Марина Миронова из Autodesk, Валерий Локтев из компании ЕМТ, еще были ребята из «Акады» (Украина).

Первая поездка за границу на конференцию Autodesk оставила в нас глубокий след. Мы поняли, что наша работа – это не продажа коробочек с программными средствами, а интересный, правильный,

большой и активно развивающийся международный бизнес. Мы познакомились с большим количеством людей со всего мира, и это само по себе стало ярким впечатлением тех лет. Тогда у нас в России все было плохо – кризис, инфляция, безработица, бандитизм. А здесь мы получили глоток свежего воздуха, увидели правильную жизнь и испытали ощущение огромной семьи Autodesk. Мы хоть и не знали языка, но все друг друга понимали – и это было очень здорово.

Я благодарен Чермену Толпарову за то, что он помог нам войти в этот бизнес – когда предложил коробку AutoCAD вместо денег за овощи. И Наджибу Хану, который не поленился, подумал о своих бизнес-партнерах, показал нам, что бизнес Autodesk может быть таким интересным, правильным, прибыльным и могучим. Вообще руководители иностранных фирм увидели мир раньше нас, они имели бизнес-образование и бизнес-кругозор не в пример нашему. Мы же в тот момент были не совсем образованными в этой области ребятами, которые ходили по заказчикам с коробками AutoCAD и пытались их продавать. Кстати, благодаря Наджибу Хану я стал заниматься с преподавателем английским языком – ведь чтобы влиться в семью по-настоящему, нужно, чтобы другие люди тебя понимали.



Музей в шкафу

В Московском офисе Autodesk хранятся предметы, ставшие для компании знаковыми, сделавшие ее историю. Уже не все могут вспомнить их назначение и время появления на свет. Мы решили восстановить справедливость, собрав самые любопытные экземпляры

Дистрибутив AutoCAD 12.
DOS-версия
на пятидюймовой дискете.



Часть комплекта документации к AutoCAD: увесистые коробки с документацией – 32 см в высоту и 27 см в ширину. С течением времени комплекты документации ПО Autodesk стали сокращаться в объеме, а потом полностью перешли в электронный вид.

Ключ аппаратной защиты AutoCAD, «хард-лок», необходимый для запуска ПО. Подключался на параллельный порт вместе с «хард-локами» других программ и с принтером. Часто у пользователей накапливался целый веер таких ключей. Работать с ними было тяжело, возникал конфликт ПО, однако этот инструмент защиты был неотъемлемой частью поставки AutoCAD до 1999 года.

Программный продукт 3D Studio, версия под DOS. Самая популярная на тот момент программа для трехмерной анимации. Прародитель Autodesk 3ds Max, выпущенного на рынок в 1996 году.



Брошюра по AutoCAD 10, ставшему для компании знаковой версией. Продукт этой серии был первым переведен на русский язык и стал первым AutoCAD, широко распространившимся по России легальным образом.



AutoCAD 2002. Версия, задействованная при проведении специальной акции, которую Autodesk до сих пор считает одной из наиболее успешных за всю историю существования компании в стране. Ее основной задачей было снижение уровня пиратства, перевод пользователей нелегального ПО на официальные версии. Для этого версия AutoCAD 2002 была предложена клиентам по очень выгодной цене – 1 тыс. долл., что позволило продукту распространиться по всей России. Первая акция после открытия в России нового офиса в 2004 году.

Руководство для пользователей AutoLISP – встроенного в AutoCAD языка программирования, с помощью которого проектировщик может автоматизировать решение своих индивидуальных задач.

Брошюра по программному продукту AutoCAD AEC. Приложение выпускалось в начале 90-х годов и было первым специализированным продуктом Autodesk для архитектуры. Однако развития данное ПО не получило. Популярный сегодня AutoCAD Architecture вырос из совсем другого приложения, разработанного компанией Softdesk, «влившей» в Autodesk в 1996 году.

Дигитайзер образца начала 90-х. Использовался главным образом для оцифровки бумажных чертежей. Сканеры в те годы были менее доступными, чем сегодня. Кроме того, выдавали информацию в растровом формате, после чего ее было необходимо переводить в векторы. Также дигитайзер позволял получить непосредственный доступ ко многим пунктам меню благодаря запрограммированным на эти пункты кнопкам. Пользователь AutoCAD мог сам «привязать» к кнопкам устройства те команды, которыми он пользовался чаще всего, что позволяло значительно увеличить темп работы. Многие приложения AutoCAD сопровождались специальными темплейтами для дигитайзера. Из обихода проектировщиков устройство ушло лишь в начале двухтысячных.

Один из первых тест-драйвов по Autodesk Inventor. Ознакомительный практический курс, состоящий из диска с триальной версией ПО, файлами для выполнения задания и печатного буклета. Вооружившись этими материалами, пользователь мог пошагово создать объект, изображенный на обложке буклета. Сегодня Autodesk продолжает выпускать тест-драйвы, но уже исключительно в электронном виде.



Каталоги первых выставок, организованных российским представительством Autodesk. Жажда знаний, интерес к пришедшим с Запада технологиям у инженеров и проектировщиков новой России были настолько велики, что успеху «Экспо» могли бы и сегодня позавидовать организаторы любых профессиональных мероприятий. Кроме непосредственно Autodesk в павильонах тех лет были представлены и партнеры – дилеры (ныне реселлеры), разработчики и учебные центры.



AutoCAD 12, первая версия, выпущенная под Windows. Параллельно с ней вышла в свет и DOS-версия, которая превосходила продукт в скорости работы. Что неудивительно, поскольку операционная система Microsoft тогда была только в начале своего пути развития.

Дополнительные утилиты и библиотеки, включенные в поставку AutoCAD.

Жан-Поль Сюрэн

2001-2005 гг. — руководитель Autodesk CIS

**Эксперт, Мотивация,
Эффективность, Энергия,
Русский язык**

Родом я из Нидерландов, но жил в Германии. По образованию я инженер-электротехник. Больше десяти лет проработал в международных прямых продажах и еще восемь лет в международных канальных продажах (EMEA & обе Америки) для Genius CAD Software (впоследствии эту компанию поглотил Autodesk), Thinkz и Redspark (венчурное предприятие Autodesk).

В течение многих лет я занимался продажами приложений, таких как, к примеру, Genius для AutoCAD, AutoCAD LT, MDT и Inventor, в канале Восточной Европы. Поэтому я знал многих в Autodesk, был хорошо знаком с компанией – мы всегда встречались на выставках в Восточной Европе. В России я был в поздних девяностых, и она очень сильно отличалась от сегодняшней.

В России у Autodesk в девяностых был офис, но его закрыли после рублевого кризиса. А в конце 2001 года Россия попала в зону моей ответственности. Там не было представительства Autodesk – только дистрибьюторы, системные центры и реселлеры.

После двух лет активного роста мне наконец дали зеленый свет для повторного открытия офиса Autodesk в Москве.

Новый офис в Москве открылся в конце 2004 года. Выбирать правильных людей для этой работы было очень интересно. Я мог вернуть всех старых членов команды, но не стал этого делать, потому что нам были нужны новые, свежие идеи.

Первая команда состояла из шести человек, включая меня. Мы размещались в маленьком офисе в Центре международной торговли. Заполучить офис там было непростой задачей – пришлось преодолеть немало бюрократических барьеров.

Так что нас было немного, но каждый был экспертом в своей области, цели были прозрачны, и все знали, куда мы идем. Команда была сильно мотивирована и очень эффективна. Это была отличная компания для стартапа, в которой все друг другу доверяли.

Нашей главной целью был рост выручки, но были и другие задачи: выделить ключевых клиентов, по-



строить горизонтальную и вертикальную структуру каналов. В самом начале у нас в канале случались трения и конфликты – следствие того, что в течение нескольких лет им никто не управлял, и теперь Autodesk забирал назад контроль над бизнесом. Было нелегко убедить партнеров по каналу действовать вместе для взаимовыгодных результатов и заслужить их доверие.

Ну и мне лично, кроме всего прочего, пришлось изучать русский. У меня получалось хорошо, так что время в пробках и в метро я тратил не зря – в конце концов смог прочесть вывеску на улице.

Бизнес российского Autodesk базировался на уже накопленном профессиональном опыте, усиленном энергией молодых сотрудников. Основными источниками для роста были развитие канала, расширение бизнеса с ключевыми клиентами и борьба с пиратством. Компания быстро обратила внимание на проблему пиратства на рынке – это сильнейшим образом повлияло на выручку и стало причиной невероятного успеха первых лет работы компании после открытия офиса. Легализационная кампания «1000 долл. за ста-

рый AutoCAD 2002» буквально в одночасье удвоила пользовательскую базу в конце 2004 года.

В апреле 2005 года я передал руководство российским офисом моему последователю и принял роль License compliance manager for the emerging markets в Восточной Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Я повторно запустил Ассоциацию производителей программного обеспечения (BSA) в России и в течение трех следующих лет был ее председателем.

В конце 2007 года я оставил Autodesk ради других интересных задач. Теперь работаю в американской Software Compliance Group, занимаюсь легализацией программного обеспечения и борьбой с нарушениями авторских прав.

Годы спустя мы по-прежнему общаемся с командой Autodesk – в результате совместной работы у нас сложились очень ценные отношения с некоторыми из людей, работавших в канале Autodesk в России. Например, мы поддерживаем контакт с Мариной Король, Евгением Шиховым и еще некоторыми людьми.



Марина Миронова

1992-1996 гг. — эксперт
СП «Параллель»

1997-1999 гг. — менеджер
дилерской сети Autodesk Russia

**Почтовый ящик, ЭКСПО, Программист,
Дилерская сеть, Главврач,
Русская промышленная компания, Смородина**

Для меня Autodesk – это целая жизнь, очень насыщенная, очень интересная. Вообще, мой приход в компанию – это маленькое чудо, которое еще раз доказывает: если ваша мечта сильна и глубока, то она обязательно сбудется.

По образованию я инженер-математик, окончила факультет прикладной математики МИЭМ. Как и многим молодым специалистам, в 80-е годы после окончания института мне повезло с хорошим распределением по специальности. Я 10 лет проработала в своей профессии, программистом, в двух, как это называлось, «почтовых ящиках» (один другого круче) – засекреченных предприятиях Министерства электронной промышленности.

И представьте себе, именно в одном из этих «закрытых» учреждений в лохматом 1987 году я познакомилась с Мариной Король и Владимиром Григорьевичем Лившицем. На мой взгляд, эти имена входят в число знаковых в истории становления Autodesk в России и странах СНГ. Через Владимира Григорьевича Лившица, который был очень хорошо знаком со Спартаком Петровичем Чеботаревым (первый генеральный директор СП «Параллель»), в 1989 году я впервые познакомилась с компанией Autodesk.

В 1989 году Autodesk в СССР представляло совместное советско-британское предприятие «Параллель». И как-то осенью 1989 года я получила от госпожи Лившица приглашение на первую в истории выставку компании – Autodesk ЭКСПО'89 в выставочном комплексе на Фрунзенской набережной в Москве, причем не простой билет, а билет VIP, дающий проход в VIP-зал, где можно было лично познакомиться с представителями СП «Параллель».

Я в те годы была далека от задач, которыми занималась корпорация Autodesk. Как программист я работала в области экономических, финансовых задач, совершенно не связанных с черчением и инженерным проектированием. Но этот выход в свет, на выставку передовых компьютерных технологий, произвел на меня шокирующее впечатление. Как серьезно и технологично все выглядело! Уникальная, сверхсовременная техника, плоттеры, персональные компьютеры (тогда это была невероятная редкость!), яркие рекламные плакаты и брошюры. И всем этим лихо и легко управляли красивые, подтянутые ребята – сотрудники СП «Параллель» – во главе со Спартаком Петровичем Чебота-

ревым. «Ничего себе ребята работают», – подумала я. Уровень казался просто недостижимым. А в голове промелькнула мысль: «Вот бы там поработать...» Промелькнула и забылась, и я пошла дальше программировать в свой «почтовый ящик». А в январе 1992 года я стала сотрудником СП «Параллель». Но не будем забегать вперед.

В конце 80-х в своем «почтовом ящике» я поняла, что система государственных НИИ начинает разваливаться. Я довольно консервативный человек, более того, была воспитана в лучших традициях советских инженеров («работа должна быть одна и на всю жизнь!»). Но при всем своем консерватизме я понимала, что не могу позволить себе «закинуть» вместе с «ящиком». И начала активно искать, как оттуда выбраться. Весной 1991 года я поехала в отпуск кататься на лыжах в Кировск (Апатиты) и встретила там своего однокурсника из МИЭМа. Пролетая буквально по касательной, я поведала, что ищу новую работу. Не поверите – через пару месяцев я оказалась на собеседовании у Спартака Петровича Чеботарева. Вопросы были очень простые: «Чем сейчас занимаешься? Что еще умеешь делать? Что хочешь делать?» И меня приняли в штат.

При всем своем консерватизме я понимала, что не могу позволить себе «закинуть»

Мы с Autodesk идем по жизни с 1992 года, и мне кажется, что все эти 20 с половиной лет мы друг другу нравимся. Сейчас в «Русской промышленной компании» моя работа на 90% связана с Autodesk. И я была бы глубоко неправа, если бы сказала, что это случайность, что «просто так получается». Однажды, когда Autodesk закрывал в 1999 году российское представительство, я пыталась сделать шаг в сторону и уйти в автобизнес, у меня не получилось достичь поставленной цели быстро. И хорошо, что не получилось. Мои отношения с Autodesk построены на взаимной любви, я получаю от них огромное удовольствие.

Первые мои шаги с Autodesk были непростыми. Первые месяцы меня мучали мысли и сомнения: зачем я здесь, в СП «Параллель»? Как программист я там абсолютно не реализовывалась. Но с этого момента началось мое становление в менеджменте. С нуля

буквально, с науки отвечать на телефонные звонки и искать, не выходя из офиса, ответы на самые разные вопросы, поступающие в адрес представительства Autodesk в Москве. Мне было тогда уже за 30, и в своей прежней деятельности я достигла определенного признания, статуса, успехов. Оставить привычные формулы, алгоритмы, процессы и упасть на «нулевой» уровень владения таинственной для тех времен наукой менеджмента было ох как нелегко и некомфортно. Теперь, конечно, можно смело утверждать, что такое начало «с нуля» стало залогом дальнейшего успеха и позволило накопить максимальный опыт.

Люди толпами валили на IT-выставки в надежде получить хотя бы какую-то информацию

Науку управления и менеджмента я начинала осваивать под руководством правой руки Спартак Петровича Чеботарева – Чермена Николаевича Толпарова. Чермен Николаевич – человек с сильнейшей харизмой, энергетический вулкан. Порой он был резок, утрированно-строг, но всегда бесконечно остроумен! Вот под таким руководством я училась писать официальные письма, выстраивать отношения с партнерами и клиентами, писать отчеты и проводить статистические анализы.

Судьбоносным для меня событием стала 5-дневная выставка Autodesk'EXPO в 1993 году в Центре имени академика РАН Аганбегяна на Юго-Западе Москвы. К участию в выставке были приглашены многие компании, заинтересованные в тесном партнерском коммерческом сотрудничестве с Autodesk. Предшествующая выставке организационная работа (заявки на стенды, оформление пропусков, бронирование гостиницы, встречи) была возложена на меня. В ходе выставки я должна была вести переговоры по заключению договоров на дилерство, открытие учебных центров, выставлять счета на покупку программных продуктов Autodesk (тогда их было всего 3!).

Я никогда не забуду эту неделю. В те годы информационный голод был настолько велик, что люди толпами валили на IT-выставки в надежде получить хотя бы какую-то информацию в устном, а лучше в бумажном виде. У нас, сотрудников, не хватало ни

рук, ни глаз, ни ртов, чтобы уделить всем страдающим внимание, ответить на весь шквал вопросов.

Для VIP-переговоров Чермена Николаевича в стенах выставочного комплекса был организован крупнейший, как было принято в советские времена, кабинет. Уже на второй день работы выставки этот кабинет был отдан мне для ведения всей этой кипучей бумажно-договорной деятельности. В те дни я сама себе представлялась неким главврачом, сидящим в кабинете и еле успевающим выкрикивать: «Следующий, пожалуйста, заходите!»

Выставка прошла на ура для всех – для нас, для партнеров, для посетителей. В конце выставки состоялся большой банкет. И на нем Чермен Николаевич поднял тост в мою честь, поблагодарив и тем самым высоко оценив мою работу. Чермен Николаевич обычно не баловал сотрудников словами благодарности, похвалами. А тут – сказал целый тост, да еще в такой большой аудитории! Огромный зал взорвался аплодисментами.

Мурашки побежали по коже, глаза «потекли», и я поняла, что моя работа нужна и важна. Если бы этого не случилось, неизвестно, как сложились бы мои отношения с Autodesk. Вот таким был переломный момент между мной программистом и мной менеджером.

Выставка Autodesk EXPO проходила у нас каждый год. Помню, в 1995 году мы привозили в Москву болид с Формулы-1, который в основе своей был спроектирован с помощью программных продуктов Autodesk. На переднем фланге, за стойкой ресепшен стояли Тамара Павловна Сапожкова и я. Тамара Павловна была нашим PR-менеджером: переводила на русский и редактировала рекламные брошюры и описания, общалась с внешним миром, редактировала русскую документацию к AutoCAD (это также делалось в стенах московского представительства).

И снова посетителей с вопросами к Autodesk – море, каждый день, каждый выставочный час. Во избежание проникновения толпы непосредственно на нашу выставочную площадку стенд был интеллигентно огорожен пластиковой цепочкой. Это не мешало посетителям общаться с нами, но формально защищало от свалки. И все-таки цепочка нас не спасла. В какой-то момент мы поняли, что вместе со стойкой ресепшен, стойкой с рекламными брошюрами, которые, кстати, расходились со скоростью света,

начинаем падать. Действительно, увлекшись, люди начали давить, порвали цепочку, завалили реквизит. Еле-еле удалось восстановить порядок. Да, в нынешние времена уже не увидеть такого ажиотажа в поисках информации, неподдельного интереса к программному продукту! И картина тех лет была бы неполной, если не сказать, что при таком огромном интересе продажи лицензий были просто мизерные, «стремящиеся к нулю». Для сравнения: сейчас «Русская промышленная компания» одна и не в самый хороший квартал продает столько же, сколько в те годы продавала вся партнерская сеть Autodesk СНГ за целый год. И уровень пиратского использования AutoCAD тогда достигал 101%!

Объем продаж Autodesk в СНГ был совершенно незаметен и незначим для руководства Autodesk Европы и тем более Америки. Поэтому внимания, управления и контроля с их стороны практически не было. Только в 1996 году из Германии начали приезжать представители Autodesk и интересоваться, что же происходит на такой большой территории с такими «мизерными» продажами. И осенью 1996 года происходит очередное судьбоносное событие в истории Autodesk в России – нам назначают country-менеджера, англичанина Наджиба Хана. С его приездом в российском представительстве Autodesk начались глобальные перемены. Он переориентировал компанию по европейским правилам и на европейский лад. Прошли увольнения, сокращения, перестановки. В офисе осталось всего пять человек, в том числе и я.

Я представлялась себе неким главврачом, сидящим в кабинете

С назначением Наджиба Хана мы стали подотчетны европейскому офису. И это отразилось на всем. Говорить, писать, читать... и думать на английском языке, общаться с европейским офисом, учиться вместе и в команде с представительствами других европейских стран, полностью соответствовать европейской стратегии и тактике работы на рынке, корпоративным стандартам, выполнять взятые планы и обязательства, готовить отчеты и презентации для большого руководства Autodesk в Европе.

Хотя объем продаж российского Autodesk оставался для всего мира по-прежнему иголкой в стоге сена. Но теперь – учтенной иголкой.

Те годы для меня стали, с одной стороны, реальным испытанием на выносливость, а с другой – они предоставили мне огромную возможность профессионального роста. Меня буквально как котенка бросали с одних задач на другие. Наджиб Хан отличался завидным для руководителя качеством – умением делегировать решения разного уровня сложности и глобальности задач. Он не давал мне стоять на месте, я выстраивала одну систему – он сразу ставил мне другую задачу. Это был нескончаемый «вызов».

На вопросы: «А как это делать? С чего начать?» – я получала ответ: «Иди и делай». Так я прошла за короткий период путь от логистического сектора к сектору развития дилерской сети, создания новых статусов системных центров и авторизованных учебных центров и в 1999 году была поставлена на работу с корпоративными клиентами. Все, дальше некуда...

Приходилось работать в условиях постоянного стресса, особенно незадолго до официального закрытия Autodesk (о чем мы тогда в Москве еще не знали и не ведали). Пришлось пройти через американский финансовый аудит, проверяться каждый размещенный московским офисом заказ, каждая цифра, каждый процент скидки, объяснения и подтверждения правомерности применения тех или иных специальных условий. Я прошла это испытание, но врагу не пожелаю... А после объявления о закрытии офиса осенью 1999 года приходилось принимать невероятно смелые и даже наглые решения по отгрузкам продукции российским дистрибьюторам по «зеленому коридору», без предоплат, под честное московское слово.

Я очень благодарна Наджибу за такие жесткие «университеты».

Опыт, заработанный на поле боя, а не в тиши кабинетов, бесценен, и он работает на меня по сей день. Сейчас, будучи руководителем, воспитывающим молодое поколение менеджеров, я всячески поддерживаю в сотрудниках инициативу и самостоятельность в принятии решений.

В августе 1999 года было официально объявлено о закрытии московского офиса. Это уже сейчас говорят, что данное решение было огромной ошибкой. Но как еще должны были действовать западные руководители в ситуации дефолта, мизерных продаж и полного отсутствия роста продаж в России, в СНГ в период с 1997 по 1999 год?

Очень хорошо помню день, когда нам объявили о закрытии офиса. За день до этого я вернулась из командировки из Киева, привезла от украинского партнера очень крупный по тем временам контракт на покупку. На следующее утро мне надо было идти на работу, но сил не было вообще. Наступил настоящий нервный срыв, огромная усталость, депрессия. Я знала, что завтра в Москву приедет Наджиб Хан, поэтому собралась с силами, написала заявление об уходе и понесла его на работу, решив положить на стол Наджибу к концу рабочего дня.

После объявления о закрытии офиса осенью 1999 года приходилось принимать невероятно смелые и даже наглые решения

Офис находился на проспекте Мира («Олимпик Плаза»), где мы сидели все вместе в одном большом зале. Утром заходит к нам Наджиб Хан, глаза в пол: «Московский офис закрывается, сотрудники увольняются». В итоге заявление на увольнение я так и не отдала. Я ожидала, что быстро закончу все дела и поеду на дачу собирать смородину. Не получилось: два месяца как оглашенные мы размещали и отгружали заказы дистрибьюторов, для которых наступали очень трудные времена работы в условиях отсутствия представительства Autodesk.

Забавный момент, связанный с закрытием московского офиса осенью 1999 года. Тогда мы раздавали буквально все – оборудование, мебель. «Русской промышленной компании», которая в те годы была одним из двух крупнейших дистрибьюторов Autodesk, тоже было предложено что-то забрать. Компания выбрала ксерокс Minolta и четыре черных кожаных высоких выставочных стула. История этих четырех стульев уникальна. Приехали они в Россию, в Москву, давно, вероятно, к той первой выставке 1989 года, из Лондона. До 1999 года переезжали с российским представительством Autodesk из офиса в офис. А с 2000 года эти стулья живут и работают на кухне «Русской промышленной компании» на здоровье сотрудников и удачу компании. Вот такой талисман от Autodesk!

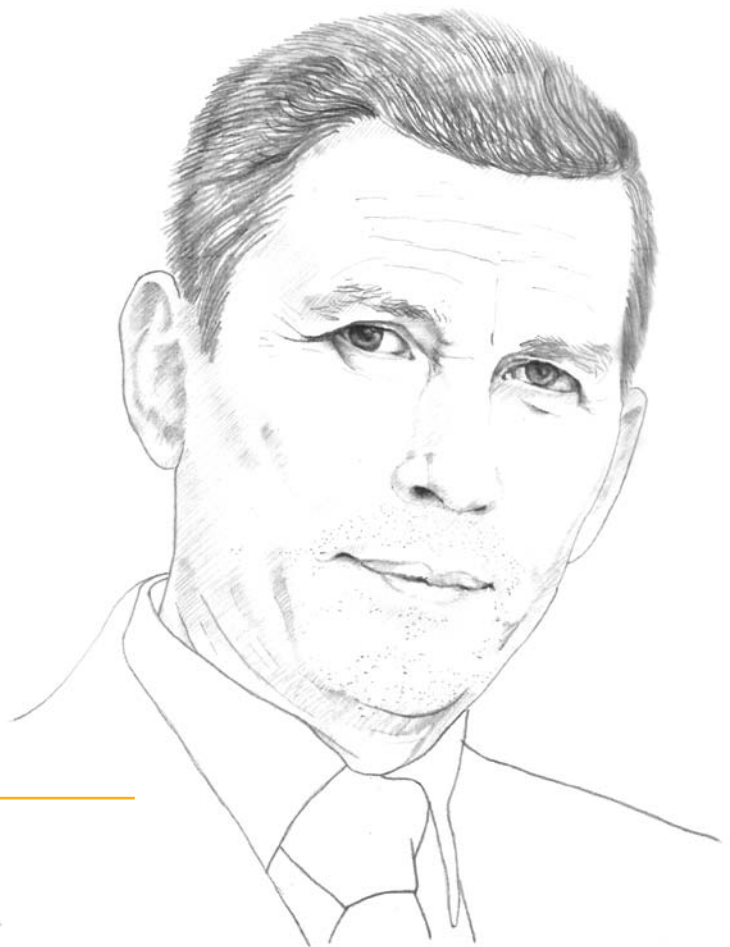
После закрытия московского офиса осенью 1999 года судьба со мной немного поиграла (или я с ней). Было настроение уйти совсем в иной бизнес. Но, крепко подумав, я решила принять предложение руководства «Русской промышленной компании». Мне всегда было комфортно работать с этим партнером Autodesk. И я решила: уж если идти дальше с Autodesk, то только в приятной во всех смыслах компании. С моим приходом РПК стала еще больше ориентирована в своей деятельности на Autodesk. Очень гордимся, что Анастасия Морозова, директор по маркетингу Autodesk, – выходец из «РПК».

Так, как сегодня Autodesk работает с рынком, не работает с рынком никто из CAD-вендоров: не могут себе позволить, да и не умеют. Неизмеримо значимый вклад в успех Autodesk в России приносят люди, которые начинали много лет назад вместе с Autodesk продвигать идеи и решения здесь, в России, и по сей день несут с собой знания, дух и историю Autodesk. Это основа процветания любой компании!



Виктор Овчинников

руководитель
компании «Аркада»,
Украина
В бизнесе Autodesk
с 1990 г.



Энтузиасты Единство,
Продвижение, Компетенция,
Проекты, Люди

История, о которой пойдет речь, довольно долгая. Началась она во второй половине 80-х годов прошлого века, когда компании «Аркада» еще не существовало. Мы работали в Киеве, в Институте кибернетики – еще на СМ-овской технике. Сами вели разработку САПР-систем на языке С, который к тому моменту только появился. Можно сказать, мы и были одними из пионеров САПРа. У нас были алфавитно-цифровые дисплеи: чтобы работать с графикой, нужен был отдельный графический дисплей, – примерно такие системы мы и продавали по всему СССР. Но уже тогда программы, которые мы создавали для автоматизации проектирования, были параметрическими.

И вот в 1989 году мы увидели AutoCAD. Вместе с ним появились персональные машины, и мы почувствовали, как это удобно – сразу видеть результаты своей работы. Продукт быстро стал набирать популярность, и те, кто занимался САПРом, стали пытаться его использовать для выполнения конкретных задач. Несмотря на то что мы сделали на СМ-овской технике реально работающий продукт, нам сразу же захотелось перенести его и в AutoCAD. В то время мы создали свою первую компанию, и называлась она «Квинт-КД». В 1990–1992 годах мы даже участвовали в выставках, в том числе и проходящих в Москве, где Autodesk представляло СП «Параллель», партнер Autodesk в СССР. Возглавлял его Спартак Чеботарев.

Он с командой провел большую работу по популяризации AutoCAD и Autodesk в стране. Вокруг них группировались сотни специалистов, стремящихся внедрять передовые технологии, ставшие в дальнейшем ядром кто будущих компаний-партнеров, а кто и крупнейших клиентов Autodesk в странах СНГ.

В это же время появилась плеяда авторизованных разработчиков в среде AutoCAD – пара десятков компаний, которые в связке с Autodesk стали заниматься прикладными проектами. Многие из них и сейчас существуют, хорошо себя чувствуют и во многом определяют развитие рынка САПР. Мы тоже стали работать как прикладные авторизованные разработчики.

Ну а потом – когда на смену СССР пришло СНГ – наступил серьезный кризис. В конце восьмидесятых – начале девяностых разработки, которые мы делали, пользовались достаточно хорошим спросом. Но потом жизнь стала совершенно другой. Если в РФ наши коллеги продолжали активно работать, там были деньги, то в Украине экономическая ситуация была гораздо тяжелее, инфляция исчислялась сотнями и тысячами процентов. Заказчики зачастую не имели средств с нами расплатиться, а тем более заказать новую разработку.

Необходимо было что-то предпринять, чтобы не потерять полученный опыт и компетенцию, и вот в 1994 году энтузиасты из нескольких компаний, которые занимались разработкой САПР-систем, встретились и договорились о создании единой организации, которая будет продвигать решения Autodesk в Украине. Так в мае 1994 года появилась компания «Аркада». С тех пор мы постоянно занимаемся продвижением продуктов компании Autodesk в Украине. Естественно, нас многое объединяло с коллегами из России – мы все были в одной лодке.

Продажи ПО изначально были малые и непростые. Люди и предприятия в своем большинстве не понимали, зачем за ПО платить деньги, если можно переписать его друг у друга или купить за минимальные деньги на пиратских рынках. Очень тяжело было донести до людей, что новые программы просто не будут создаваться, если разработчики не будут получать за них деньги.

Самого первого клиента я не вспомню, но одного из первых – концерн «Стирол» – отмечу. Они создавали собственное проектное подразделение, и концерн официально сделал у нас закупку: вначале 14, а потом и еще некоторое количество лицензий AutoCAD. Сегодня трудно поверить, но тогда для нас это был прорыв.

Сейчас в Украине по-прежнему непростая ситуация. Немало средств в стране тратится на природные ресурсы: мы являемся в основном потребителями, а не поставщиками нефти и газа, а это очень сильно влияет на развитие экономики. Денег у предприятий для закупок ПО не хватает. Но благодаря сохраненной компетенции наша компания все равно находится на передовых рубежах разработки, внедрения и продвижения современного программного обеспечения в области САПР, и поэтому у нас много заказчиков и партнеров.

Люди не понимали, зачем платить за ПО, если можно переписать его друг у друга или купить за копейки на пиратских рынках

В те времена, в начале девяностых, в «Аркаде» объединились руководители – первопроходцы САПР. Сегодня часть ушла в другие бизнесы, но часть по-прежнему занимается своим любимым делом. В нашей компании есть пять человек, которые работают со мной со второй половины восьмидесятых годов. Это примерно шестая часть нашего коллектива. Бывало, что люди уходили на какое-то время, а потом возвращались и говорили: все-таки я хочу заниматься программным обеспечением и работать именно здесь. Иногда приятно вспомнить, что мы стояли у истоков. Это часть нашей жизни. Мы вместе с Autodesk уже почти четверть века!

Дмитрий Озерец

1990-1993 гг. — руководитель
отдела компании Steepler
1993-1998 гг. — главный менеджер
компании Steepler Graphics Group

**Видео, Телевидение,
Программно-Аппаратный Комплекс, Графика,
3D, Dendy, Прайм-тайм, Икра**

Облако тегов: личный интерес, M&E, графика, икра, видеоноситель, «совмещенка», трехмер, рендерить, 3D Studio Max, Steepler, компьютерная графика, прайм-тайм

Это был Советский Союз в районе мохнатого 90-го года. Я тогда занимался предпринимательской деятельностью. Конечно, никакого кооператива у меня не было, я просто продавал компьютерную технику как частное лицо. И в какой-то момент мои пути пересеклись с компанией Steepler. Очень быстро мне в ведение передали два отдела – сетей и компьютерной графики. Меня в то время очень интересовали эти направления. Я закончил ВМК МГУ, компьютеры всегда были и остаются моей страстью.

И аппаратное, и программное обеспечение, связанное с графикой, в то время было чем-то из области

фантастики. Только-только в Советском Союзе появились 286-е компьютеры, 10-мегабайтный винчестер казался тогда чем-то невероятным. Меня интересовало, как сделать на компьютере видео, как получить картинку и вывести ее на видеоноситель – так, чтобы результат можно было записать и показывать. И, конечно, я пытался разобраться, как добавлять в изображение текст, фотографии, совмещать фотографии с живым видео. Мы искали программы для создания трехмерной графики, «совмещенки», титров, работы с фотографиями и чтобы «композировать» все эти объекты.

Наша компания продвигала программно-аппаратный комплекс – был в те годы такой термин. Мы предлагали решения, на базе которых наши заказчики могли делать собственное видео с графикой. Клиентами были телестудии, кабельные компании,



рекламные компании. В то время они только-только стали появляться. Для развития направления графики нам нужно было решение, которое бы уверенно работало. Мы бегали по выставкам, ездили в командировки по Европе, пытались найти видеокарты, которые позволили бы преобразовать все, что происходит на экране, в полноформатное видео. Было тогда магическое слово Targa – очень крутые по тем временам видеокарты. Они у нас были, но нам не хватало софта. Честно говоря, не помню, кто на кого вышел – Autodesk на нас или мы на Autodesk. Скорее всего, мы пересеклись на какой-то из выставок – может быть, в Москве, может быть, в Европе... Autodesk в России только становился на ноги и занимался главным образом CAD-системами для архитектуры и строительства. Autodesk как раз приобрел 3D Studio Max и отдал продвижение этого продукта нам на откуп.

В то время мы были фактически единственной компанией, которая могла что-то предложить рынку. Понятие «дистрибьютор» еще не было в ходу. У нас был один конкурент – компания «Джойс», но она появилась позднее. Правда, потом мы ходили с ней лоб в лоб, но с 3D Studio на рынок первыми вышли именно мы. Autodesk предложил нам большой контракт – более 50 копий 3D Studio, у компании Steepler были для этого ресурсы.

В те времена программное обеспечение в СССР запросто воровалось. Было понятно, что если какой-то индивидуум захочет воспользоваться нашим продуктом, то он возьмет ворованный. А компаниям, которые хотят бизнес делать, кроме софта как такового была нужна наша поддержка. Мы рассчитывали на такие компании и благодаря такому подходу очень успешно стартовали.

Закупленное нами программное обеспечение мы продавали много лет. Но, надо сказать, Autodesk нас поддерживал. Например, помог сделать апгрейд тех пакетов, которые у нас были, и тех, которые мы уже продали.

Я всегда занимался тем, чем мне интересно, и не ставил перед собой каких-то бизнес-задач. Поэтому и у нашего бизнеса явной задачи не было – все строилось на моем сугубо личном интересе к продукту и технологиям – сетевым технологиям и компьютерной графике. Конечно, никто наперед не считал, сколько у нас будет клиентов. Но за нами была большая компания, которая спонсировала покупку. И мы двигали этот продукт! Так, внутри нашей компании была создана производственная студия. Людям, которые пришли работать на это бизнес-направление, я сказал в первую очередь прочитать руководство пользователя. Я уверен, что не все тогда его прочитали. А знать продукт было нужно, чтобы делать примеры для демонстрации функционала. Я тогда бегал и требовал это от сотрудников. Понятно, что в 3D Studio были встроены какие-то куски для презентации возможностей, но их было немного. Мы же хотели делать демонстрации сами, доказывая клиентам, какой в реальности можно получить результат.

Мы пытались взять на эту задачу людей со стороны, но, как ни искали, не получалось найти таких, которые бы хорошо знали 3D Studio и компьютерную графику. Я многое изучил сам, но я не творческая личность, и у меня не было времени на дальнейшее обучение. Бизнес есть бизнес, компания есть компания. Нехватка специалистов буквально держала нас за горло, не давала идти дальше.

Нашими клиентами были энтузиасты, которым было интересно разбираться с новыми программами. На ТВ в то время стояли огромные компьютеры для монтажа, и мы сумели переманить людей, которые на них работали, к нам в студию. Мы начали с создания рекламного ролика 3D Studio. Наши новые сотрудники его сделали, смоделировали, теперь ролик надо было рендерить. И здесь нам опять повезло. Steepler занималась поставкой компьютеров, и они были у нас на складах. В одном из офисов мы забили несколько комнат системными блоками, поставили штук 20 – это была первая рендер-ферма!

Художники, которые делали ролик, только начинали осваивать 3D-технологии. Нам просто повезло, что все получилось. Идея ролика была простая: на стене висит картина, на картине изображен морской пейзаж и тарелка с икрой. Мы как бы влетаем в эту картину, оказываемся на пляже и облетаем тарелку по кругу. Так вот, каждую икринку наши художники изобразили как отдельную сферу в 3D. Полную тарелку икры в текстуре мы просчитывали несколько недель с более чем двадцатью системными блоками то ли 386-х, то ли 486-х машин. Это стоило нам огромных усилий. Но, как ни странно, мы довели ролик до конца и пустили в эфир Первого канала Центрального телевидения! Ролик рекламировал компанию Steepler и в то же время – наш трехмерный продукт! Вот таким интересным способом мы двигали 3D Studio. Ролик пустили в прайм-тайм, перед «Временем»! Мне любопытно: кто-нибудь еще в России делал такие глупые вещи? Где-то году в двухтысячном я посмотрел вновь этот ролик, он вызвал только улыбку на лице: качество изображения по тем временам уже оставляло желать лучшего.

Нехватка специалистов буквально держала нас за горло, не давала идти дальше

3D Studio стал нашим толчком в области компьютерной графики, но он никогда не был нашим единственным продуктом. Компания занималась легкими, более дешевыми трехмерами типа Lightwave. А также hi-end, например, продуктами компании Wavefront, мы были их дистрибьюторами в России. Hi-end отличался тем, что шел только на risc-овых станциях. Мы продавали Wavefront на HP и Silicon Graphics. Тогда пакет Wavefront стоил 30 000 долларов, а 3D Studio – 6000 долларов, что тоже немало.

Примерно в 1993 году компания Steepler начала диверсифицировать свой бизнес. С одной стороны, у Steepler стали появляться заказы на приставки Dandy, с другой – контракты на оснащение огромных офисов и компаний сетевыми интеграционными решениями. Компания стала разделяться. Наша Steepler Graphics Group с 1993 года стала отдельной компанией. Мы продолжали работать в компьютер-

но-графическом направлении. В этот момент мы окончательно отказались от сетевых решений.

Уже тогда с нами была Марина Король, она занималась продвижением продуктов Autodesk и работой с клиентами. Насколько я помню, она была связана с Autodesk через AutoCAD – преподавала в учебном центре Мосархитектуры. Мы тогда двигали нелинейный монтаж и очень нуждались в собственном учебном центре. Вскоре был создан учебный центр Steepler Graphics Group, и Марина как человек, имеющий опыт в области образования, его возглавила, одновременно продолжая заниматься продажами программного обеспечения.

Мы продолжали развивать студию и одновременно осваивать направление продакшена на Запад. Тогда же мы основали офисы в Лос-Анджелесе и начали работать с компанией Metroline Studios. Она давала нам заказы, мы делали их в России и отправляли за океан. Это уже другая история. Честно говоря, до конца у нас этот бизнес так и не получился, хотя несколько значимых работ мы все же сделали. В частности, новое лого Warner Brothers создал наш Юра Лебедев. Мы делали шоу для Cesar Palace – популярной гостиницы в Вегасе, участвовали в сериале From the Earth to the Moon, режиссером которого был Том Хэнкс.

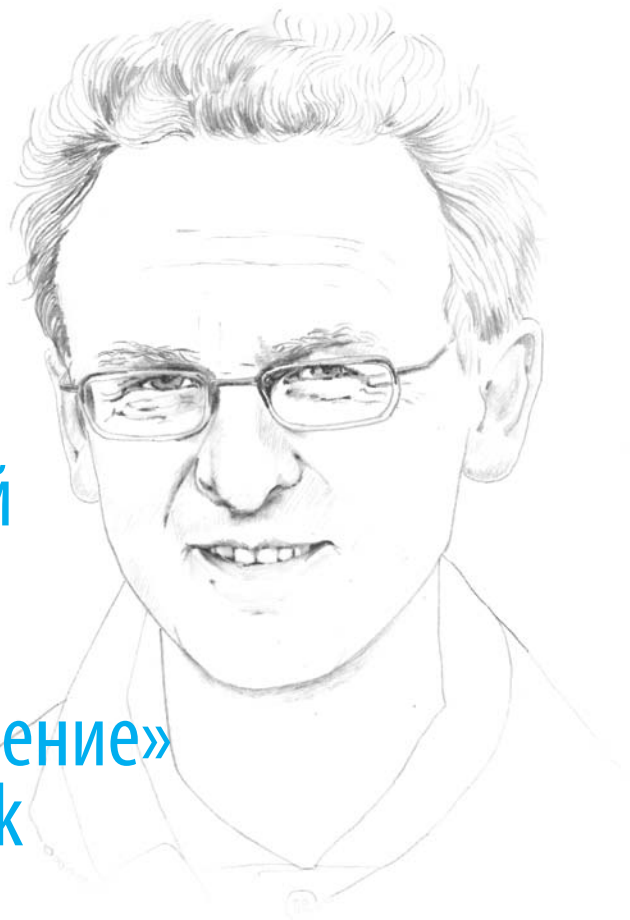
Время от времени на нашем рынке случались кризисы. Например, после выхода «Титаника» был огромный спад. Фильм оттянул на себя все голливудские ресурсы, поэтому у нас была возможность получить заказы. Работа над фильмом закончилась, поток заказов прекратился, ресурсы высвободились, конкуренция возросла, и рынок сильно упал. Правда, «Титаник» дал всем понять, как надо делать кино. В 1998 году при очередном спаде клиенты просто исчезли. Надо было сокращаться, что-то делать с существующей инфраструктурой. Мы испытывали сильное давление. Тогда в штате в Steepler Graphics Group работало более 40 человек. В общем, я решил, что пришло время остановиться, и покинул Steepler Graphics Group. Все существующие ресурсы я передал Владимиру Лошкареву, руководителю компании «Джой». Через месяц после этого слияния я оказался в Америке.

Сегодня я занимаюсь совершенно другими делами. У меня нет бизнеса и нет компании. Я по-прежнему занимаюсь тем, чем мне интересно, – это тоже связано с компьютерами, но не связано с компьютерной графикой. Я слежу за новостями из России, но активного участия в событиях не принимаю. По сей день я общаюсь со многими людьми из прошлой жизни, некоторые приезжают ко мне в гости.

Начало 90-х в России было очень интересным временем: мы продвигали настоящие новые технологии в массы. И это было захватывающе.



Андрей Виноградов 1998-2000 гг. – технический специалист Autodesk CIS, с 2005 г. – инженер направления «Машиностроение» московского офиса Autodesk



**Циркуль, Массив,
ГОСТ, Презентация,
ЕСКД, Рафты**

В Autodesk я пришел в 1998 году. А до этого работал инженером-конструктором в бюро нового проектирования на Московском станкостроительном заводе – там, где сейчас Савеловский рынок.

Когда на заводе только-только появлялись инженерные программы для компьютеров, у нас были еще ХТ-шки. Огромные мониторы – зрение я на них посадил успешно, за год добавил единицу. В начале 80-х стали появляться программы для конструкторов – наши IT-шники часто приносили что-то новое. Однажды мне дали на ознакомление AutoCAD. На фоне других программ он мне приглянулся. И уж тем более он выигрывал у принятого в те годы проектирования вручную. Не то чтобы циркуль влиял на качество проекта, но мое настроение определенно зависело от его способности «не разъезжаться» во время отрисовки окружности. Как же было круто в AutoCAD нарисовать окружность, а потом – массив!

Проектированием на PC у нас в ОГК я занимался в одиночку, периодически делясь с коллегами новыми «ускорительными» возможностями. Результаты моей работы выводили на плоттер – в нем карандаши кончались, и мы вставляли вместо них собственные, чуть ли не самодельные стержни. Через какое-то время появилось желание записывать на маленькие листочки мысли: что нужно дополнить, подправить или убрать в AutoCAD. Вот, думал я, было бы здорово передать это в Autodesk. Вдруг пригодится? Кстати, большинство из этих замечаний были закрыты в AutoCAD 14. Наверное, не я один обратил на эти вопросы внимание.

Сам я всегда работал на легальном AutoCAD. Начальству обосновывал это тем, что мне была нужна документация (кстати, документация на AutoCAD 12 весила 12 кг). С новым оборудованием завод покупал мне и новый AutoCAD. С появлением 12-й версии

я стал писать собственные приложения. Помню, к нам пришли ребята из «Интермеха» – показали свой первый «Кадмех». Я у них спросил, как запускать программы на LISP, а потом разобрался и стал сам этим заниматься. Они мне тогда хороший толчок в этом направлении сделали: СПАСИБО, ребята!

Тем временем экономика страны стала загибаться. И с завода я ушел. Написал резюме и подал в Autodesk. Собеседовали меня Наджиб и Клифф. Клифф, кстати, на интервью спросил: на каком языке с тобой лучше говорить? Я ответил: на русском, конечно! На собеседование я принес распечатанный в цвете проект станка – чертеж с 700 слоев. Он посмотрел и спрашивает: сколько времени тонировал? Я отвечаю: 20 минут, на 486 РС, с дополнительной памятью. Он говорит: супер. В общем, прошел я, таким образом, три собеседования – и тишина. Вдруг звонят: а чего ты на работу не приходишь? Я спрашиваю: а меня приняли? Мне отвечают: да, ты теперь наш технический специалист.

В Autodesk впервые увидел электронную почту, еще под DOS. И испытал легкий шок. Женя Константинов (он теперь трудится в Microsoft) и Марина Миронова рассказали мне основные принципы работы. Стали помогать – втянулся. Вообще с учителями мне везло, а от них многое, если не все, зависит.

Мы работали небольшой командой: Марина Миронова, Евгений Константинов, глава офиса – Наджиб Хан, Кувшинова Ольга, Сашка Маляровский, Юлька Кожевникова, Юрий Леонидович и я. Вскоре мы переехали на проспект Мира, в «Олимпик Плаза», – отделились от разработчиков. Там я впервые проводил презентацию перед каналом – рассказывал, что такое AutoCAD 14, он как раз только появился. Все было вживую, и – что интересно – всем понравилось. Я раньше такого не делал – какие на заводе презентации? Вот интересно было бы сейчас запись посмотреть...

А потом офис Autodesk в Москве закрылся. Это было как раз после нашей совместной с Мариной Мироновой поездки на МАКС. И после этого я ушел

в CSoft. Через какое-то время Игорь Данилович Ханин назначил меня ответственным за выпуск MechaniCS – это отдельная история. На этом проекте я работал с омскими программистами. Года через четыре вернулся я в Autodesk. И мне, считаю, опять повезло – компания стала развивать специальный модуль для поддержки и оформления чертежей по ЕСКД под Inventor и AutoCAD Mechanical. В течение двух лет мы работали над этим проектом с программистами, которые сидели в Атланте и Шанхае. Теперь, устанавливая Inventor, можно увидеть закладочку ГОСТ – так что я, как и мечтал, оставил след в продуктах Autodesk! Да и сейчас желание сделать что-то для наших пользователей не угасло.

Отпуск я провожу в Сибири, на катамаранах. И однажды Autodesk спонсировал наш выход по реке Кантегир

Отпуск я провожу в Сибири, на катамаранах. И однажды Autodesk спонсировал наш выход по реке Кантегир – она впадает в Енисей недалеко от Саяно-Шушенской ГЭС. Мы сделали видео – короткий, минутный, но экстремальный трейлер! Идем по реке: у нас чехол с логотипом компании, наклейки на катамаранах, флаг – все по-взрослому. Иностранные коллеги были поражены.

Наверное, все, хотя историй можно вспомнить много. Но главное, мне думается, вот в чем: в жизни все как задумаешь – так и будет!



Александр Тасев
2005-2010 гг. — директор
российского офиса Autodesk

Культура, Интеллект,
Лучшая в мире, Решения,
Фокус, Дух

Я родился в городе Бургас, Болгария, на берегу Черного моря. Сначала учился в специализированной математической школе, затем переехал в Софию и продолжил обучение по специальности «Автоматизация производства и информационные технологии» в Софии, а потом – в Ильменау, в Германии. Прежде чем присоединиться к Autodesk, я занимался разработкой и продажей устройств и систем для геодезии, планирования дорог, навигации и геоинформации в компаниях «Веннингер» и «Сименс».

Autodesk был нужен человек с западным опытом и связями с европейской командой, но вместе с тем со знанием российского рынка и языка. И, конечно, с желанием жить в России. Я до этого бывал в России, часто общался и работал с русскими в других местах. В чем-то Россия мне очень нравится: масштаб, культура, тонкий вкус, душевность, у большинства людей – высокий интеллект, склонность к риску. В чем-то – не очень: эгоизм, arrogance, халатность. Ну и морозы зимой.

Вообще работа с русскими – это нечто особенное. Сплоченная и замотивированная русская команда – лучшая в мире. Но такую команду создать непросто, так как в работу часто проникают личное и эмоции. Руководителю надо найти баланс между авторитарным стилем управления, который по-прежнему является основным в России и ожидается сотрудниками, и другими, более гибкими стилями, которые сотрудники хорошо воспринимают, но иногда ими же и злоупотребляют.

Основные цели, которые стояли перед нами, заключались в обеспечении роста бизнеса в данный момент и построении фундамента для роста в будущем. Работа над этими задачами одновременно всегда компромисс. Понятно, что для роста достаточно нанять новых продавцов и найти тысячу новых клиентов, но, чтобы они остались надолго, надо строить и фундамент – платформу для обслуживания клиентов, программы дальнейшего развития бизнеса и так и далее. За пять лет мы выросли более чем в 10 раз и стали одним из крупнейших бизнес-

представительств Autodesk в Европе и мире, продержались в кризис и продолжили расти дальше.

Изначально у нас был фокус на партнерскую сеть: построение структуры, процессов, определение направления развития. Рост обеспечили и несколько комплексных программ по легализации. Параллельно мы занимались развитием сотрудников, их профессиональных способностей и командного духа. К этому процессу мы подключали и партнеров. Самой сложной задачей в нашей работе было развивать бизнес на основе прозрачных и «чистых» схем, не теряя при этом никаких возможностей в плане продаж и развития. Мы находили способы совмещать бюрократию большой компании с необходимостью принимать быстрые локальные решения, набирать правильных людей и мотивировать их не только деньгами. Я думаю, нам удалось достичь поставленных целей.

Вообще работа с русскими – это нечто особенное. Сплоченная и замотивированная русская команда – лучшая в мире

После того как мы расстались с Autodesk, я возглавил российский офис PTC – компании с отличной репутацией в области PLM в мире, которая решила уделить больше внимания России и, видимо, захотела использовать мой опыт, полученный в Autodesk, для достижения похожих результатов. Я по сей день поддерживаю контакт с коллегами из Autodesk, но из-за близости бизнеса наших компаний мы ограничиваем общение личными вопросами.

Александр Тучков

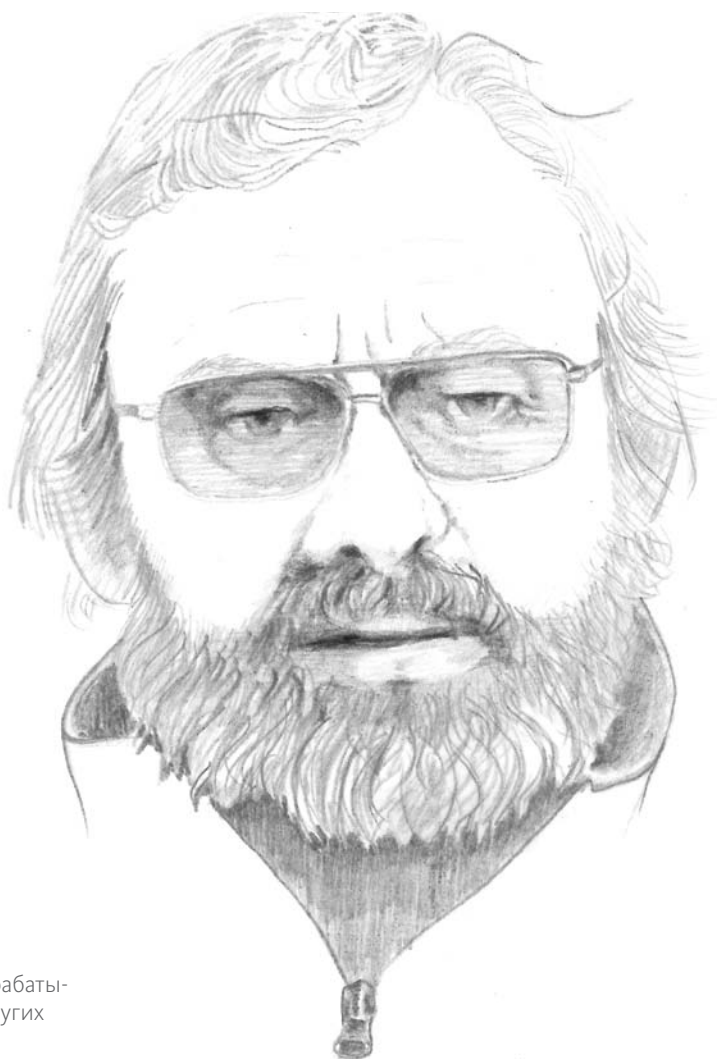
К.Т.Н., основатель и руководитель
компании «Бюро ESG»,
ныне технический директор
компании «CSoft-Бюро ESG»
В бизнесе Autodesk с 1991 г.

Контакт, Рост, Эффективность,
Трехмерные модели,
Доступность, Технологии

До 1986 года я работал в Минрадиопроме, во Всесоюзном НИИ радиоаппаратуры (ВНИИРА – создание систем взлета и посадки летательных аппаратов). Принимал участие в создании САПР «ПРАМ-1.1». Идеи параметрических изображений, на которых она была построена, затем были использованы и развиты во многих современных САПР, как отечественных, так и зарубежных. Эти идеи легли в основу моей кандидатской диссертации.

В 1986 году группа ведущих специалистов в области САПР перешла из ВНИИРА в ЦНИИ технологий судостроения. Именно они и составили в будущем ядро компании «Бюро ESG», а затем и «CSoft-Бюро ESG».

В 1987–1988 годах мы впервые столкнулись с САПР AutoCAD. Один мой знакомый из Института ядерных исследований в Троицке сделал перевод инструкции



к AutoCAD, а мы в свою очередь начали разрабатывать на нем САПР для судостроения и ряд других прикладных надстроек.

Мой первый контакт с компанией Autodesk состоялся в 1989 году в Риге – на мероприятии, посвященном перспективам САПР в 90-х годах. Позже, в 1990 году, на одной из официальных выставок Autodesk в Москве началось общение с представительством Autodesk в России на официальном уровне.

Компания «Бюро ESG» практически сразу стала партнером компании Autodesk в России – сначала как авторизованный разработчик, потом как авторизованный дилер, в какое-то время она была даже авторизованным дистрибьютором. Работали в НИИ технологий судостроения и одновременно занимались развитием компании «Бюро ESG». А в

1993 году мы распрощались с «фабричной трубой» и перешли на вольные хлеба окончательно. Первым запомнившимся коммерческим клиентом «Бюро ESG» в 1991 году был довольно известный сегодня институт ВНИПИЭТ («Восточно-Европейский головной научно-исследовательский и проектный институт энергетических технологий», аффилированный с Институтом Курчатова). ВНИПИЭТ был как-то связан с Корпусом военных инженеров армии США, который и профинансировал покупку двух лицензий AutoCAD. Институт по сей день существует и по-прежнему является нашим заказчиком.

Из интересных проектов «веселых-90-х»: в 1993 году «Бюро ESG» приняло участие в организации центров переподготовки офицеров, выводимых из Германии. Центры были организованы в Петербурге, Новосибирске, Минске. Они были оборудованы рабочими местами на платформе AutoCAD и приложениями компаний «Интермех» и АРКО. Часть поставки в Минск я осуществлял непосредственно во время путча 1993 года, во время штурма Белого дома.

В начале 90-х продажи были штучные. Первая серьезная (для нас) продажа состоялась значительно позже, в 1995 году. Мы продали 70 рабочих мест ЦКБ МТ «Рубин». 70 коробок – каждая килограмм по 12. В коробках было штук 8–10 дискет и большие книги – руководства пользователя, причем уже на русском языке. С доставкой этой почти тонны груза была анекдотичная ситуация: из Москвы в Петербург коробки везли на автомобиле, нанятом у компании «Спецтранс», которая занимается в основном перевозкой мусора. Мы загрузили фуру у нынешнего здания Следственного комитета (в те времена офис компании Autodesk был именно там), и на ней коробки с AutoCAD были доставлены в ЦКБ МТ «Рубин». В настоящее время «Рубин» использует порядка 400 лицензий AutoCAD – это достаточно много. Но в те времена 70 рабочих мест были просто фантастическим масштабом.

В 1996 году образовалась компания, которая сегодня называется «CSoft – Бюро ESG», которая и сегодня позиционирует себя системным интегратором в области САПР. Мы поставляли и оборудование, и базовую

платформу (AutoCAD), и приложения третьих фирм на платформе AutoCAD для автоматизации разных областей проектирования и проводили обучение и консалтинг в области САПР. Сегодня компания «CSoft – Бюро ESG» является золотым партнером компании Autodesk.

К 1998 году, когда развернулся кризис, всем было сложно. Началась пора безвременья. Было заморожено несколько заказов – к счастью, не связанных с Autodesk. Работа по некоторым из них возобновилась через месяцы, а по другим – через годы. Но в целом где-то через 2–3 месяца ситуация стала стабилизироваться. Связано это было с тем, что цена на продукты компании Autodesk устанавливалась в долларах, и, несмотря ни на что, все потери были скомпенсированы движениями курса валюты.

Скоро люди «в полях» перестанут листать рулоны бумаги, а будут иметь данные в электронном виде

После 1998 года начался интенсивный рост. Но касался он преимущественно областей промышленного и гражданского строительства, а мы были ориентированы на машиностроение и судостроение. Кстати, эти отрасли без изменений пережили и следующий кризис – как раньше, так и теперь финансировали их очень скудно. А тогда, в 1999 году, мы тоже пошли в рынок строительства – хотя, может, и не так активно, как наши московские партнеры.

Еще один интересный нюанс: в то время на рынке появилось много небольших компаний. В машиностроении и судостроении их не бывало вообще, а в промышленном и гражданском строительстве – бум архитектурных мастерских, небольших проектных институтов, строительных организаций. Буквально по 1–2 рабочих места на организацию.

В двухтысячных компания во всех отношениях выросла. Мы по-прежнему занимались чисто

САПР-овской тематикой – не только продуктами Autodesk, но и специализированной аппаратурой (плоттерами, широкоформатными и поточными сканерами, инженерными системами), и приложениями третьих фирм (в первую очередь – компании «СSoft»), и разработкой электронных архивов и систем документооборота инженерной документации.

Кризис 2009 года фактически вымыл с рынка розничных клиентов – они просто исчезли. Тем не менее благодаря господдержке кризис почти не затронул таких монстров, как Росатом, Роснефть, Роскосмос, Объединенная судостроительная корпорация. Так что мы справились с ситуацией весьма эффективно, хотя объемы поставок продукции компании Autodesk серьезно сократились.

Компания Autodesk и сегодня является для нас основным и любимым партнером. У нас есть квалифицированные сотрудники, работающие по 20 лет, и огромное количество постоянных клиентов, которые заинтересованы в сотрудничестве с нашей компанией.

Нынешние реалии, я уверен, несут очень большие изменения для рынка САПР – я имею в виду развитие САПР-приложений для мобильных платформ Apple и Android, а также появление облачных технологий и широкополосного доступа. У Autodesk уже есть мобильные приложения – например, AutoCAD WS.

Речь идет прежде всего о доступности чертежей, трехмерных моделей и инженерной информации для специалистов, которые занимаются производством, строительством, работают в полях. Несмотря на то что все вокруг говорят про внедрение технологий цифрового прототипа, BIM-технологий, технологий управления жизненным циклом объекта/ изделия (PLM-системы), работа любой проектной или конструкторской организации до сих пор оценивается в количестве листов чертежей, и очень редко перед проектировщиками ставят задачу передать заказчикам трехмерные модели проектируемых объектов или изделий.

Именно это и должно измениться. Скоро люди «в полях» перестанут листать рулоны бумаги, а будут иметь данные в электронном виде. И я думаю, это не нынешний формат приложений для iPad или Android. Будет нечто совершенно другое. Например, уже сейчас есть гибкие мониторы, которые раскатываются, и на них можно увидеть не только конкретный чертеж, но и трехмерную модель, и инженерные данные, и схему монтажа, и много чего еще. При нынешней скорости развития компьютерной техники и информационных технологий подобные решения очень скоро будут доступны для внедрения в промышленности и строительстве. Другое дело – будет ли это востребовано в наших непростых условиях.

Компания Apple совершила революцию и сделала информационные технологии доступными школьникам и домохозяйкам. Будем надеяться, что компания Autodesk удастся довести информационные технологии до рабочих, строителей, монтажников и прорабов.



Autodesk сегодня

В 2012 г. в российском офисе Autodesk работает более 50 человек. У каждого из них свой путь в компанию и свои причины быть ее частью. Компания продолжает наращивать штат инженеров, менеджеров по работе с ключевыми клиентами, расширяет отдел по работе с образовательными учреждениями. Время идет, а дух коллектива, теплая обстановка сохранились и бережно поддерживаются.



Антон Федосеев, эксперт по технологиям проектирования отдела по работе с образовательными и научными организациями

В старших классах школы у меня появилась мечта, которая повлияла на выбор специальности в университете и дальнейшую профессиональную жизнь: я хотел работать в Autodesk. Став сотрудником компании, я очень быстро понял, что за именем Autodesk стоят прежде всего люди. Люди с особой верой в технологии, в их будущее и в свои силы. Для меня работа в Autodesk – не только шанс быть в эпицентре самых последних разработок, но и возможность познакомиться других людей с современными технологиями, привить им интерес к проектированию, сделать их более эффективными в воплощении своих идей.



Леонид Азгальдов, бизнес-аналитик

Я в Autodesk с 2011-го, уже год. Главная причина, по которой мне нравится здесь работать, – это прекрасный климат в коллективе. Атмосфера в компании дружная, практически семейная. Многие коллеги взаимодействуют не просто как сотрудники, а как друзья.



Елизавета Пушкова, менеджер по работе с партнерами

Наверное, я бы могла назвать себя «дитя Autodesk». Я пришла в эту компанию, когда училась в институте, и за годы, проведенные здесь, очень выросла как в личном, так и в профессиональном плане. В Autodesk я прошла школу жизни, познакомилась с интереснейшими людьми со всего мира, побывала на многочисленных тренингах и семинарах, научилась с легкостью решать сложнейшие задачи. В Autodesk ты достигаешь поставленных целей в окружении дружного коллектива, готового к диалогу и сотрудничеству! Здесь царит неповторимый дух и атмосфера одной семьи – сюда приходишь как домой.



Ирина Канторова, маркетинг-менеджер по работе с партнерами

Являясь сотрудником компании и наблюдая ее жизнь изнутри, я хотела бы сказать, что Autodesk – это удивительная компания, в которой работают настоящие Люди и профессионалы, каждый день делающие этот мир лучше.



Дмитрий Постельник, директор по работе с образовательными и научными организациями

Я ни разу не пожалел о том, что принял предложение присоединиться к Autodesk, и считаю этот шаг очень важной вехой в моей профессиональной деятельности.

Для меня Autodesk – это «классика» в области IT и в сфере САПР. «Классикой» называют то, что выдержало испытание временем и поколениями, доказало свою надежность и ценность, это то, что рекомендуют следующим поколениям. Я впервые познакомился с AutoCAD и AutoLISP в 1989 году, когда учился на первом курсе университета, одновременно с освоением микропроцессора i8086 и операционной системы MSDOS. Теперь я получил возможность представлять инновационные продукты Autodesk новым поколениям студентов и преподавателей.



Лена Шумилова, менеджер по маркетингу

Пространственное воображение? Этим я могу похвастаться! Развивающих книжек с задачками я прочитала в детстве немало. Вообразить себе конструкцию для меня легко. А вот аккуратно ее начертить... В университете на курсе инженерной графики каждый чертеж мне приходилось делать дважды. Сначала весь серый от многократных проходов карандашом и ластиком. А потом чистенький – с помощью оргстекла и подставленной под него лампочки. У меня даже была мысль написать свой графический редактор, которую я частично реализовала в бейсике на курсе информатики. А вы спрашиваете, почему я работаю на Autodesk! Как же это правильно, когда у людей есть возможность просто моделировать, творить и изобретать, а не бороться с плохо поддающимися укрощению бумагой, карандашом и ластиком.



Лена Бузынина, персональный ассистент генерального директора

Присоединившись к команде Autodesk, я сразу попала на квартальную all-hands встречу. Меня поразила неформальная обстановка, которая царил в «переговорке». Сотрудники свободно общались друг с другом, предлагали свои идеи, обсуждали нововведения и стратегию работы. Выступающие от отделов не просто докладывали сухие факты, а действительно делились своими мыслями и чувствами. Вскоре я поняла, что Autodesk – это одна большая дружная семья, которая собирается за обедом на кухне, играет в бильярд в конце дня, выезжает на футбольные тренировки и при всем при этом каждый из этой команды – профессионал своего дела. Сотрудники Autodesk талантливы во всем!

Помню, спустя неделю мне позвонили из рекрутингового агентства, чтобы проверить, как я справляюсь, и услышать, все ли меня устраивает на новом месте. Я ответила, что меня не просто все устраивает, я абсолютно в восторге и в описании вакансий Autodesk им обязательно надо добавлять, что это не просто хорошая высокотехнологичная компания и дружный коллектив, а действительно семья одаренных людей. И этой семье уже 30 лет! Желаю нашей семье дальнейшего процветания, новых гениальных идей и успешных продуктов!



Ольга Сухорукова, менеджер по маркетингу

Почему мне нравится работать в Autodesk? Я для себя выделяю две причины: окружающие меня люди и содержание работы. Большинство моих коллег – умные, думающие и очень спокойные. Никакие проблемы и трудности не выбивают их из колеи. Последнее меня, наверное, восхищает больше всего. Autodesk – прекрасная компания для тех, кто не любит монотонной работы и предсказуемости. Здесь можно постоянно делать что-то новое, пробовать себя в различных проектах. Autodesk может дать много в области личного и профессионального развития. Было бы желание взять.



Ирина Сизова, персональный ассистент руководителя региона Развивающиеся страны

В Autodesk я впервые начала играть в футбол. И неважно, что я живу в России, где футбол считается мужским видом спорта, что «в футбол играют настоящие мужчины». В Autodesk нет таких предрассудков! Сегодня мы участвуем в ежегодном чемпионате Autodesk по футболу, играем товарищеские матчи с партнерами, клиентами. Для меня очень важно, что в компании, в которой я работаю, большое внимание уделяют не только производственному процессу, но и досугу сотрудников, учитывают их интересы и увлечения.



Михаил Зобнин, менеджер по работе с ключевыми клиентами направления «Инфраструктура»

Впервые я познакомился с AutoCAD в 1992 году, в институте. Тогда в ходу была 10-я версия. По сравнению с ручным созданием чертежей это был настоящий прорыв. С тех пор я постоянно работал с продуктами Autodesk, увлекался разными направлениями – архитектурными и машиностроительными и, конечно, очень любил сделать что-нибудь красивое в Autodesk 3d max. Благодаря работе в НИИ в начале своей трудовой деятельности мне удалось в совершенстве овладеть AutoCAD, и на следующие восемь лет программа стала моей профессией. Я был преподавателем по САПР в Центре компьютерного обучения «Специалист», где в общей сложности обучил AutoCAD более тысячи человек. Затем в компании-реселлере «Реал Гео Проект» был руководителем направления Autodesk. А с 2008 года присоединился к команде Autodesk московского офиса в качестве инженера по направлению «Инфраструктура». С 2011 года я менеджер по работе с ключевыми клиентами этого направления. Среди моих клиентов – компания РЖД, РусГидро, ГипродорНИИ, Мостотрест. Так что в 2012 году я праздную еще один профессиональный юбилей – моему знакомству с продуктами Autodesk 20 лет!



Дмитрий Козаченко, менеджер по PLM/PDM

Для меня интересная работа – это в первую очередь интересные коллеги. А команда Autodesk – это не просто команда профессионалов, но и сообщество дерзких, талантливых и неравнодушных!

Почтовый Ящик, Экспо, Программист, Дилерск
Смородина, Сообщество, АКТИВ, Сообщества п
Лидер, Детская Мечта, AutoCAD, AutoLISP, Tips&Tricks
Программа, Вызов, Приключения, ОПЫТ, Предпринимател
Архитектура, Реставрация, Фотопараметрия, Интеллек
Приключения, Путешествия, Находчивость, Овощи,
Энтузиасты, Единство, Продвижение, Комп
Программно-Аппаратный Комплекс,
Команда, Поддержка, Чувства, Замечательные, Новый
Энергия, Русский Язык Культура, Интеллект, Лучша
Уставной Фонд, План, КамАЗ, Выборы, Становл
Трехмерные Модели, Доступность, Технологии, Постр
Партнеры, Возможность, Первый, Инженер, Ученый, Культу
Презентац

ая сеть, Главврач, Русская промышленная компания,
пользователей Autodesk, Преподаватель, Инженер,
S, Бизнес, Культура, **Команда**, Hard Rock, Культурная
льство, **Путешествия**, Play Hard, Work Harder, Россия
туалы, **Сертификация**, Бизнес-Процессы, **Свобода**
Моторы, Пастила, Ноутбук, Танцы, **Кошерность**,
етенции, **Проекты**, ЛюдиВидео, Телевидение,
Графика, 3D, Dendy, Прайм-Тайм, Икра, **Локализация**,
Год, **Доброе Слово** Эксперт, Мотивация, Эффективность,
ая В Мире, Решения, Фокус, Дух Продажи, Комитет,
ение, Параллель, Контакт, Рост, **Эффективность**,
оение, Конкуренция, **Метро**, Клиенты, Рынок, Страсть,
ра, **AutoCAD**, AutoLISP, Сердце, Циркуль, Массив, ГОСТ,
ИЯ, ЕСКД, Рафты

