

24.03.1963

Tum

Памяти Дмитрия Злотова

Спасибо, что Вы взяли в руки книгу о Дмитрие Злотова. О Тиме, как его всегда называли близкие, друзья и коллеги по бизнесу. Прошел год. Все мы, кто помнит и любит его, с горечью осознали, что его улыбки и заразительный смех, его отточенная логика и готовность прийти на помощь остались только в нашей памяти, в прошлом. Но все равно рука привычно тянется к трубке, чтобы поделиться с ним только что услышанной шуткой или спросить совета в важном деле. Может быть, в такую минуту эта книга и придет на помощь. Ведь она нужна тем, кто хочет вновь увидеть его глаза и улыбку, вспомнить его таким, каким знал, услышать его мысли и мысли о нем. У каждого в памяти свой образ, но из отдельных

крупиц воспоминаний, остановленных на лету мгновений, как из отдельных штрихов, собирается живой портрет. Не берусь судить, насколько полно этот портрет передаст знание о нем тем, кто не был с ним знаком.

Мне хочется, чтобы эта книга у меня была всегда под рукой. Большинство ее будущих читателей — активные и очень занятые люди, у которых каждая минута на счету. Поэтому мы решили создать альбом со сравнительно краткими текстами, чтобы почаще была возможность его полистать. Наша печаль светла, потому что светлым и отзывчивым человеком был Тим.

Я хочу поблагодарить всех, кто принял участие в создании этой книги: поделился фотографиями и воспоминаниями.

Вспоминать можно (и хочется!) бесконечно. А копилка нашей коллективной памяти о Тиме обязательно будет пополняться и впредь благодаря новым возможностям информационных технологий, которые Тим развивал последние 20 лет своей жизни. Здесь (www.timzlotov.ru) можно найти эту книгу в электронном виде и внести свою лепту, поделившись воспоминаниями и/или фотографиями. Верю, что созданный нашими общими усилиями портрет будет постоянно дополняться новыми чертами и оттенками. Но сколько бы ни было собрано воспоминаний, образ полностью не передать словами, они порой бессильны. Остается повторить вслед за Гамлетом: «Он Человек был — Человек во всем, ему подобных мне уже не встретить».

Георгий Генс





ЗЛОТОВ

Дмитрий Викторович

ГЕНС

Георгий Владимирович

ДОМ, В КОТОРОМ РОДИЛСЯ ТИМ

Родители: Лёля и Виктор

Родители Тима — одногодки, оба родились в 1922 г.

Лёля (Лидия Генс) выросла в обеспеченной по тогдашним меркам семье, унаследовав от отца — прекрасного врача — редкую доброту, живой ум и яркие способности, а от мамы — сильный и непреклонный характер.

В семье Виктора Злотова еле-еле сводили концы с концами: его отец, окончивший после медицинского факультета МГУ еще и Институт красной профессуры, доктор биологических наук, которому прочили выдающееся будущее в науке, был расстрелян в 1937 г. Мать исключили из партии, что стало для нее трагедией, тем более что из-за этого сразу начались притеснения на работе. После ареста мужа она работала школьным врачом в нескольких школах и кормила кроме двоих детей еще и свою сестру-инвалида. В доме не хватало самых необходимых вещей. Родители Тима познакомились

в 1940 г., когда им было по 18 лет и они поступили на философский факультет легендарного ИФЛИ (Института философии, литературы и искусств).

В конце 1941 г. Виктор, не дожидаясь повестки, отправился добровольцем защищать Родину: «15 ноября я из института через райком ВКП (б) записался в армию и после многих пертурбаций в данный момент являюсь бойцом второго отделения взвода разведки 1-го коммунистического полка».

Он оказался в тех частях, которые, как и московское ополчение, были брошены в бой без какого бы то ни было обучения, по сути обречены на верную гибель.

В его батальоне был единственный кадровый военный — комбат. В первом же затяжном кровопролитном бою poleg весь батальон, только комбат остался жив и вынес на себе тяжело раненного Виктора. Проведя в госпиталях почти год, 21 сентября

1942 г. он написал маме: «Сегодня я выписался из госпиталя домой. Вторая комиссия приговорила меня к снятию с воинского учета на 6 месяцев...

Я восстановился в институте с условием сдать зачеты за 2-й курс. В этом году хочу учить английский, немецкий и, возможно, взялся бы за латынь или французский. Хочу посещать семинары в Институте литературы. Их ведут крупные писатели: Федин, Шкловский, Сельвинский. Планы, как видишь, обширные».

В том же 1942 г. МГУ¹ из эвакуации в Ашхабад вернулся в Москву. Вернулась в Москву из эвакуации и Лёля с мамой и братом, а ее отец — военврач — оставался начальником прифронтового госпиталя. Постепенно война отодвигалась все дальше от Москвы.

Поженились Лёля и Виктор еще на студенческой скамье.

¹ К тому времени ИФЛИ был возвращен в состав МГУ.



Близкая подруга Лёли — Майя Копелиович — вспоминает: «Встретившись осенью 1943 г., мы подружились с Лёлей сразу и навсегда... Меня удивительно сразу приняли ее родители. О добрейшем Абраме Борисовиче — отце Лёли — и говорить нечего. Он был готов каждому, кто в этом нуждался, отдать и сделать все, что в его силах. Но и ее суровая мама Дора Львовна, которая, безусловно, была начальством в доме, отнеслась ко мне сразу с доверием и заботой. Мы любили готовиться к семинарам у Лёли. Там в большой квартире у нее была своя комната... А когда появился Витя, мы все подружились, полюбили готовиться к занятиям с ним. Он отвечал на все наши вопросы. Для этого он не заглядывал в книги: он их уже читал раньше. Витя появлялся возле нашей аудитории почти ежедневно, обязательно находил нас и ждал. Все понимали, что он ждет Лёлю. К нему часто бегали с вопросами. Он всем отвечал. Он был умнее нас и лучше разбирался в научных вопросах, но, как и Лёля, был добр к людям. Умница, человек,

увлекающийся идеями, поэзией, людьми. Он не любил писать, поэтому удерживал массу сведений, цифр, имен в памяти. Витя любил стихи и заразил этой любовью нас.

Чем Лёля покоряла людей? Конечно же, умом и остроумием, культурой и тактичностью, своим особым обаянием. Ее хватало на заботу обо всех, кто в ней нуждался. Она привлекала на помощь своих друзей и знакомых. Делала все, что могла придумать».

В 1967 г. Виктор Злотов стал редактором придуманного им популярного и поныне детского киножурнала «Хочу все знать». Он был членом Союза кинематографистов СССР, был награжден значком «Отличник кинематографии». Когда он ради заработка начал писать сценарии, это было так талантливо и интересно, что профессионалы порой не могли поверить, что автор сценариев научно-популярных фильмов на серьезнейшие научные темы не является ученым в данной предметной области. Лёля Генс после окончания института в течение 40 лет преподавала

политическую экономию в Московском электротехническом институте связи (МЭИС). В 1973 г. она защитила диссертацию, стала кандидатом экономических наук.

Майя Копелиович: «Как относились студенты к Лёле, я узнала случайно. Я поехала по туристической путевке в Карелию и в одном из походов оказалась с двумя студентами из МЭИС. Спросила, не знают ли они случайно преподавателя политэкономии Лидию Абрамовну. Что стало с ребятами! Они стали наперебой объяснять, какая она замечательная — умная, остроумная, добрая и очень свободная в оценках событий. С восторгом рассказывали, как интересны ее лекции, как она не трепещет перед начальством, как остроумно выходит из трудных ситуаций. И до конца поездки они со мной в основном говорили о ней».

Как вспоминал Тим, некоторые бывшие ученики продолжали общаться с его мамой в течение многих лет: «К ней приходили два ее бывших студента примерно раз в месяц обсуждать, что происходит в стране».

ОРУЖИЕ НАПАДЕНИЯ И ЗАЩИТЫ.

И. Ф. БЕККЕР





Когда Тим только родился, его мама обратила внимание на соседскую девочку Надю, которая тогда начинала ходить в школу, но, живя с матерью-одиночкой, мало думавшей о девочке, была очень заброшенным ребенком. Лёля, несмотря на работу, домашние дела и участие в жизни многочисленных близких подруг, уделяла Наде очень много внимания, с большим трудом «приручила» дичившуюся поначалу девочку и считала ее своей названной дочкой. Надя до последних дней

Лёли продолжала и ценила это общение. Однажды Надя попала в больницу и Лёля послала ей фотографию Тима, написав на обороте:
«Это я — твой братик Тим. Ха-ха-ха.
А это я — твоя собачка Бьютти. Тяф-тяф.
Мы без тебя скучаем!!!»
А собачка Бьютти появилась в доме перед самым рождением Тима. В новогоднем альбоме, который к семейному празднику в течение нескольких лет подряд готовила мама, в канун 1963 г. ее рукой написано:

«Новый член семьи — Бьютти». Бьютти на долгие годы стала всеобщей любимицей. Естественно, что изначально гулять с ней выпало на долю старшего брата — Леши, эта обязанность так и осталась за ним. Мама создала для Тима целый живой уголок. Тим любил животных, но у него было слишком много разнообразных интересов, в которые уход за животными не вписывался...

Тим о родителях

Тим Злотов: «Витя² влиял на очень важные, существенные вещи. Правильные ценности. К Лёле было отношение как к совести семьи. Она была внешним отражением той нравственности, которую исповедовал Витя. Он в целом был человеком очень терпимым и не очень эмоциональным, зато Лёля — значительно более эмоциональной,

с взрывной реакцией, ведущей иногда к полному и окончательному разрыву отношений. При всех различиях родители были неразделимы. У них был общий круг друзей, на их дни рождения приходили одни и те же люди. Вите была интересна жизнь, он старался получать удовольствие от всего — книг, общения, игры в шахматы,

карты и др., был очень оптимистичен внутренне. Но он не рассказывал анекдоты, не был тамадой, «державшим стол», скорее пассивным участником... И Витя, и Лёля получали удовольствие от того, что посвящали себя близким людям».

² В семье сыновья всегда (разве что за исключением младенчества) называли родителей не «мама» и «папа», а только по именам.



Почему Дмитрий Злотов — Тим?

Тим родился и провел свое детство в доме на углу Арбата, который все москвичи знали по находившемуся в нем популярному гастроному №2 «Смоленский». Семья бабушки и дедушки жила в этом доме с момента его постройки в 1930 г.

Мать Лёли — Дора Львовна — была очень сильным человеком, по убеждениям — большевиком-организатором, необычайно любила дочь и принимала активное участие в жизни ее семьи. Она и выбрала имена для обоих внуков: старший — Александр,

младший — Дмитрий, но родители постепенно трансформировали эти имена в Лёшу и Тима. И для всех близких людей — родственников, друзей, коллег по работе — Дмитрий Злотов на всю жизнь стал Тимом.

«Ты меня не обыграешь. Не только сейчас, но никогда»

Из воспоминаний Георгия Генса

Сколько я себя помню, в доме Тима все играли во всё. У нас с Тимом большая разница в возрасте — девять лет, поэтому интерес для меня он начал представлять, когда с ним уже можно было играть в какие-то игры. Я прилично играл в шахматы и с Тимом начал играть именно в них.

Естественно, я довольно долго выигрывал. Выигрывал даже тогда, когда он уже играл объективно лучше меня: обыгрывал тех, кому я проигрывал. Наша игра обычно начиналась с того, что я говорил: «Ну, Тим, сейчас я тебя опять обыграю!» Один раз (не помню точно, сколько ему

было лет, но мало) он в ответ сказал: «Помоему, ты меня не обыграешь. Не только сейчас, но никогда». Это был переломный момент. Он меня обыграл. После этого я еще пару раз с ним сыграл, а потом мы перестали играть, потому что неинтересно играть, когда результат заранее известен.



Читать — раньше, чем ходить

Из воспоминаний Георгия и Аркадия Генсов

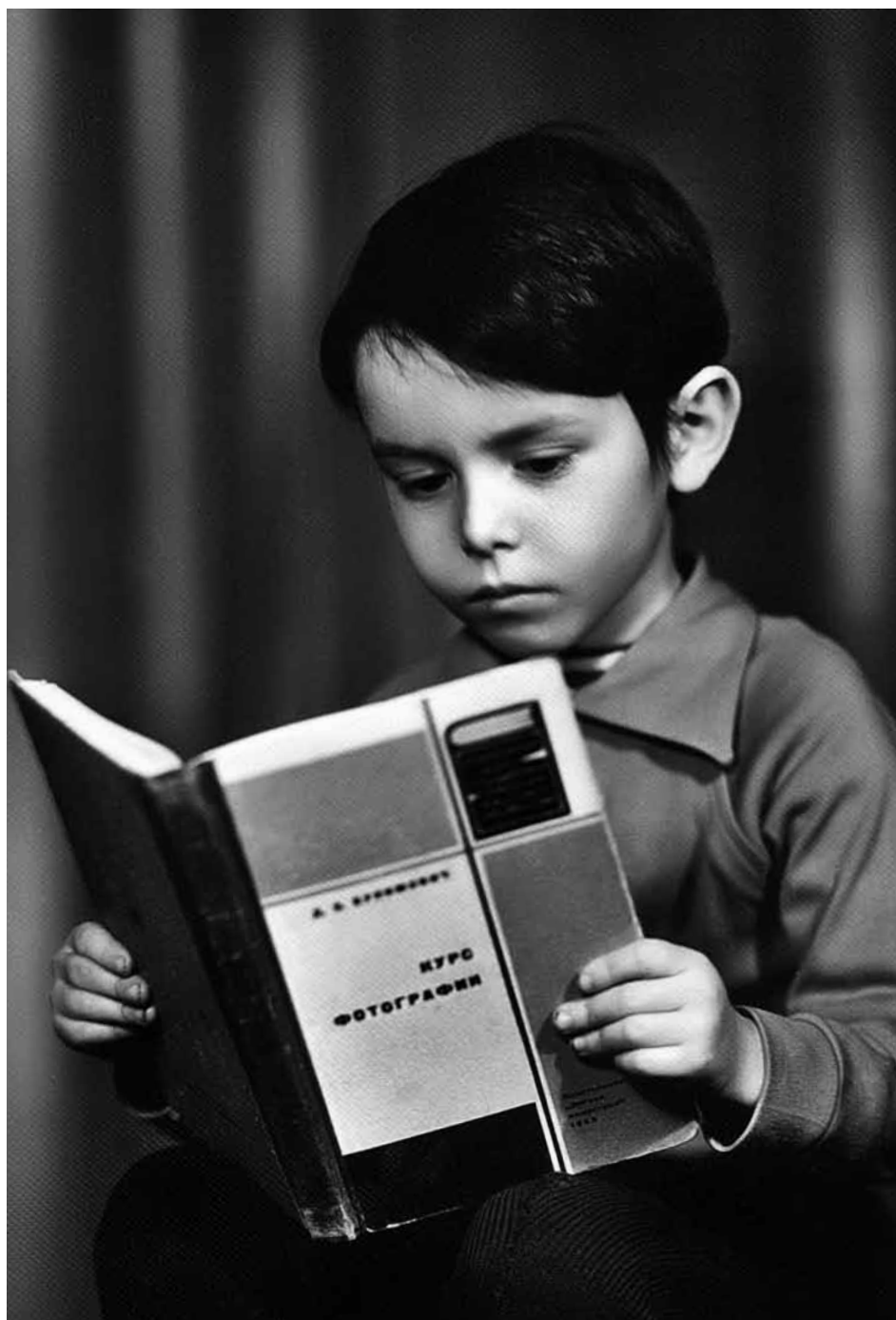
Георгий Генс: Когда родился Тим, Витя придумал свою теорию раннего развития, а реализовывала ее Лёля. Суть ее была в том, что обычно ребенок учит язык и познает мир за первый год жизни, а потом темп развития резко снижается. И нужно это время не упустить. Еще до года Тим знал все буквы. Я внес вклад в его образование, потому что именно я выпиливал лобзиком из фанеры буквы, по которым он учился читать, — и выпилил весь алфавит. Мама Тима давала мне за каждую букву по 10 копеек, и я ходил в гастроном «Смоленский»

пить томатный сок, стакан которого ровно столько и стоил. Так что по количеству букв в алфавите я выпил томатного сока. Еще помню, как маленький Тим стоит в детской кроватке, держится за прутья, раскачивается и читает наизусть: «Погиб поэт! — невольник чести...». В два года он очень хорошо пел, особенно запомнилась мне песня «Как служил солдат...».

Аркадий Генс: Тимка занимался игрой на скрипке и благодаря этому у него развился хороший музыкальный слух. И пел он всегда хорошо, особенно песню

про солдата. У меня от этого его исполнения текли горестные слезы: «...значит, ты, жена, хорошо жила, хорошо жила, не состарилась (тут Тимкин голос снижался), а она в ответ говорит с крыльца, говорит с крыльца, сама плачет вся...». Мы ведь были старше, уже знали продолжение.

«...Не жена твоя я законная,
А я дочь твоя, дочь сиротская.
А жена твоя вот уж пятый год
Во сырой земле под березонькой».



Аркадий Генс: На стене висела громадная политическая карта мира. Такие только в школах можно найти. По этой карте годам к пяти Тимка выучил все столицы всех стран, а заодно и количество населения. Знал он еще всякие подробности про страны, но это я уже не проверял, ибо сам не знал. Года в четыре Тим написал и проиллюстрировал книжку, которую сейчас назвали бы комиксами. Там были картинки из жизни индейцев и краткие подписи к ним. Он сам ее смастерил: сложил

большие листы и сшил их. Затем в этой книжке, в конце, он написал оглавление с номерами страниц, а после этого заполнил все остальные страницы перед оглавлением! Книга писалась сразу набело и с иллюстрациями! На последней странице он написал: «Цена 34 коп.». Когда его спросили, а почему он назначил именно такую цену, Тим ответил: «Дешевле я ее продавать не могу, а дороже — не хочу». Еще из детства. Пришли гости к родителям, интеллигентные киношники, друзья.

Сидят за столом, обсуждают мировые проблемы. Входит малюсенький голенький Тим и говорит: «Мама, оставь этих кретинов, пойдем, почитаешь мне книжку».

Георгий Генс: В голове у маленького Тима хранилась куча знаний: например, он знал не только футбольные команды, но и всех футболистов, какие-то подробности о матчах. В города с ним играть было бессмысленно, все равно никто не знал такое количество малоизвестных городов.



«Смысл игры — играть по правилам»

Из воспоминаний Аркадия Генса

Тимка, его отец и я играем в настольную игру «Кто первый», бросая кубики и продвигая фигуры вперед по планшету. Дядя Витя тогда философски заметил: «Почему в жизни очень обидно, когда погибает ребенок, а здесь, в игре, наоборот, — обидно, когда погибает

фишка перед самым концом жизни? А если погибает только что «родившаяся» фишка, ее совсем не жалко».

Игра была азартная, мне очень хотелось выиграть, и я стал жульничать, переставляя фишку на несколько лишних клеток. Тимка это заметил и ужасно удивился: «Как же так,

ведь если жульничать, то игра будет неинтересной! Весь смысл игры — это играть по правилам!» Я это помню всю жизнь, особенно когда случается сжульничать.

«Будьте как дети»

Из воспоминаний Георгия Генса

Очень яркий образ, как сейчас эта картина перед глазами. Тим вместе со своим отцом у нас в гостях, смотрят по телевизору мультфильмы (что-то типа «Ну, погоди!») и при этом так хохочут, что просто умирают от смеха. Я долго на них смотрел, с искренним удивлением переводил

взгляд с того, что показывали на экране, на них. Все пытался понять: как это соотносится, почему это так смешно, как можно этому так радоваться и так веселиться. Они смотрели этот мульт, наверное, в десятый, может быть, в сотый раз. А хохотали, как в первый.

Какой бы Тим ни был серьезный, если было что-то смешное, он сразу вспыхивал весельем. Если что-то было ему интересно или смешно, было видно, как он увлекается. Рассказывать ему анекдоты было одно удовольствие.





«Жизнь животных»

Из воспоминаний Аркадия Генса

Из знаменитой книги Брема «Жизнь животных» Тимка знал латинские названия всех животных. При этом он не хвалился своими знаниями, мне надо было уговаривать его, чтобы он продемонстрировал свою чудесную память. Я как-то поинтересовался, как ему удастся все это запомнить, он ответил, что просто ему это все интересно. Когда много позже, уже в 2000-е годы, Тим был у нас в гостях в Ванкувере, по-моему,

больше всего его интересовал наш богатый канадский животный мир. Мы смотрели на орлов, как-то вечером, гуляя с собакой (он каждый раз выходил со мной), встретили енота и койота. Когда в горах мы увидели медведя, Тим был так счастлив, что, несмотря на то, что был в не очень хорошей форме, полез со мной наверх смотреть на него. Каково же было его разочарование, когда уже наверху позвонил мой мобильный телефон и моя

жена Эва с ужасом сообщила, что к нашему домику пришел здоровенный медведь! «Что делать?» — кричала она в трубку, а Тим кричал: «Скорее его фотографируй!», но было поздно, ибо Эва со страху убежала наверх в спальню, а медведь ушел, не дожидаясь нас. На лодке мы ездили смотреть тюленей, и я никогда не забуду, как он радовался тюленям, лежащим на камнях.





Мальчик со скрипачкой

Из воспоминаний Вадима Гаршина

Тима появился в моей жизни маленьким головастым мальчиком с крохотной скрипачкой и очень серьёзным выражением лица. Иногда я заходил с Тимой после школы к нему домой. Семья производила необычное впечатление — все были яркими персонажами, каждый по-своему странный, но при этом сразу чувствовалась любовь, наполнявшая дом. Входная дверь никогда не запиралась, в квартире появлялись и исчезали родственники, друзья родителей, друзья брата Лёши, друзья Тимы...

Из всех щелей вылезали различные животные: собачки, черепашки, кошки, странная бескрылая ворона ходила вразвалочку, выпятив грудь, попугай жеманно смотрел на себя в зеркало одним глазом и с укором, обращенным, видимо, к судьбе, произносил: «Все птички на веточке, а Ррриики в клеточке».

За столом папа, Лёша и Тим обсуждали вполне абстрактные проблемы, например, почему кошка падает на четыре ноги, и спорили, с какой высоты падение для неё безопасно. Вокруг спорщиков порхала мама Лёля, тащившая на себе все практические вопросы семьи, при этом оставаясь приветливой и очень гостеприимной. Иногда из недр «Смоленского» приносили заказ — большую картонную коробку с вожделенным дефицитом: баночным кофе, чаем «со слоном», бужениной, копчёной колбасой, «Вишней в шоколаде» и другими неопишными яствами. Коробки щедро перевязывались бумажной бечевкой — десятки узелков на десятках переплетений. Папа Витя не разрешал разрезать бечёвку — любил развязывать и делал это долго и методично. Случалось, некоторые продукты успевали испортиться. Мама Лёля

это знала, но была снисходительна. Позже, читая «Колыбель для кошки» Воннегута, я вспоминал папу Витю и его семейство. Тима был талантлив во всем: музицировал на всех инструментах, играл во все «умные» игры лучше всех, страстно спорил об исторических фактах, политике, паранормальных явлениях и о чём угодно другом и, как правило, был убедительнее своего оппонента. Казалось, он знал обо всем больше всех. Математиком он был лучшим в классе и при этом, как ни странно, отлично играл в футбол, волейбол и другие подвижные игры. Мальчиком был страстным, гордым, терпеть не мог проигрывать и поэтому, наверное, почти всегда выигрывал хоть в шахматы, хоть в пинг-понг.



«А у вас тут ошибка!»

Из воспоминаний Константина Яворского

Идет урок математики. Учительница исписала формулами всю доску. Все механически записывают. Вдруг из глубины

класса Тим говорит: «А у вас тут ошибка!» Математичка удивлена и не соглашается. Тим не сдаётся, и она признаёт свою

ошибку. Никто в классе ничего не понял по существу их спора, но всем стало ясно, что Тим — гениальный математик.

«Все школьные и студенческие годы мы приходили в твой дом»

Из воспоминаний Марии Разгон

Тима, дорогой! 1 октября (2011 г.) мы сидели друг напротив друга за столом, и моя внучка внимательно на тебя смотрела. Я тогда сказала ей, что помню этого дядю столько, сколько помню себя. Мы с родителями вспоминаем, как ты, маленький худенький мальчик, первоклассник, с толстым фокстерьером идёшь в школу по Арбату и останавливаешься у каждого

рекламного щита, вдумчиво прочитывая все объявления. А после уроков тебя опять встречает собака и провожает домой. Я помню чудесные дни рождения, которые тебе устраивала мама, Лидия Абрамовна. Так весело и так интересно нам не было нигде. Все школьные и студенческие годы мы приходили в твой гостеприимный дом, где всегда была открыта дверь. Мы

с подругой приходили не только к тебе, но и к Лидии Абрамовне, многим с ней делились, советовались. Мои дети выросли на твоих глазах, и во все тяжелые моменты моей жизни ты был со мной рядом. Ты был генетически порядочным, добрым и очень снисходительным человеком. Мне очень больно и очень тебя не хватает.



Рисунок Константина Яворского

«Мне кажется, что Тим был рядом всегда»

Из воспоминаний Николая Рогинского

Мы вместе ходили в один детский сад. Учились в одном классе. Он долгое время сидел за моей спиной. Да и жили мы рядом. Потом дружили компаниями, женами, детьми. Мы ночевали друг у друга дома и на дачах. Перезванивались чуть ли не каждый день. Ездили вместе отдыхать. Все дни рождения и праздники были общими. Пили, ели, пели песни, спорили, ругались, играли, плавали, молчали и думали, решали задачи и просто с улыбкой сидели рядом. Наверное, мало такого, что мы бы не делали вместе. Нам было хорошо! У меня нет брата — и Тим мне как брат, даже больше!

Он был удивительный выдумщик. Вот мы идем, классе в третьем, по коридору школы, и он рассказывает, как в 1914 г., в Первую мировую войну, — он по крылу самолёта пытается забраться в кабину. Вражеский

лётчик пытается его скинуть, но ловкий Тим держится и добивается своего. Я слушал, открыв рот, и всему верил. Он с пеной у рта так уверенно это рассказывал, что я точно знал: «Да! Скорее всего, он действительно в полете прополз с крыла в кабину».

И участие в Первой мировой никаких сомнений не вызывало.

Когда я простужался и оставался дома, мы с Тимой играли в шахматы. Он вслепую. И всегда выигрывал. Без коня тоже выигрывал. И без ладьи. А вот без королевы я ставил ему мат и был очень горд собой. Он был очень спортивен и играл во все спортивные игры.

Тим был очень-очень добрым человеком. Щедрым. Я приходил к нему, и было ощущение, что можно было взять все игры и игрушки.

А вот вспомнил, что я открывал холодильник

у Тима на кухне. Там стояли грибочки.

Я спрашивал, можно ли поесть. Он отвечал: «Конечно!» — и тут же добавлял, что, возможно, это поганки.

Примерно 8-й класс. Мы, несколько мальчиков нашего класса, очень хотели завернуть Тима в ковёр. Он был небольшого роста, хрупкий, но очень жилистый и больно бил в пузо. Поэтому важны были неожиданность, отвлекающий манёвр, собственно ковёр и много людей. И вот наконец получилось. Заломали, скрутили, завернули.

У меня дома на улице Рылеева. И вот лежит в ковре Тим. Мы рядом, человек пять.

И мы понимаем, что сейчас мы его рано или поздно развернём и все получим по полной. Торговались-торговались, чтобы он нас потом не бил, но все равно все получили, как он умел. По пузу!



Однажды мы собрались у меня дома. Была пустая бутылка виски Ballantine's. Даже не вспомню, откуда она взялась. Я туда налил горькой «Стрелецкой» настойки. Все пили и говорили, какой же приятный вкус у виски. И только Тим обратил внимание на знакомый противный запах и понял, что это «Стрелецкая» за 3 рубля. И пиво мы пили. С креветками. И портвейн.

И Тимка иногда напивался, а я его отвозил домой. А наутро огурец. И в классе он решал все задачи: и по математике, и по физике — и спорил с учителями, что вот, мол, у них на доске ошибочка в уравнении. На даче в Мамонтовке у Тима появился мопед. Он умел на нем ездить, а я нет. И я рядом с ним на велике, и все время отставал. Тимка притормаживал, я догонял,

а потом снова отставал. И так вдоль железной дороги до Клязьмы. Но как-то мопед сломался, и на великах мы уже ездили рядом.

А вот еще вспомнилось. Лето. Дача. Тимка с голым торсом. Улыбается и барабанит себя по пузу, такой довольный. Он так часто делал.



Дачная компания

Из воспоминаний Петра Алешина

Мамонтовка — место, где сохранялся дух старой, дореволюционной подмосковной дачи. Дружили домами, семьями, и эти традиции передавали из поколения в поколение.

Дачный кооператив назывался «Здоровый быт», что позволяет безошибочно отнести его создание к началу 1920-х гг. Этот кооператив объединял врачей. Большинство из них было потомственными врачами, то есть «отцы-основатели» принадлежали к цвету русской интеллигенции. Наша семья оказалась там потому, что мой прадед был

главврачом Филатовской больницы.

Я подружился с Тимом, когда нам было лет по шесть. В нашей компании было с полдюжины ребят этого возраста.

С самого начала Тим был душой компании.

Во-первых, он стремился достичь совершенства во всем, чем занимался.

Он лучше всех нас играл в пинг-понг и бильярд, волейбол и шахматы.

Позднее — в карты. Во-вторых, был придумщик и заводила: большинство игр в ковбоев, индейцев и т. п. придумывал Тим.

В-третьих, в их доме и лично у Тима раньше

всех появлялись всякие диковинки, которые привозили из-за границы. Так, из Польши ему привезли «Монополию», которой мы все увлеклись чрезвычайно.

В их доме была пианола (далекая предтеча нынешних синтезаторов). Тим неплохо музицировал, а ближе годам к 15 пел, аккомпанируя себе на гитаре.

Он первым начал заниматься каратэ, у него были настоящие нунчаки, и он пересказывал нам фильмы с Брюсом Ли, на которые его водил в Дом кино отец, режиссер-документалист.



«Все вместе веселой коммуной»

Из воспоминаний Арсения Генса

У родителей Тима были очень близкие друзья — семья Ландеров, Лёля с Виктором Ландером вместе выросли в доме на Арбате. На даче Ландеров в Мамонтовке они жили все вместе веселой коммуной, в которую постоянно вливались многочисленные друзья и родственники. В сложившуюся компанию попало еще несколько интеллигентных семей, живших

на дачах по соседству. Я отлично помню эту трехэтажную дачу со множеством небольших комнат, где, как в сказочном теремке, всем хватало места. Там царила атмосфера веселых игр, были столы для пинг-понга и бильярда, вечерами жгли костры, пели песни, играли во всякие интеллектуальные игры. Кстати, Тиму было очень важно быть

первым, поэтому он очень часто выигрывал, причем и у ребят, которые были старше. Он, например, легко побеждал, играя в города, потому что знал все столицы всех на свете стран. Атмосфера веселых игр сохраняется в семье Генсов-Зловых из поколения в поколение, особенно на семейных торжествах.



«На пороге наших дней неизбежно мы встречаем, узнаем и обнимаем наших истинных друзей...»

Из воспоминаний Алексея Грекова

Тима, мой добрый товарищ по беспечному, радостному, школьному детству, по всем нашим совместным увлечениям.

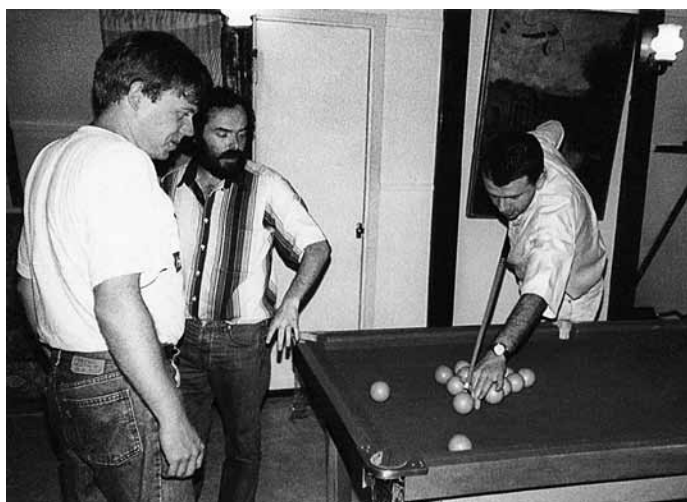
Наша веселая шахматная команда, в ней ты был самым стабильным и хладнокровным. И когда мы, одержав ряд хороших побед, выходили на команду жутковатых очкариков из известной физматшколы, от позорного поражения

нас спасал именно ты, каким-то чудом выцарапывая свои ничейные пол-очка. А азартный футбол, в который мы готовы были резаться где угодно!

И конечно, увлечение музыкой, которое тоже было совместным. Как забыть время, когда, отбросив ненужные уроки, мы мчались в его гостеприимный дом, где нашей небольшой компании всегда

было так интересно и весело. Там были и первые битвы в преферанс, и мы просто весело дурачились.

Замечательная, смешная собака Плюшка, строгий голос твоей мамы: «Тим, ты погулял с Плюшкой?» Твое меланхоличное «Ну, сейчас, сейчас».





Шахматы и философия

Из воспоминаний Ольги Пригоникер

Как-то в институте наш преподаватель по философии объявил: с любым желающим он сыграет 5 партий в шахматы, за каждую ничью студенту прибавится на экзамене балл, а за выигрыш — 2 балла. «Философ» ничем не рисковал, поскольку

был мастером спорта по шахматам. Конечно, прибавку к экзаменационной оценке никому заработать не удалось. Кроме Тима — он получил 3 дополнительных балла и мог рассчитывать на пятерку автоматом.

Его все уговаривали: надо на всякий случай посмотреть лекции, хоть немножко, вдруг «философ» забудет или окажется, что он пошутил. Но Тим, не притронувшись к философии, спокойно пришел на экзамен и получил честно заработанную пятерку.

Студенческая дружба

Из воспоминаний Ольги Пригоникер

Мы выделили друг друга из толпы еще на вступительных экзаменах в МИИТ. На сочинении я обратила внимание на молодого человека с заносчивым, как мне тогда показалось, взглядом — он держался уверенно, независимо и даже надерзил преподавательнице, следившей за нами с видом тюремной надзирательницы. Меня же Тим запомнил, как потом говорил, потому, что я лихо списывала, хотя я и не думала списывать, правда, доказать ему это мне так и не удалось. Мы оба поступили и оказались в одной группе, в которую попали все, кто учил в школе французский или немецкий язык, а мы оба закончили французские спецшколы: Тим — на Арбате, а я — в Тушино.

Началась прекрасная пора студенческой дружбы. Тим жил рядом с институтом, поэтому наша компания частенько

заваливалась к нему в гости. Обычно путь проходил через «Блинную» на Белорусской, где устраивались соревнования: кто больше съест беляшей. Как и в любой спортивной игре, в поедании беляшей Тим демонстрировал блестящую технику и стойкий азарт.

Сам того не подозревая, Тим помогал мне учиться. Дело в том, что к старшим курсам, что греха таить, к учебе стали относиться как к делу второстепенному. И как бы мало я ни знала перед очередным экзаменом, я была уверена, что Тим знает еще меньше, а значит, даже если ему поставят двойку, мне по логике полагается хотя бы тройка. Но настал такой момент, что я не знала ничего, знать меньше было невозможно. Перед входом в кабинет меня охватила паника, но в последний момент появился взъерошенный, невыспавшийся Тим (видимо, всю ночь играл в бридж) и

спросил: «А как называется предмет, который мы сейчас сдаем?» Панику как рукой сняло. После первого курса наша группа пошла на несколько дней в поход по Подмоскovie. Были две девочки и шесть мальчиков, палатки и гитара. Неожиданно на нас напали местные «братаны», прогнали, забрав гитару и еще какие-то приглянувшиеся им вещи. Сначала наша интеллигентная группа смирилась и отступила, но потом несколько самых бесстрашных, среди которых был Тим, решили вернуться и дать бой. Получилась драка в двух частях, потому что опешивший противник сначала покорно отступил, а потом подло вернулся с подкреплением, угрожая какими-то палками и косами. Победа осталась за нами, несмотря на тяжелое вооружение и численное превосходство противника.





Не раз наша дружба проходила испытание длительным «вынужденным» общением. Так, после третьего курса мы с Тимом и еще мальчик с девочкой из нашей группы поехали на поезде во Владивосток (студентам МИИТа раз в год полагались бесплатные билеты, и мы выбрали самый дальний пункт). Неделя туда и неделя обратно в замкнутом пространстве купе пролетели незаметно, было весело! А на четвертом курсе «на картошке» (в нашем случае была морковь) мы с Тимом встали в пару. С рассвета

до заката, продвигаясь лицом к лицу вдоль бесконечной грядки, целый месяц без выходных монотонными однообразными движениями мы дергали ненавистную морковку. С любым другим напарником можно было бы свихнуться, но мы болтали, спорили, играли, и морковка выдерживалась как-то сама собой.

В Тиме сочетались все мужские качества, которые только можно вообразить. Благородство, широта души, твердость, храбрость, надежность, ум, одаренность во всех областях. А помноженные на юмор,

жизнелюбие и страстный темперамент, они создавали тот магнетизм, сопротивляться которому было невозможно. А кроме того, Тим лучше всех играл в карты. Наша дружба так и осталась бы только дружбой, если б через год после института мы не отправились в байдарочный поход в Литву. Не знаю, что такого было в литовской природе, но уходили в поход мы друзьями, а вернулись влюбленными. И поженились.

«Дочь спокойно засыпала под вопли»

Из воспоминаний Ольги Пригоникер

Виточка родилась 24 марта — точно в день двадцатипятилетия Тима. Мы долго не могли придумать дочке имя. В шорт-листе остались два варианта: Виктория (Вита) и Алиса. Выбрали в честь бабушки Вити — Вита.

Тим пошел в ЗАГС регистрировать. Вернулся. Спрашиваю: «Успешно?» — «Да, все в порядке». — «Как записал?» — «Алисой». Я расстроилась, ведь договорились же! Но виду не подала, думаю, раз Тим так записал, пусть будет Алисой. Неделю ребенок был Алисой, пока я не решила перепрятать свидетельство о рождении — оно раскрылось, а там написано: «Виктория Дмитриевна». Не было такого времени, чтобы в доме на Лесной не жили какие-нибудь птички или

животные. Вместе с Витой появился попугай Петруша. Мама Тима одновременно учила говорить Петрушу и Виту, и было интересно, кто заговорит первым. Победил Петруша. Когда Вита была совсем маленькой, делом жизни для Тима был бридж. В квартире практически ежедневно и еженощно проходили тренировки, дружеские роббера, а частенько и большие командные турниры вплоть до чемпионата Москвы. Большая комната была увешана медалями и уставлена кубками. Тренировки подчас сопровождались воплями и яростной бранью. Если один из партнеров в паре ошибался, другой, не сдерживаясь и не стесняясь в выражениях, выдавал все, что думает о его умственном развитии. То ли в силу

темперамента, то ли играя лучше других, но Тим обычно кричал громче всех. Интересное было время. А Виточка, вместо колыбельной, обычно спокойно засыпала под эти крики. А потом... Потом мы расстались, но, смею надеяться, остались друзьями. Получилось так: друг — муж — лучший друг. В детстве Вита была спокойным ребенком, проблем с воспитанием не было. А как выросла, началось... Поиски себя, поиски смысла жизни, любовь, еще любовь. Потребовалось участие отца. И оказалось, что Тим — фанатичный отец, главный советчик, первый слушатель. Лучший друг... просто Лучший...



«Я ведь честно сказал...»

Из воспоминаний Константина Яворского

Однажды был детский праздник, почему-то в Нескучном саду. Шел снег, дети играли. Взрослые выпили водки и расселись по машинам, чтобы дома продолжить. Тим был за рулем, окна запотели. На наши замечания по поводу того, что он ничего

не видит, Тим отвечал: «Дорогу не надо видеть, ее надо чувствовать». И еще: «...Меня никогда не останавливают». И тут же его остановил гаишник. Тим вышел, показал документы. «Пиво пили?» — спросил инспектор, на что Тим ответил:

«Нет». Тот попросил «дыхнуть». Тим выполнил. И произошло странное: гаишник отдал документы, и мы поехали дальше. Тим объяснил это так: «Я ведь честно сказал, что пиво не пил!»³

«Если посмотреть физиогномически...»

Из воспоминаний Вадима Гаршина

Недавно, году в 2008-м, ребята собрались у меня отметить Хануку. За столом оказался и мой друг из Израиля. Он решил, что Тим похож на учёного-талмудиста, видимо, лицо Тимы, к которому мы привыкли с детства, было абсолютно архетипическим. Действительно, вспоминая сегодня Тима, я думаю, что его выдающиеся способности к абстрактному мышлению, будь то шахматы, математика или бридж, — результат великолепной генетики.

Я бы не удивился, узнав, что Тимины предки были известными раввинами, главами поколений, каббалистами. В конце 1980-х гг., играя в бридж, Тим в составе сборной страны объехал десятки стран. Тогда мало кому из советских людей это было доступно. Я спрашивал его о впечатлениях от поездок, но, к моему удивлению, он отвечал, что почти никогда не выходил из отеля. Я провел аналогию с «Защитой Лужина» и решил, что человек

самодостаточный, погруженный в себя, не стремится к визуальным впечатлениям. Из года в год я удивлялся интеллигентности нашего друга. Никогда он не кичился своим положением и возможностями, всегда был скромнен, «новорусский» пафос был ему совершенно чужд, с радостью он выручал многих из нас деньгами. Он был добрым и отзывчивым человеком. Наша очередная встреча должна была состояться в день Тиминой смерти...

³ По свидетельству Георгия Генса, Тим очень не любил нарушать правила дорожного движения, не потому, что боялся неприятностей, а скорее по неприятию всякого жульничества.





«Ты выбыл первым из строя нашего...»

Из воспоминаний Галины Хориковой

Тимка — всегда такой весёлый, легкий в общении человек. Каждая встреча с одноклассниками — праздник. А он такой радостный, подготовленный к радости встречи и счастью общения. Солидный, состоятельный, но на удивление простой,

тёплый, родной. Он учился-то с нами всего 4 года, а так и остался родным. Талант легкости. Как ему это удавалось, непонятно. Очень приличный человек, редкий для нашего времени. Всегда готовый помочь, не жмот, на встречу с одноклассниками

всегда сдавал денег больше всех, сколько ни скажешь, всегда больше.

Широкая душа в небольшом теле. Такой смешливый, дурашливый при встрече.

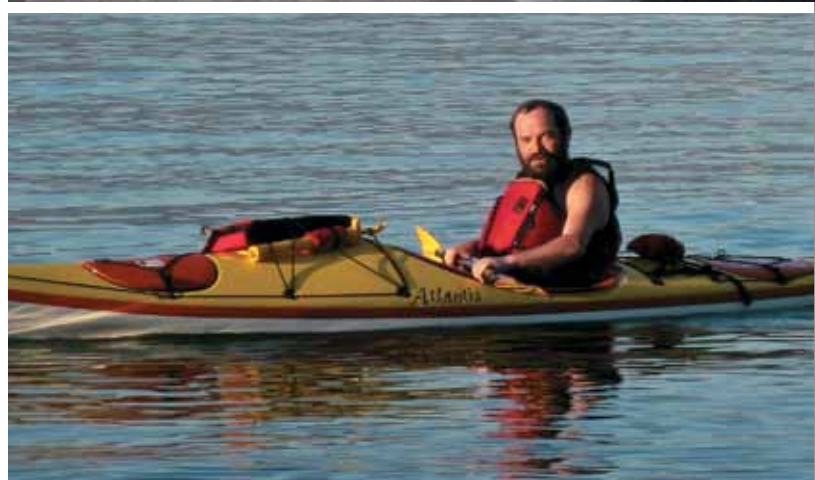
Самый хороший отпуск

Из воспоминаний Аркадия Генса

Тим сам говорил, что поездка к нам в Ванкувер — это был самый хороший его отпуск. Я думаю, потому, что мы вели очень здоровый образ жизни: почти без выпивки, много ходили пешком, по горам, по морю. Однажды я вытянул его поплавать по заливу English Bay на байдарке. Был чудесный безветренный солнечный день, и мы очень

здорово поплавали. Он был счастлив, а я похвалился, что так плаваю как минимум раз в неделю. Он подумал и сказал, что, хотя ему понравилось, но до следующего года ему этого достаточно. Тогда же Тим познакомил меня с некоторыми недавними российскими фильмами.

Мы вместе смотрели «День выборов» и «День радио» и умирали со смеху. Он действительно так заразительно смеялся, что находиться рядом с ним в такие моменты было счастьем.





Дотошно и результативно

Из воспоминаний Бориса Замарина

Мы много раз отдыхали вместе с Тимом: это комфортно, весело и вкусно (он часто брал на себя инициативу заказывать еду в ресторанах, особенно китайскую). Последний раз (очень плохое слово «последний») мы были вместе в мае 2011 г. в Италии. Нас было 8 человек, и мы, арендовав две машины, передвигались по итальянским весям. В первый же день, только мы двинулись по маршруту, приключилась интересная вещь:

моя машина странно ехала, дымилась и была неуправляема. Почесав в затылках, мы сошлись на том, что я не очень уверенно могу ехать на ручном сцеплении и сжег его. А что еще? Конечно, я виноват, хотя странно... Это грозило мне большим штрафом.

Тогда Тим начал дотошно изучать правила эксплуатации арендованного автомобиля, права и обязанности сторон, провел много консультаций по международной связи

с разными специалистами в этой области (похоже, были задействованы большие силы) и уехал в этот пункт проката, чтобы сообщить о случившемся. Результат его четырехчасовых исследований — я не виноват! Этот автомобиль оказался дефектным.

Вот так было часто — рядом со мной был друг, наставник и очень хороший человек.









«Тим любил дарить радость»

Из воспоминаний Александра Злотова

Трудно выделить какие-то определенные эпизоды, но попробую.

Когда Тим стал прилично зарабатывать, он захотел сделать мне приятное и подарить новую машину. Правда, в этот момент случилась большая неприятность: ночью сгорела дача Ландеров в Мамонтовке, где в тот момент была наша мама Лёля с маленькой Виточкой (дочкой Тима) и своими подругами. Лёля переживала это как ужасную трагедию, винила себя и чувствовала необходимость помочь в восстановлении этой дачи. Мы, конечно, не могли своими руками построить дом

заново, этим занимались сами Ландеры, но, по моему предложению, Тим отдал приготовленные для покупки машины деньги на восстановление дачи. Мама была счастлива, что это решение было единодушно принято ее сыновьями. Когда Тим уже активно работал в ЛАНИТе, он нередко зазывал меня на корпоративные мероприятия, поскольку они с Гошей собрали в свою команду отличных людей: часть из которых входила в наше ближайшее окружение с детства, а остальные — отлично вписывались в эту атмосферу. Буквально накануне отъезда в Египет на большую

партнерскую конференцию, организованную ЛАНИТом, Тим пригласил меня зайти к нему на работу. Мы прекрасно пообщались, и тут Тима осенило: он решил, что и для меня, и для конференции будет очень хорошо, если утром я вместе с ними вылету в Египет. Его способность спонтанно принимать решения и с необычайной энергией проводить их в жизнь проявилась в полной мере. Поэтому я с удовольствием вспоминаю о том, каким замечательным праздником дружбы и человеческого тепла стала эта поездка.







«В ту последнюю пятницу...»

Из воспоминаний Арсения Генса

Особенно тесно мы стали общаться с Тимом после 1983 г., в том году умер его отец. Мы часто виделись, всегда приходили на дни рождения друг к другу, круг наших друзей перемешался. Когда Тим переехал в загородный дом, было такое лето, когда я почти все выходные проводил с ним и его семьей в Домодедово. Мы ездили вместе отдыхать: в Египет, в Англию.

Как мы праздновали Новый год, как весело проводили время, как целую ночь искали чью-то собаку, а в другую ночь пели песни до самого утра... Мы все это отлично помним, к сожалению, всем остальным рассказы об этом не смогут передать главное — атмосферу радости и веселья, розыгрышей и шуток. В ту последнюю пятницу жизни Тима,

в конце дня, я зашел к нему на работу. Все уже разошлись, а мы, немного поговорив в его кабинете, пошли вместе с ним и Лёшей в грузинский ресторан неподалеку, чтобы отметить день рождения мамы Лёли. Мы хорошо провели время. Тим, правда, был не очень бодрым. А может быть, это кажется мне теперь, когда я знаю, что дожить до понедельника Тиму не пришлось.

«Люди состоят друг из друга»

Из воспоминаний Льва Злотова

Тим у меня с детства, он живёт в квартире на Лесной, у него есть жена Оля, с которой они всё время спорят: Тим — боевой, и Оля очень боевая. Бабушка Лёля часто рассказывает про детство Тима. В комоде на Лесной лежит свинцовая вставка в перчатку, которую Тим сделал лет в 15... Я приходил к Тиму советоваться и всегда получал больше ответов, чем хотел. Тим говорил: «Правильно сделать так. Я бы сделал так, а ты сам решай». У него был очень широкий взгляд.

В моей жизни не так много настоящих праздников: Новый год, 9 Мая, дни рождения близких друзей и семейные сходы.

День рождения Тима — именно такой праздник, и я не дам ему уйти из моей жизни. Там всегда много друзей и великолепная дружеская атмосфера, где комфортно всем, от мала до велика. Там и Тимины истории детства, шарады, анекдоты и борьба на руках («алко-армреслинг», так как трезвым до этого этапа никто не доходил).

Коля Рогинский (его близкий друг или ближайший, мне трудно оценить, так как Тим умел дружить и делал это со всеми по-разному) всегда готовился к этому событию: монтировал фильмы, сочинял стихи, режиссировал представления, был

тамадой — и это была незаменимая часть праздника. Часто он заканчивался песнями: караоке или под гитару.

Тим ушёл неожиданно. Часть тебя может уйти в один миг — ничто этого не предвещало и это никак не укладывалось в голове.

В такой ситуации выражать соболезнования бессмысленно: когда умирает часть тебя, хочется её запомнить навсегда. Люди состоят друг из друга. Я горжусь Тимом, я очень бережно храню ту его часть, которую он оставил во мне. И искренне радуюсь, когда замечаю его части в других.



БРИДЖ.

ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ

«Этот ребенок никогда не возьмет карты в руки!»

Из воспоминаний Аркадия Генса

Когда Тим родился, его старшему брату было 17 лет, и он уже был одним из известнейших в Москве преферансистов, бриджистов и вообще знатоком карточных игр. Часто в их доме на Смоленской устраивались карточные турниры

с очень большим числом участников. Вся квартира была ужасно закурена. Папа всегда оставался и с интересом следил за турниром, а мама выходила. Так вот, когда Тимка родился, я помню, как она неоднократно заявляла, что этот ребенок

никогда не возьмет карты в руки! Но еще совсем маленький Тим очень быстро научился многим самым разным карточным играм и быстро стал меня обыгрывать.

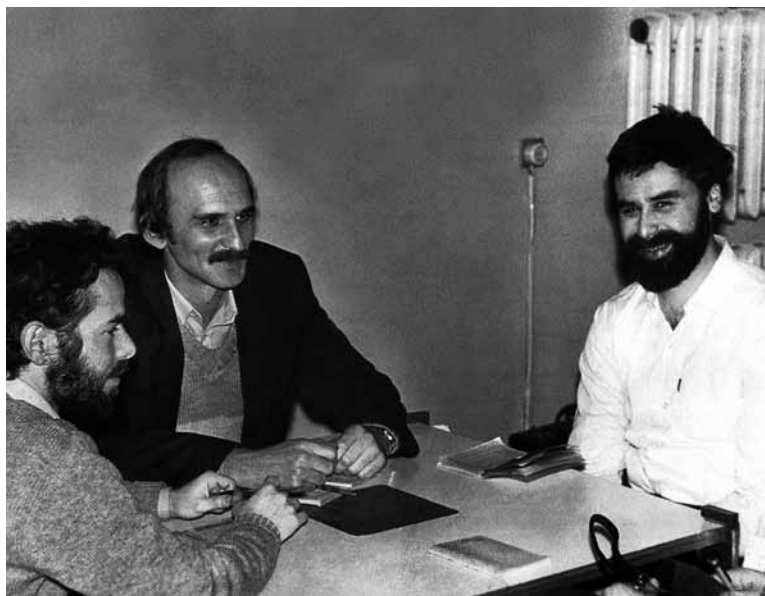
Что передается по наследству?

Из семейного архива

Одной из традиций в доме Абрама Генса на Смоленской был еженедельный преферанс, до которого Абрам Борисович был большой охотник. Вспоминая о нем, Лёля писала: «Папа был игрок. Играл в карты, главным образом в преферанс. Играл на бегах, в течение многих лет не пропуская ни одной среды на ипподроме. Любил выигрывать и

не огорчался проигрышами. Эти гены воплотились в двух его внуках, Леше и Тиме, которые увлекаются бриджем». Когда Тим стал одним из сильнейших бриджистов мира, мама этим гордилась, о чем свидетельствовали ее дневниковые записи: «26 ноября 1992 г. Вчера Тим вернулся из Италии. Это так приятно, когда он возвращается.

Я рада за него — у него интересная жизнь». «25 ноября 1993 г. Тим был на турнире в Италии. Выиграл. Привез 2 кубка. Настроение немножко вверх». «6 января 1996 г. Сегодня у нас бридж. Да, забыла важное: в бриджевом журнале Тимка назван «лучший советский бриджист».



МАРТ-АПРЕЛЬ 1997

БРИДЖ-РЕВЮ №2 (12)

ЯНВАРЬ-ФЕВРАЛЬ 1995

БРИДЖ-РЕВЮ №3

Тим ЗЛОТОВ — 9 (1-2, 2-1, 3-1). В 1996 г. продолжил работу в направлении создания легендарной личности непобедимого чемпиона. Выступил всего в трех турнирах: стал чемпионом России в команде, выиграл отборочный турнир в сборную и вышел в составе сборной России в 1/4 X Олимпиады.

**Индивидуально сильнейший
бриджист России¹**
Злотов Т. - 70/27², Громов А. - 56/22,
Розенблюм. М. - 29/14.

МАСТЕРА

№	ФИО	Д.Р.	Город	Стаж	ПВ	РО	МВ	ЕБЛ	Чемпионские звания
международные мастера									
1	Злотов Дмитрий Викторович	24.03.63	Москва	18	55	718	4740	155	К-89,93,94,96; П-91
2	Холмеев Вадим Геннадьевич	24.07.70	СПб	7	51	1976	6103	147	К-95; П-93
3	Хюппенен Юрий Николаевич	19.11.71	СПб	7	51	1842	6031	159	К-95; П-93
4	Громов Андрей Валерьевич	24.02.70	Москва	8	47	1779	6962	165	К-95; П-92, Мк-96
5	Шуднев Андрей Михайлович	13.07.62	Москва	12	45	1708	6243	123	К-95; П-92
6	Петрунин Александр Анатольевич	19.07.72	СПб	8	41	1377	4219	147	К-93,94,96

«Люди, которые играют в игры»

Из воспоминаний Сергея Багузина

Я познакомился с Тимом в январе 1985 г. Я начинал учебу в аспирантуре, а Тим заканчивал МИИТ. В то время мы были одержимы бриджем. Играли всё свободное время, а иногда и «несвободное». У Тима уже были успехи — «серебро» в парном первенстве СССР, а я был обладателем скромного 1-го разряда.

Но бридж тем и хорош, что это очень демократичный вид спорта. Класс, конечно же, проявится на длинной дистанции, а в непродолжительном по времени соревновании успех менее титулованного игрока вполне вероятен. Мы были приблизительно одного возраста и, как сейчас сказали бы, одного бэкграунда, поэтому легко подружились и часто играли в одних компаниях.

У Тима был очень открытый дом. Дверь почти никогда не запиралась, и очень часто игра не останавливалась ни днем, ни ночью. Уставшие уходили спать в другую комнату или уезжали домой. Приезжали новые игроки... Мы иногда говорили: «Играл всю ночь с пятницы на понедельник».

Бридж в Москве был на полулегальном положении. Я помню, как один из бриджистов со скандалом разводился и его жена «настучала» в органы.

Во время игры приходят люди в штатском: «Всем оставаться на местах. Проверка документов!» Слава Богу, ничем плохим это не закончилось.

В советские времена Меккой бриджа в стране была Прибалтика. И вот летом 1986-го мы с Тимом отправились на отдых

в Эстонию на озеро Пюхаярве. В поселке и в соседнем городе Отепя жила масса бриджистов из Москвы и Ленинграда. Это была прекрасная пора, мы отдыхали почти в европейской обстановке и очень много играли.

Спустя пару лет мне повезло попасть в команду, впервые отправившуюся за рубеж — в Альбену (Болгария). И как вы думаете, кто пришел на вокзал последним? Естественно, Тим. Он не просто пришел последним — мы уже думали высаживаться, поскольку поезд отправился, а его всё не было. Он успел вскочить в один из последних вагонов, так что в купе Тим появился спустя несколько минут после отправления поезда.

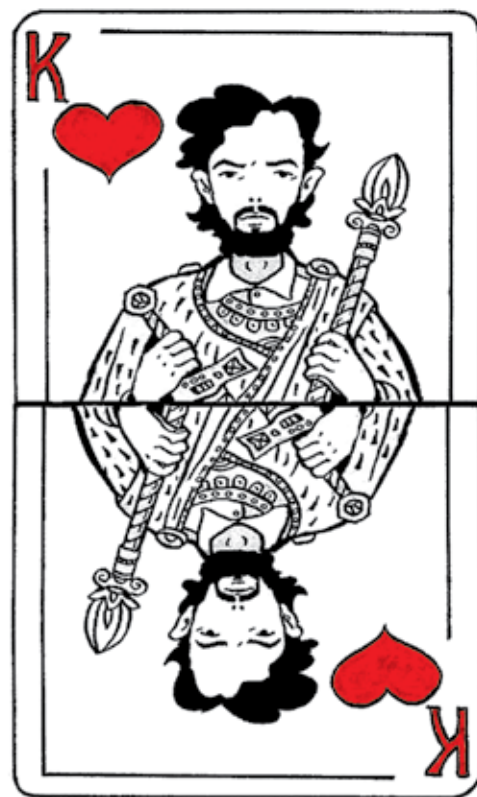


Рисунок Константина Яворского

Чувство личной ответственности и «инстинкт убийцы»

Из воспоминаний Михаила Розенблюма

Мне посчастливилось стать первым многолетним партнером Тима: мы с ним составляли постоянную бриджевую пару с 1984 по 1993 г. Первый же большой турнир принес неожиданный успех — серебряную медаль в парном чемпионате СССР. Интересно, что пятью годами ранее в самом первом таком чемпионате одержал победу Лёша Злотов, брат Тима. В дальнейшем наши с Тимом результаты становились всё лучше и лучше, в первую очередь благодаря стремительному прогрессу Тима.

Профессиональные бриджисты знают: едва ли не самые главные качества, которыми должен обладать игрок, чтобы регулярно одерживать победы, это сильно развитое чувство личной ответственности за результат, не имеющее границ стремление к сотрудничеству с партнёром и так называемый «инстинкт убийцы»,

под которым принято понимать способность отслеживать в реальном времени любые слабости конкурента и немедленно обращать их на пользу своей паре или команде.

Что касается «инстинкта убийцы», то он имелся у Тима от природы, что подтверждает знаменитая история о том, как он выиграл в шахматы у самоуверенного преподавателя «пятерку» по философии. Остальные два качества формировались на моих глазах. Путь от юношеской бескомпромиссности к доброжелательному сотрудничеству он проделал меньше, чем за год (многим из нас на это не хватает и всей жизни).

Столь же быстро обнаружилось, что его чувство ответственности почти уникально — если оставалась хотя бы минимальная вероятность того, что партнёр ошибётся на данном этапе игры, Тим всегда

продолжал работать, не поддаваясь соблазну пустить дело на самотёк. В некоторый момент я заподозрил, что успешный бизнесмен устроен аналогично. Когда я спросил об этом у Тима, уже почти переставшего играть, он не только подтвердил мою правоту, но и объяснил мне то, чего ни я, ни большинство наших общих знакомых, продолжавших отдавать бриджу почти всё своё время, никак не могли понять: почему ему не жалко столь успешно складывавшейся спортивной карьеры.

«Бизнес очень похож на бридж. Тоже игра, только правила немного другие. Бизнес стал для меня фактически продолжением того, что я делал раньше, поэтому переход прошёл безболезненно».

Большинство читателей этой книги знают, как много в результате выиграл бизнес. Меньшинство — как много проиграл бридж.



Бридж спортивный и «неспортивный»

Из публикаций в прессе⁴

С 1989 г. Злотов начал ездить на бриджевые турниры за границу. Своих денег для таких поездок, естественно, не было. Но — спасибо перестройке, которая вызвала в мире волну интереса к СССР, — тогда многие страны за свой счет приглашали наших мастеров карточной игры.

В эти годы, с 1989-го по 1991-й, бридж был для Злотова, безусловно, на первом плане, тем более что игра стала основным источником доходов семьи. «Я в это время практически не работал, числился, правда, программистом, но денег там почти

не платили, а однажды из-за того, что, не предупредив руководство, я уехал на какой-то турнир, меня с работы выгнали», — вспоминает он.

С такой «неспортивной» стороны ему запомнилась, в частности, Олимпиада по бриджу в Швейцарии (в 1992 г.), участие в которой оплатили отечественные спонсоры. Члены нашей команды, рассказывает Дмитрий, получали по 35 долларов в день, и за 8 дней соревнований, перекусывая за 3 доллара в «Макдоналдсе», можно было сэкономить столько денег,

чтобы потом жить с полгода. Было и несколько зарубежных коммерческих турниров, которые Дмитрий вместе с партнером выигрывали. Как ни странно, самый крупный и запоминающийся выигрыш — тысячу долларов — принесла победа в его первом зарубежном коммерческом турнире в 1989 г. в Финляндии.

«По тем временам это были бешеные деньги, — говорит он. — Насколько я помню, на них можно было безбедно жить года три».

⁴ CRN/RE №3 (296), 25 февраля 2008 г. «У вершины карточных игр».



НОЯБРЬ-ДЕКАБРЬ 1994

БРИДЖ-РЕВЮ №2

ПЬЕДЕСТАЛ ПОЧЕТА



Победители командного чемпионата России 1994 года. Слева направо: Дмитрий Злотов - 31 год, предприниматель, по образованию математик, Алексей Токарев - 29, "свободный бизнесмен", по образованию инженер-математик, Александр Петрунин - 22, студент петербургского электротехнического университета, Лариса Панина - профессиональная бриджистка, по образованию математик, Михаил Розенблюм - 38, профессиональный бриджист, по образованию математик.

ЯНВАРЬ-МАРТ 1997

БРИДЖ-РЕВЮ №1 (11)1997

ХРОНОЛОГИЯ РОССИЙСКОГО БРИДЖЕВОГО 1996 ГОДА

11 - 15 сентября
IV командный чемпионат России
 Команда "Гудок-2" стала трехкратным чемпионом России. Во всех этих победах участвовали Л.Панина, М.Розенблюм, Т.Злотов, А.Петрунин, дважды побеждал А.Токарев и впервые чемпионом стал Ю.Хозлов.



Тим Злотов



Несколько штрихов к портрету Из воспоминаний Юлии Яновской

— Так это, стало быть, литераторы за гробом идут? — спросила Маргарита и вдруг оскалилась.

— Ну, натурально, они!

— А вы их знаете в лицо?

— Всех до единого, — ответил рыжий.

— Скажите, — заговорила Маргарита, и голос ее стал глух, — среди них нету критика Латунского?

«Мастер и Маргарита». М.А.Булгаков

Мне довелось заниматься архивами семьи Зловых-Генсов, и я очень благодарна судьбе, что узнала историю нескольких поколений семьи и подружилась с некоторыми из ее членов. В бумагах Лёли Генс сохранилась статья 1993 г. под названием «Тройка, семерка, туз: блефуйте и выигрывайте». Статья спорная и по содержанию, и особенно по стилю, чрезвычайно сильно окрашенная желтизной.

Вот выдержка из этой статьи: «...Мальчик с детства подавал надежды на гениальность... Гений вырос и из подающего надежды превратился в клеймо семьи, позор рода. Что же произошло?

Господа, карты. Именно они, как считали окружающие, сгубили Дмитрия Злотова. С тех пор как в седьмом классе Дима взял в руки карты, он не перестает играть...» Читать сейчас это даже немножко смешно. Да и автор, рассказывая в основном о достижениях Тима в бридже и самой этой игре, вроде бы так «шутит». Но мама Тима была крайне обижена, очень переживала и оставила такую запись в своем дневнике: «23 ноября 1993 г. Статья про Тима-бриджиста. Леночка Сорокина (автор статьи), вы написали мерзкую статью про хорошего, нормального человека. И что за бульварный, пошлый стиль. И передергивание, и вранье».

Когда я беседовала с Тимом по поводу работы над историей семьи и упомянула эту статью, он сказал, что давал когда-то интервью, но помнит статью смутно. Тим попросил ее прислать и потом написал, что не оценивает ее столь негативно. Он даже предполагал, что автор не хотела никого обидеть, просто ей казалось, что она «очень крутая», если позволяет себе такой тон. Поскольку мое собственное отношение к статье ближе к Лёлиному, я была сильно впечатлена полным отсутствием у Тима мелочного самолюбия. Он был действительно выше этого.

Встреча в Сиэтле

Из воспоминаний Александра Злотова и Аркадия Генса

Александр Зотов: Мы с Тимом почти случайно в 1990 г. встретились в Сиэтле, куда я приехал по работе с группой научных сотрудников под девизом «Best from USSR», а Тим — с командой бриджистов. Тим с друзьями был зван на виллу какого-то местного миллионера и уговорил поехать туда и меня, я ведь тоже был бриджистом. Мы решили позвонить Радик⁵, и он тут же к нам приехал.

Аркадий Генс: Это были Игры доброй воли, и соревнования по бриджу были там

в числе сопутствующих. Так вот именно для бриджистов устроили вечеринку на шикарной вилле на берегу озера Вашингтон, где обитают преимущественно успешные сотрудники Microsoft. Была чудесная солнечная погода, вкусная еда, море всяких алкогольных напитков. Когда я туда подъехал, веселье было в разгаре, народ прыгал с трамплина в воду, загорал, болтал и пел. Я уже подумал, что они разнесут эту виллу вдребезги, как вдруг все уселись за столы на верхнем этаже и стали

с азартом играть в бридж. Тим и Леша — тоже, за разными столами. Я слишком плохо играю, чтобы присоединиться к такой компании, поэтому посидел немного на берегу, любуясь закатом, и решил ехать домой в Ванкувер. Пошел попрощаться, все-таки любимые братья, живут далеко и разлука надолго. Леша, не отрываясь от карт, махнул мне рукой: мол, пока, пока... А Тим встал из-за стола (все прервали игру) и пошел меня проводить. Я очень был тронут.

⁵ Аркадий задолго до этого переехал на ПМЖ в Канаду.



«Играя за четверых»

Из воспоминаний Льва Злотова

Тим часто лежал и анализировал карточные расклады, это могло длиться часами. Я довольно долго удивлялся, как он играет сразу за четверых, да ещё и двое на двое. И действительно, в Тиме уживались довольно разные люди, и никто не знал их всех. На работе он был одним, за игровым столом — совершенно другим. Игровой стол — его стихия.

Позднее в резиденции Сельвачёво у него появились столовая-игровая, бильярдная, комната настольного тенниса и уголок Guitar Hero (две гитары, барабанная установка и микрофон для единственной в этом доме командной игры без соперников). Тим, Марина, Андрей, Аня⁶ составляли вместе отличный музыкальный ансамбль. Столовая-игровая вмещала огромное количество

турниров по разнообразным играм. Преобладал, по моему мнению, покер. Как только покер вошел на серьёзных основаниях в нашу жизнь, родилось правило: победитель турнира фотографируется с последними двумя картами.

⁶ Марина Кузьмина — вторая жена Тима, Андрей — ее сын и Аня — ее невестка.



Игра или работа?

Из воспоминаний Георгия Генса

В ЛАНИТ Тим пришел работать на условиях, что будет ездить на все соревнования по бриджу, а работой заниматься в свободное от соревнований время. Мы об этом договорились. Он работал. А когда он стал работать по-настоящему хорошо, его тогдашний руководитель Саша Лопухин пришел ко мне и сказал, что он категорически против этих поездок.

Я ему объяснил, что была договоренность, поэтому он может уволить Тима (при этом я был готов забрать Тима к себе в интеграцию), но не может его заставить, потому что мы договаривались. Расстаться с Тимом Лопухин отказался, и Тим остался работать у него. Через некоторое время Лопухин ушел из ЛАНИТа, а дистрибуцией стали

заниматься Тим с Анной Фроловой. И вот когда Тиму уже не надо было ни у кого отпрашиваться, чтобы поехать на соревнования или еще куда-то, — у него стало много хуже со временем на бридж и на все остальное. Когда он стал отвечать за бизнес, за людей, он перестал ездить на свой бридж, хотя мог отпускать сам себя сколько угодно.



«Много общего со спортивным бриджем»

Из интервью для корпоративного портала ЛАНИТ 3 октября 2008 г.

В моей работе я вижу очень много общего со спортивным бриджем. Бридж — это умение выбирать из конечного набора решений оптимальное в условиях неполной информации и ограниченного времени. Здесь, как и в бизнесе, есть возможность найти объективное подтверждение правильности твоих действий. Оно отражено в рейтинге. Как в спорте, так и в бизнесе можно считать себя самым-самым,

но есть объективные критерии, по которым определяется «первая ракетка» или 500 крупнейших компаний мира (Fortune 500). Кроме того, успех и там, и там обеспечивается умением находить консенсус с партнером или соответственно коллегами, умением договариваться. То есть в бизнесе я решаю интеллектуальные задачи, требующие аналогичных интеллектуальных усилий и

интуитивных догадок. Какое-то время я пытался совмещать работу и бридж. Но это очень энергоемкие занятия. Стало практически невозможно достигать хороших результатов в одном без потерь в другом. И вот уже некоторое время я не участвую в соревнованиях по спортивному бриджу.



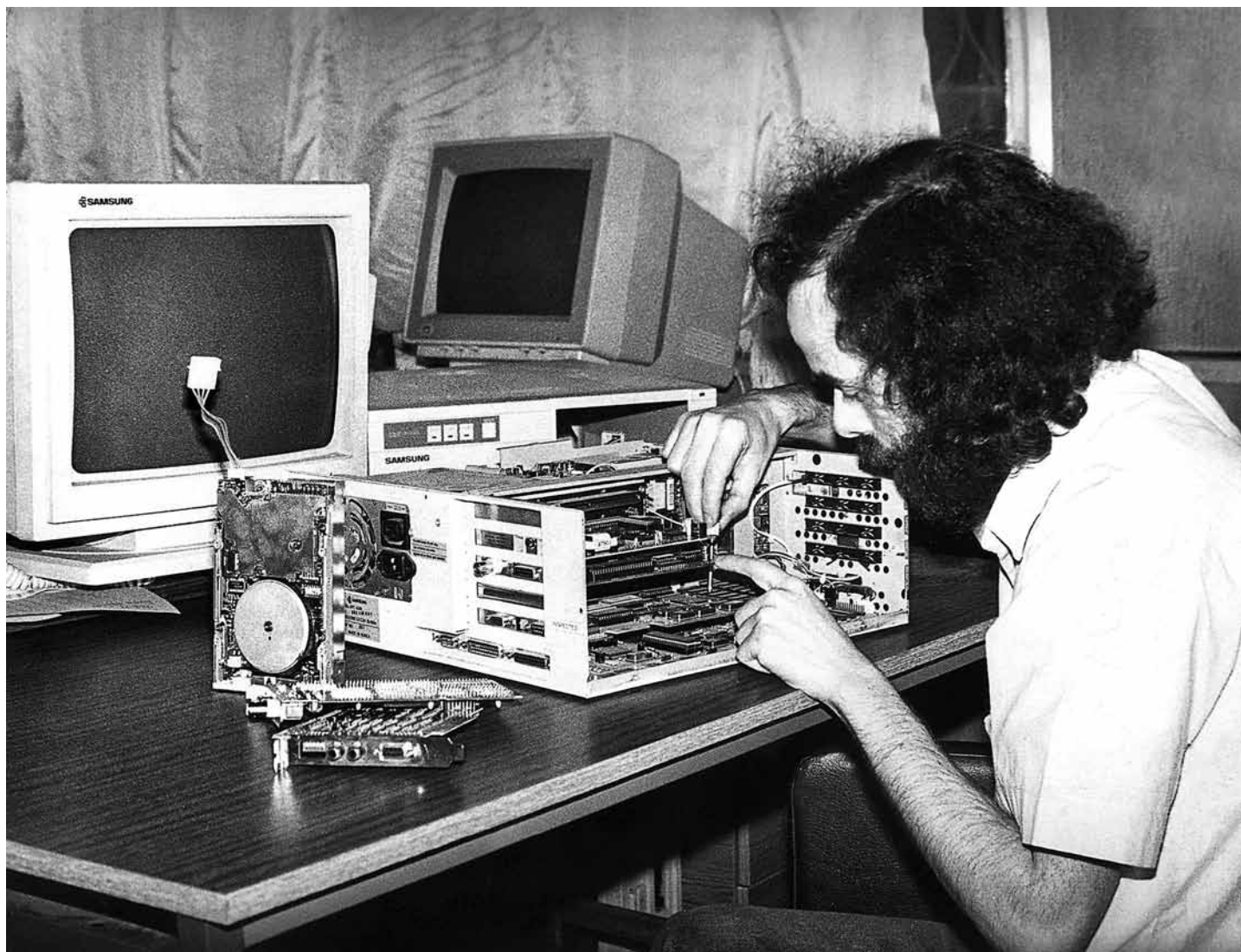
ЛАНИТ — 20 ЛЕТ ЕГО ЖИЗНИ

Первые шаги в бизнесе Из корпоративной летописи

Когда осенью 1991 г. Дмитрий Злотов начал работать в ЛАНИТе, все было для него новым: впервые в жизни ему пришлось что-то продавать, работать с клиентами. Компании было всего два года, а работало в ней не более двух десятков человек, каждый из которых

был готов делать то, что особенно нужно в данный момент. Дмитрий стал заниматься тем, что ему было ближе и интереснее: вопросами ценообразования, ценовой политики, формирования нового продуктового портфеля, прочими коммерческими вопросами. Он стал

вырабатывать критерии того, какую скидку, на какой товар и при каких условиях можно давать. Примерно через год тогдашний коммерческий директор Александр Лопухин уволился, и дистрибуцией стали управлять Дмитрий Злотов и Анна Фролова.



Бизнес-кейс: Растить быстрее рынка

Из воспоминаний Георгия Генса

Сейчас рыночные отношения прочно утвердились в жизни и сознании людей, все лидерские компании стремятся расти быстрее рынка. Все наши менеджеры воспринимают это как должное и видят своей задачей добиться роста вдвое быстрее рынка. Но в начале 1990-х понимания важности роста выше рынка почти не было.

Я его приобрел при следующих обстоятельствах. Сначала в дистрибуции коммерческим директором был Александр Лопухин, продажи росли, и мне казалось, что все вроде бы идет хорошо. Потом коммерческий директор решил уходить, и я, конечно, расстроился. Но Тим и Анна Фролова, уже поработавшие под его началом, взяли управление в свои руки.

Как только Тим стал отвечать за бизнес, он начал очень глубоко анализировать рынок. Выяснилось, что мы уже некоторое время теряли долю рынка, росли недостаточно быстро. И именно Тим это увидел. Так мы с ним пришли к пониманию необходимости опережающего роста и довольно быстро позиции восстановили.

Про клиентоориентированность⁷

Дмитрий Злотов: «Модное слово «клиентоориентированность» как стратегия появилось относительно недавно, а работали мы так с самого начала. Мы строили «бизнес с человеческим лицом».

В тот момент не были толком поставлены учетно-финансовые задачи. Но было ясно, что главное — это когда клиент доволен и с тобой дружит. Это приятно по-человечески. Оказалось, что это не только приятно,

но и исключительно полезно для дела. Наши клиенты становятся нашими друзьями и довольны не только нашей работой, но и характерной атмосферой внимания и доброжелательности».

⁷ Из буклета «ЛАНИТ в лицах», изданного в 2004 г. к 15-летию компании ЛАНИТ.



«Это мое личное объективное мнение»

Из воспоминаний Анны Фроловой

В первые годы в ЛАНИТе мы работали как сумасшедшие, очень много — и днями, и ночами. Работа — это и была жизнь. Причем поскольку почти все в бизнесе нам приходилось делать в первый раз, а ошибок мы делать не хотели, то много времени у нас проходило в спорах — как сделать что-либо наилучшим образом. Тим умел слушать и слышать. Но иногда

он превращался в настоящего Овна и вел себя в полном соответствии со своим гороскопом. Вот две его фразы, которые мне все время вспоминаются: «Это мое личное ОБЪЕКТИВНОЕ мнение» и еще «Я ТОЧНО знаю»... Конечно, у него был потрясающий дар убеждения. Часто наши сотрудники приходили к нему с одними идеями,

а уходили убежденные в абсолютно противоположном. Причем спорить с ним мог каждый, абсолютно открыто высказывая свою точку зрения. Все было шумно, эмоционально. И в этом было особое удовольствие, такая игра — пойти, поспорить со Зловым.



«Бизнес в стиле fun»

Из воспоминаний Григория Свердликова

Впервые я увидел Злотова, когда пришел на собеседование в ЛАНИТ в 1993 г. Леонид Моисеевич Манихас (тогда первый заместитель генерального директора) разговаривал со мной в комнате, которая считалась кабинетом Генса. Тогда вся компания занимала всего три-четыре комнаты. Зловтов буквально ворвался в кабинет вместе с Василием Подольским (тогда директор департамента сетевой интеграции). Они громко и не стесняясь в выражениях выясняли, какой разъем должен быть у клавиатуры, чтобы она подходила к компьютеру. И какой отдел должен в этом лучше разбираться и нести всю полноту ответственности: коммерческий или интеграторский. Зловтов представлял первый, а Подольский — второй. Ругались они ужасно эмоционально, не обращая внимание на присутствовавших, а потом также внезапно ушли, продолжая выяснять этот вопрос. Я остался в полном недоумении, зачем же они сюда приходили.

Я тогда обратил внимание, что Зловтов почти не включал свой компьютер. Он всю информацию держал в голове. Компьютер зря пылился месяцами, дошло до того, что Зловтов забыл пароль, и когда ПК наконец-то действительно понадобился, возникла задача «взлома». Первое время мы общались на «вы». Все были очень молоды, а Зловтов казался мне старше, в основном благодаря бороде, придававшей солидность. Мне было трудно: долго язык не поворачивался «тыкать» ему, хотя он сам почти сразу предложил мне перейти на «ты». Я очень часто вспоминаю то бесшабашное и веселое время — бизнес в стиле fun. В ходу были шутки и розыгрыши. «Подкалывали» всех. Все делали общее дело без оглядки на занимаемую должность. Например, все дружно разгружали приехавшие фуры с оборудованием, а потом шли пить пиво, потому что каждому в награду за труды давали бутылку.

Тим несколько раз участвовал в таких разгрузках, а потом, как шутили, принес справку из поликлиники. Другим предметом шуток был его старенький белый BMW, который хозяин никогда не чистил, несмотря на маркий цвет, напоминая всем блюстителям чистоты, что «автомобиль — не роскошь, а средство передвижения». Наросшая за зиму толстая корка наледи на крыше таяла постепенно и окончательно исчезала в мае. Не стоит думать, что мы, как члены одной команды, были пристрастны и необъективны в своей симпатии к Тиму. Несколько позже, когда в Департаменте дистрибуции уже работало человек 30, мы как-то выехали все вместе в подмосковный дом отдыха. Тим в свободную минуту взял гитару и запел. Тут же собралась целая толпа отдыхающих, которые восторженно его слушали и не давали прекратить импровизированный концерт.



Человек-компьютер и душа компании

Из воспоминаний Владимира Грибова

Когда я начинал работать в ЛАНИТе, Дмитрий Злотов при первой встрече произвел на меня впечатление «человека-компьютера». Я, например, — человек общительный. Когда знаколюсь с новым человеком, стараюсь что-то о нем узнать, найти общие интересы. А он ничего не старался узнать ни обо мне, ни о том, чем я буду заниматься. Сработал, как компьютер: что я спросил, то он мне и ответил. И мне показалось: Тим — до такой степени человек-работа и человек-цифра, что какие-то человеческие качества в нем настолько отдаленные, что... Словом, их даже не было видно при первой встрече. Потом прошло какое-то время,

я занимался регионами. В 2001 г. мы решили организовать дилерский семинар. И я предложил: на Камчатке в сентябре — там это бархатный сезон, прекрасная природа, отличная погода. Семинар длился несколько дней, вечерами мы собирались в дружеской атмосфере. И я был потрясен, увидев, что Тим на работе и Тим вне работы — два абсолютно разных человека. Он замечательно играл на гитаре, прекрасно пел, рассказывал смешные истории, анекдоты... И просто был душой компании. Для меня это было удивительно. Позже я понял, что на работе Дмитрий настолько сосредоточен на деле, которым занимается,

что ни на что другое совершенно сознательно и принципиально не отвлекается. И точно так же: вне работы он даже не вспоминает о ней. Полностью переключается — и не позволяет себе обсуждать деловые проблемы даже с людьми, с которыми ведет бизнес, с которыми вроде бы нужно постоянно что-то обсуждать. Т. е. если отдых — значит, отдых. Меня поразило, до какой степени он может быть душой компании и как может перевоплощаться в думающего только о работе бизнесмена. Мне кажется, я не знаю никого, у кого бы эта способность была выражена столь же ярко.



Конкурс на самого крепкого парня

Из воспоминаний Владимира Римера

С Дмитрием Зловым мы встретились весной 1997 г. Я рассказал ему о бизнесе на Дальнем Востоке, о проблемах моей компании и конкуренции с московским ЛАНИТом, и в тот же день он познакомил меня с Георгием Генсом. В результате уже осенью в Хабаровске и Владивостоке образовались две успешные «дочки» ЛАНИТа, сегодня в каждой из них работает более 100 человек.

Тим — уникальный человек. Вряд ли найдётся другой, похожий на него.

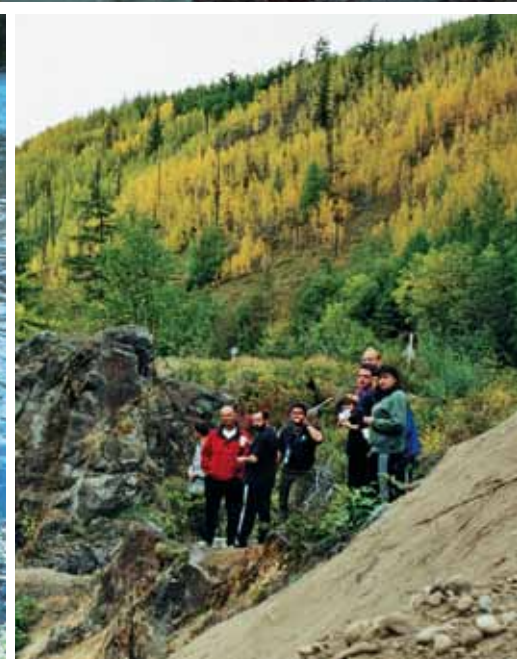
С ним было легко, приятно работать, всегда восхищал его мозг, знание профессии, понимание людей и бизнеса. Он был многогранным, и об одной

совершенно неожиданной для меня грани хочу рассказать.

В сентябре 2001 г. Саша Аксенов (генеральный директор КИТЦ, ГК ЛАНИТ) вместе с Департаментом дистрибуции ЛАНИТа организовали великолепное путешествие по Камчатке. Были и потрясающий сплав по реке Быстрой, где мешками ловили рыбу, и поездка в поселок Эссе, самый центр Камчатки, и полет на вертолете на вулкан Толбачек, и облет сопки Ключевской, самого большого вулкана мира...

Но одно запланированное мероприятие сорвалось — мы так и не попали в Долину гейзеров, самое раскрученное место

на Камчатке. На аэродроме ждали погоды — когда ветер разгонит сильный туман. Чтобы было нескучно, придумали конкурс на самого крепкого парня. Никогда бы не подумал, что Тим, внешне далеко не богатырь, выиграет с большим преимуществом. Он отжался от земли с хлопком несчетное число раз, никто не смог опередить его. Лидер по натуре, крепкий не только силой воли и блестящим умом, но и базовыми мужскими качествами. Это запомнилось навсегда — скромный, не большой, но настоящий, сильный, лучший из нас.



Как мы выросли⁸

Рассказывает Дмитрий Зотов

Когда в октябре 1991 г. я пришел сюда работать, компания считалась дистрибьюторской. Наша дистрибуция началась с продуктов Novell, и этот вендор довольно долго оставался ведущим. Но были контракты и по некоторым другим вендорам, в том числе уже несуществующим.

А дальше я бы выделил три основных этапа. Первый — формирование собственно дистрибьюторского отдела (тогда мы его называли дилерским), это поручили нам с Анной Фроловой осенью 1993 г. Мы всеми силами старались стать настоящими руководителями — учились работать с людьми, взаимодействовать с партнерами, выбирать, какими продуктами заниматься... Их спектр постепенно расширялся. Важным событием для нас стало знакомство с компанией IBS (она тогда только появилась), которая предложила нам заниматься компьютерами Dell. Мы их продавали очень много, может, 30 — 40% всего объема, но года через полтора отказались. Также год-полтора продавали

компьютеры AST Research (которая тогда была чуть ли не № 4 на рынке ПК), пока этот бизнес не стал сокращаться. Примерно в 1995 г. мы установили отношения с IBM, в больших количествах продавали PC 100. Всегда очень важным вендором была APC, нас даже признавали самым крупным ее дистрибьютором в Европе.

В организационном плане в те годы преобладала авторитарность — отношения в нашем коллективе были вполне семейными, но практически все решения, ключевые и оперативные, принимали мы вдвоем, такие вот «семейные диктаторы». Второй этап начался в 1998 г. Суть его — попытка построения некоей внятной структуры, с делегированием полномочий, с перспективами роста для сотрудников и т. д. Освободившись от многих оперативных и рутинных функций, мы с Анной стали больше именно руководить и увидели, что созданная структура нас не устраивает. А тут еще не самые оптимистические послекризисные настроения, и в какой-то момент мы почувствовали некий «кризис

жанра». В 2001 г. мы пришли к выводу, что нужно встряхнуться. Взялись за дальнейшую формализацию отношений в отделе: более грамотное выстраивание менеджмента, описание бизнес-процессов, разработку должностных инструкций и т. д. Следующий этап нашей истории — фаза активного роста — начался в 2003 г. Выросли масштабы бизнеса, появились новые подразделения, пришло довольно много новых людей, хотя мы никогда не росли по численности больше чем на 20% в год. Но количество уже перешло в качество, и, скажем, 20 новых сотрудников за год было для нас много. Исторически сложилось так, что мы извне берем очень мало готовых специалистов, буквально единицы, — сотрудники растут в компании, поэтому находить «начальников» было очень трудно. За этот период выросла вторая волна менеджеров (первая поднялась в 1998 — 2002 гг.), и теперь нужно добиться, чтобы эти две волны работали вместе максимально эффективно, что не так просто.

⁸ CRN/RE № 10 (279), 12 июня 2007 г. «Нам не хватает компетентной конкуренции».



Бог Дистрибуции

Из воспоминаний Надежды Шалашилиной

Для меня Тим в ЛАНИТе был всегда. Потому что когда я пришла в компанию (сентябрь 1994 г.), он уже был Богом Дистрибуции. Я начала работать секретарем, и очень быстро мне пришлось составить свой «секретарский рейтинг» — кто важнее. В моей табели о рангах Тим занял совершенно особое место — то ли Зевс-

Громовержец, то ли Дядька Черномор... В приемную он обычно врвался стремительно, испуская из глаз молнии... И мое девичье воображение тут же одевало его в шлем и латы, давало в руки меч и отправляло на великую битву. На какую-то такую битву? Может быть, с конкурентами, а может, за правду.

Про бизнес я тогда совсем ничего не понимала, но образ бойца — могущественного воина-победителя — сформировался у меня сразу и навсегда. Жаль, что я не рассказала Тиму о своем первом впечатлении. Ох, как бы он хохотал, как бы мы замечательно вместе посмеялись.



Как я пришел в ЛАНИТ

Из воспоминаний Сергея Тарана

Именно благодаря Дмитрию Злову я оказался в ЛАНИТе. Как это произошло, помню до сих пор во всех деталях. До ЛАНИТа я работал в компании «Парус», был руководителем технического центра. Нас с ЛАНИТом связывали партнерские отношения как раз по дистрибуции: «Парус» закупал много оборудования и ПО. Так что с Дмитрием Зловым я был знаком достаточно хорошо. «Парус» — софтверная компания, идея развивать системную интеграцию и дистрибуцию воспринималась далеко не «на ура». Поэтому в конце 1997 г. я начал подыскивать другое место работы. Решил не мудрить, воспользовался услугами кадрового агентства. И меня пригласили на собеседование в одну довольно крупную компанию — они как раз искали руководителя дивизиона системной интеграции.

Проблема, однако, состояла в том, что я, во-первых, был довольно молод для должности руководителя крупного подразделения — в «Парусе» я начал работать еще студентом, и к моменту собеседования после окончания института прошел лишь год с небольшим, а во-вторых, имел внешний вид, мало ассоциирующийся с образом руководителя: несмотря на наличие костюма и галстука — длинные волосы, понитейл... Видимо, именно эти две причины вызвали некоторые сомнения у моего потенциального работодателя, и у меня попросили рекомендаций. Одну дало руководство «Паруса», а за второй обратился к Дмитрию Злову — как к человеку, с которым мы давно и плотно взаимодействовали по бизнесу. Ситуация была довольно щекотливой — я пытался трудоустроиться к прямому конкуренту ЛАНИТа. Поэтому Дмитрий

сказал, что готов обсудить этот вопрос с президентом компании Г. В. Генсом. Но сразу предупредил, что предвидит следующее развитие событий: если ЛАНИТ считает кандидата недостойным рекомендации, то давать ее не будет, независимо от того, для чего именно она требуется; если же кандидат перспективный, то тем более не будет ее давать, а пригласит к себе в штат. Не знаю, что именно сказал Генсу Дмитрий, но Георгий Владимирович пригласил меня на собеседование, после чего я и оказался в ЛАНИТе. Профессиональные хедхантеры были посрамлены. А я начал понимать, какое внимание Дмитрий уделяет сотрудникам и откуда у него такая слаженная и эффективная команда.



Настоящий профессионал

Из воспоминаний Георгия Генса

Мы с Тимом, конечно, дружили с детства, но совсем плотно начали общаться, когда он пришел на работу в ЛАНИТ. С поразительной быстротой он стал настоящим профессионалом, и мне с ним стало очень интересно обсуждать подробности бизнеса. Как правило, разговор строился следующим образом: он рассказывал мне один вариант, второй, третий, их плюсы и минусы. После чего получал от меня какое-то количество советов и комментариев. Иногда он ждал от меня решения, но на протяжении последних лет 10 или даже 15 я в основном

отвечал ему одинаково: определять, что надо делать, может только он, поскольку он в этом более профессионален. Он всегда старался делать все на самом высоком уровне.

Тим вникал во все проблемы, видел все последствия, которые может повлечь то или иное решение. Вместо того чтобы учиться на ошибках, он стремился их не совершать. Но это очень утомительно и гораздо сложнее, чем совершить ошибку и постараться ее исправить. Я думаю, все, что он делал, было эффективно. Ярким примером могут служить его электронные

письма — он их писал по-разному, в зависимости от задачи и адресата. Мне он присылал предельно лаконичные письма. Порой он несколько переоценивал, насколько глубоко я погружен в данную тему, опуская многое как самоочевидное и заранее известное. Если я не владел информацией по данному вопросу в нужной степени, то приходилось даже перезванивать ему и уточнять. Его презентации были безукоризненно точны, великолепно аргументированы. Они всегда не только убеждали, но и доставляли огромное удовольствие.



Как готовились важные письма (из архивов компании)

Первую версию этого письма Тим отправил Анне Фроловой 26 октября 2009 г. в 13:42. Затем он последовательно советовался с ключевыми менеджерами в «ЛАНИТ Дистрибуции» и в ГК ЛАНИТ, оттачивал формулировки, выверял каждое слово.

На самом деле письмо не слишком изменилось по сравнению с первой версией, но для Тима было крайне важно вовлечь в процесс разных людей. Возможно, письмо правили помимо перечисленных в нем лиц и некоторые другие сотрудники.

В итоге 27 октября в 18:10 по всему департаменту было разослано следующее сообщение.

From: Zlotov Dmitry
Sent: Tuesday, October 27, 2009 6:10 PM
To: _COMMERCE_ALL;
Subject: Важные организационные изменения в департаменте

Уважаемые коллеги!

В эти дни Группа компаний ЛАНИТ и «ЛАНИТ Дистрибуция» празднуют 20-летний юбилей.

Сегодня имя ЛАНИТ на российском ИТ-рынке ассоциируется с лидерством и успехом, профессионализмом и компетентностью, и мы гордимся тем, что и Дистрибуция, а значит, все мы, внесли свою лепту в этот успех.

То, что «ЛАНИТ Дистрибуция» была успешной в течение всего этого периода, показывает гибкость сотрудников и компании, соответствующую изменяющимся условиям бизнеса.

Мы с Анной работаем в компании уже 18 лет, изменений за это время было очень много, и их гарантированно будет много и в будущем. Мы всегда понимали и понимаем необходимость серьезных изменений и стараемся готовить их так, чтобы получить максимум позитива и минимум негатива для компании в целом и для каждого сотрудника в отдельности.

Какие изменения мы осуществляем:

Мы разделяем отдел продакт-маркетинга на три части:

Компьютеры и периферия — под руководством Григория Свердликова.

Команда Свердликова: Быховская, Галухин, Приходько, Серый и их сотрудники. К этой команде присоединяются Бодулев и Валандин.

Серверы, СХД, сетевое оборудование — под руководством Александра Мухортова. К команде Мухортова присоединяется Смирнов. Шаповалов остается в его группе.

Программное обеспечение — под руководством Владимира Карпенко. К команде Карпенко присоединяется Шершнева.

Для чего мы это делаем:

Прежде всего для того, чтобы быть успешными и в будущем, чтобы укрепить наши сильные стороны и ликвидировать слабые. Эти задачи лучше решать, концентрируя знания, компетенцию и опыт по продуктовым сегментам.

Григорий и его команда еще сильнее укрепят наши лидирующие позиции по настольным ПК, а также добьются успеха в ноутбуках, периферии, мониторах и компонентах, где наши позиции еще не так сильны, но усиливаются с каждым годом!

Александр и его команда укрепят наши лидирующие позиции по серверам, усилят наши позиции по СХД и выведут сетевое оборудование на принципиально новый уровень, сделав нас серьезным игроком на этом, к сожалению, пока не покоренном нами рынке! Мы хотим существенного развития направлений в сегменте Value Add (добавленной стоимости), где у нас есть успешная экспертиза и ноу хау! Владимир и его команда сконцентрируются на важном для нас сейчас рынке ПО, позиции на котором нас сейчас не устраивают. Мы должны будем нарастить компетенции, чтобы повысить свою долю в бизнесе Microsoft и Citrix, а также чтобы получить возможность существенного увеличения бизнеса за счет развития новых направлений.

Когда эти изменения произойдут:

Новая структура начнет работать с 1-го января 2010 г. Оставшиеся 2 месяца текущего квартала мы день за днем будем двигаться в новых направлениях, трансформироваться, чтобы быть готовыми действовать в новых условиях с нового года. Мы понимаем, что в переходный период у нас будут определенные сложности, но мы будем делать все возможное, чтобы они были минимальными, и по мере передачи ответственности, будем информировать всех об этом. В течение ноября три руководителя направлений будут обсуждать с руководством департамента бизнес-планы и планы развития, и к концу ноября мы точно определим структуру каждой группы и ответственность менеджеров внутри групп.

Что важно сейчас:

Нам многое нужно будет сделать в рамках данной реорганизации, НО мы хотим быть успешными в текущем 4-м квартале, и это задача № 1! Для выполнения этой задачи у нас время только до 31 декабря 2009 г., и другого шанса не будет. Поэтому, занимаясь реорганизацией, нельзя забывать и откладывать в сторону текущие задачи. Время для трансформации в новую организацию у нас есть, и процесс будет идти плавно, в том числе и в 2010 г. Просим вас грамотно распределять свое время между двумя этими важными задачами.

Как узнать больше о данных изменениях:

В среду 28.10 в 18:00 состоится секция Q&A (вопросы и ответы), во время которой все желающие смогут задать нам вопросы.

Данные изменения стали возможны благодаря длительной и плодотворной работе.

В первую очередь хочется отметить ведущую роль в проекте подготовки изменений Стива Чейза, советника президента ГК ЛАНИТ, и его эффективное взаимодействие со старшими менеджерами отдела продакт-маркетинга. Стив и в дальнейшем будет принимать активное участие в реализации данных изменений, чтобы сделать их максимально эффективными и успешными.

Также активное участие в подготовке изменений принимала Марина Никитина.

Особая признательность Григорию Свердликову, принимавшему активнейшее участие в обсуждении задач продакт-маркетинга, конструктивно сотрудничавшему и помогавшему подготовить решение по данным изменениям, а также за его огромный вклад в лидерство и руководство продакт-маркетингом в период, когда мы стали действительно крупной, успешной и лидирующей дистрибуторской компанией!

Успехов всем нам и вперед к новым победам!

Злотов Дмитрий, Фролова Анна



«Мы просто работаем»

Из воспоминаний Христо Каракашева

Мне часто вспоминается один случай. 2007-й год, осень, компания Hewlett-Packard проводит традиционную встречу своих партнёров в связи с объявлением результатов прошедшего финансового года. Идёт церемония награждения лучших партнёров. «ЛАНИТ Дистрибуция» в числе лидеров и получает награды за высокие достижения по многим продуктовым направлениям. За каждой наградой Дмитрий в качестве

официального представителя своей компании выходит на сцену. Каждый раз при вручении очередного отличия ведущий просит его сказать пару сопутствующих слов — но Дима только вежливо улыбается и, не говоря ни слова, отходит с наградой к своему столу.

После вручения пятой награды ведущий чуть ли не умоляет: «Дмитрий, ну теперь Вы просто обязаны сказать пару слов! Как Вы добились таких выдающихся результатов

в совместном бизнесе с компанией Hewlett-Packard? Этого до Вас не добивался никто!» Дима взял микрофон и тихо сказал: «Это компания Hewlett-Packard добилась таких выдающихся результатов, а мы просто работаем». Улыбнулся и вернулся в зал. Как мне кажется, эта ситуация показывает Диму таким, каким многие его знали в работе — спокойным, тихим, уверенным и очень успешным!

Об отношении Тима к людям и к себе

Из воспоминаний Георгия Генса

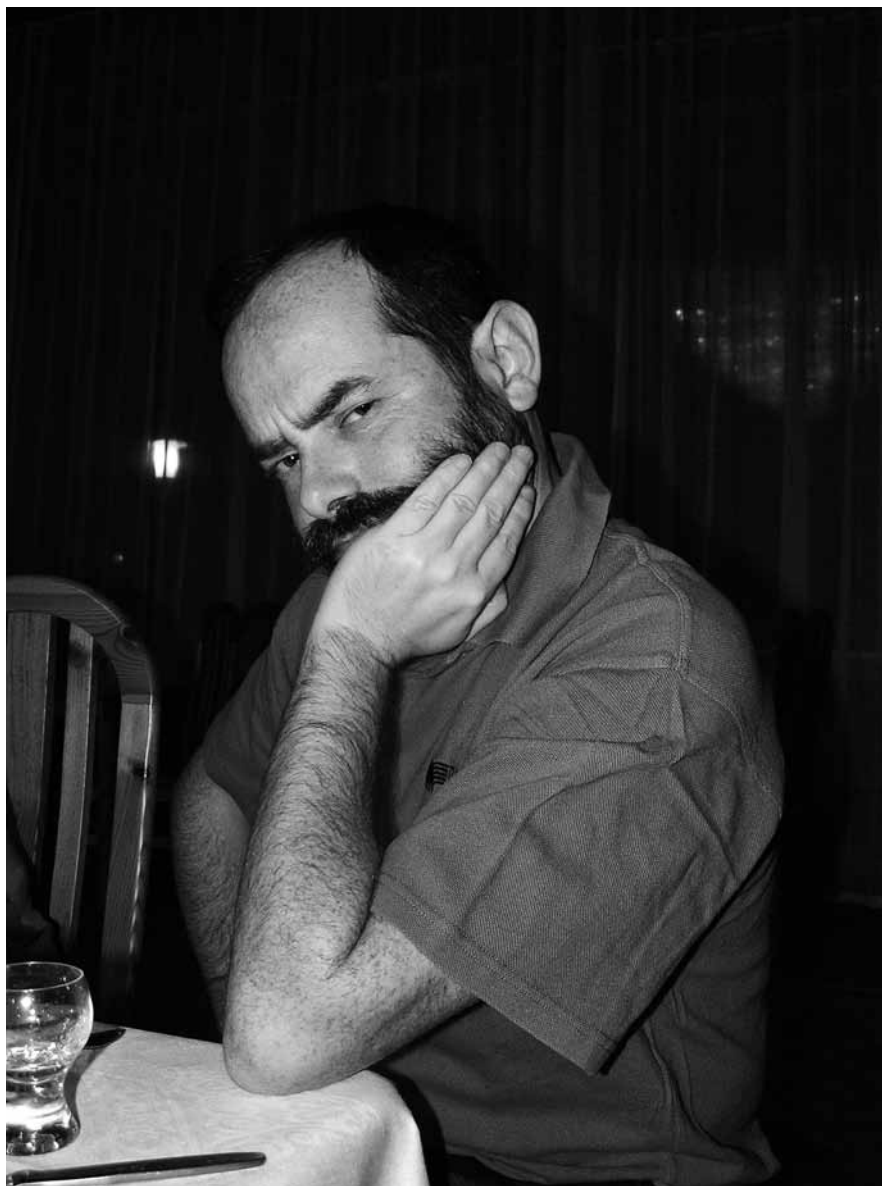
Тим относился к людям очень хорошо. Мне всегда приятно было наблюдать его общение со своими друзьями, родственниками, коллегами, многих он усиленно опекал.

Отношения со всеми друзьями сохранялись у Тима несмотря ни на что. Он всегда был готов поддержать друзей. Было заметно, что Тим делает это искренне, хотя, конечно, понимает все риски и недостатки такого подхода с точки зрения бизнеса. Один из ближайших его друзей, например, в начале перестройки загорелся идеей, которая должна была принести всем участникам большую прибыль.

Однако получилось, что люди, в том числе сам Тим и его близкие, потеряли все вложенные деньги. Сколько примеров того, как деньги рушили дружбу. Тим не только сохранил друга, но и сделал все, чтобы убедить всех пострадавших в том, что его друг не виновен в этой беде.

Нарушить какую-то нравственную ценность было для него невозможно. Нам из-за этого иногда было трудно договариваться с нашими конкурентами: они-то знают, что мы всегда всё выполняем точно, а не обо всех наших конкурентах можно сказать то же самое.

Хуже всего Тим относился к самому себе — все время его что-то не устраивало в том, как организована его жизнь. Разговоров о смысле жизни у нас с ним было довольно много. Правильно ли так много работать? Правильно ли делать одно и то же столько лет? Хотя он не делал одно и то же. У него сначала была маленькая компания, которая постепенно превращалась в мощный бизнес. Он много об этом думал, поскольку был в некотором смысле самокопателем.





«Храню в памяти слова Тима»

Из воспоминаний Павла Пейсаховича

Тим умел дружить и многих включил в свой круг, признавая: «Я делю людей на своих и чужих. Своих я не критикую. То есть даже если в душе я понимаю, что они не правы — все равно я должен принять их сторону». В октябре 2011 г., за неделю до смерти, Тим мне сказал: «Мне не нравится управлять большой фирмой. В тот момент, когда я теряю контакт со всеми людьми,

моя способность управлять становится никакой. Я должен доверять людям, которых я не знаю. И приходится управлять процессом, который я не чувствую...

Мне не хочется тратить три часа в день моей жизни в течение многих недель на лечение, которое не ясно еще, принесет ли какую-нибудь пользу». Вот еще два его высказывания, почти афоризма:

«Деньги без возможности потратить их на общение с людьми ничего не стоят. По сути, кроме людей в нашей жизни ничего нет».

«Мне не нравится быть бизнесменом. Я не умею настолько любить себя, чтобы пытаться забрать себе все те деньги, которые я вижу».

«Авторитетный, но не авторитарный»

Из воспоминаний Татьяны Мамуловой

Я пришла в ЛАНИТ в 1996 г. Тогда это не была еще такая большая компания. Мне сейчас трудно описать какое-то особенное впечатление о Тиме. Но его присутствие было неким камертоном, который был очень важен. Мы об этом, конечно, никогда раньше не задумывались, а теперь очень остро почувствовали, как его не хватает. Тим был гениальным переговорщиком. Ему удавалось убедить собеседника в таких вещах, в которые он, казалось бы, никогда не захочет поверить. Он умел замечательно выстраивать аргументацию, выбирая правильное количество доводов, причем именно тех, которые нужны в данный момент. Кроме того, он умел находить совершенно неожиданные аргументы, показав обсуждаемый предмет с совсем иной стороны.

Внутри компании всегда были достаточно демократичные отношения. Каждый, кто работал с Тимом, мог прийти к нему с любым вопросом. Он был готов обсуждать проблемы, убеждать, но и его можно было убедить в своей правоте. Он был авторитетен, но не авторитарен. Во многих случаях он выступал арбитром, когда сотрудники расходились во мнениях и не могли убедить друг друга. Его авторитет был всегда очень велик, его считали наивысшей инстанцией в споре. Авторитет Тима признавали и за пределами компании. Например, во время нашей партнерской конференции в Давосе один из докладчиков, представлявший участникам аналитику рынка, не сумел выбрать правильную для нашей весьма взыскательной публики форму подачи

материала. Аудитория стала выражать свое неудовольствие, но тут вмешался Тим. Он буквально несколькими фразами расставил нужные акценты, подчеркнул достоинства выступления, и всё сразу встало на свои места — аудитория, доверившись авторитету Тима, спокойно дослушала выступление до конца.

Тим мечтал об абсолютно прозрачном бизнесе, абсолютно честной конкуренции. Благодаря ценностям и принципам ведения бизнеса, которые он проповедовал и которых придерживался, «ЛАНИТ Дистрибуция»/Treolan приобрела репутацию прежде всего как компания надежная и честная и завоевала доверие партнеров. И это — главное наше достижение и конкурентное преимущество.



«Бизнес-этика важнее личных симпатий»

Из воспоминаний Владимира Грибова

Когда в 1999 г. я пришел работать в ЛАНИТ, Георгий Владимирович Генс поручил мне заниматься развитием бизнеса в регионах, взаимодействием с дочерними компаниями и т. п. Я начал знакомиться с директорами департаментов, выяснять, как они работают с регионами, какие видят проблемы, что бы им хотелось сделать в данном направлении. В какой-то момент с подобными вопросами и с еще одной идеей я пришел и к Тиму. Идея была такая: увидев, что ЛАНИТ занимается дистрибуцией и оборудования, и софта, я предложил ему рассмотреть возможность продажи по каналам ЛАНИТа

того ПО, которое разрабатывала моя прежняя компания.

И тут меня поразили две вещи. Первая: Тим минуты за две объяснил мне очень четко и понятно, почему невыгодно продавать это ПО. И вторая: к нашим дочерним компаниям он относился точно так же, как к любому другому дилеру.

Мне на тот момент показалось это странным: все-таки «дочки»...

А потом я понял: несмотря на то что Тим в прекрасных отношениях с руководителями наших «дочек», для него бизнес-этика — важнее личных симпатий. В то время

для меня, молодого менеджера, который воспитывался на, казалось бы, всеобщих принципах «нового русского бизнеса», строившегося тогда исключительно на личных отношениях и дружеских связях, это было просто удивительно. И только спустя некоторое время я понял: это настолько правильное отношение к жизни, что, как говорится, правильное и придумать нельзя. Наверное, это был один из ключевых моментов, повлиявших на мое становление как менеджера, да, наверное, и как человека.







Его улыбка

Из воспоминаний Виталия Фридлянда

Я познакомился с Дмитрием в 1996 г., когда стал работать в славном ЗСом. Что поразило меня в нем сразу, так это постоянная улыбка, сохранявшаяся на его лице даже в весьма сложных ситуациях. Позже, когда бизнес-отношения переросли в дружественные, я понял, что нас связывает обыкновенное оруджавское «арбатство». У нас оказалось очень много общих «неайтишных» друзей, соседей, прохожих по нашим арбатским, околосмоленским и кропоткинским переулкам.

Поделюсь одной историей. Будучи на модном в начале 2000-х партнерском выезде в Египте, мы славно приняли горячительных напитков и сидели в компании нам подобных на балконе первого этажа, конечно же, у Димы.

Компания собралась шумная, дружная и веселая. Но, как говорится, в семье не без... Один «джентльмен» стал долго и нудно выяснять у Димы и некоторых других сначала что-то по бизнесу, потом по чему-то еще, и, наконец, товарища понесло в «национальный» вопрос! Я, как и большинство ребят, уже еле сдерживался, но тут Дима со свойственной ему улыбкой и тихим, я бы сказал, абсолютно трезвым, но настойчивым голосом сказал одну-единственную фразу: «У нас на рынке все уже было и много еще чего будет, но негодяев не будет... Мы другие! Пошел вон!» Гаденыш, который чуть не испортил нам вечер, тут же ретировался в полной тишине. Я же, слава Богу, больше не встречал этого любителя национальной

идентификации. Что поразило меня, так это способность Димы, при всей его, так скажем, «некрупности» тела, обладать в нужный момент огромной силой духа и убежденности в своей правоте. А как Димка спорил! Эмоционально, с доводами, с контрапунктами, аллегориями и... с улыбкой. Как-то Дима, зная мою якобы осведомленность в коньяках, после заданного мною дилетантского вопроса о бридже подарил мне на Новый год бутылку очень оригинального коньяка со словами: «Ну, чтобы тебе было его интересно пить, а мне просто получать удовольствие, зная, что тебе это интересно. За мной останется улыбка!» Она осталась в моей памяти. Димина улыбка...





«Профессионализм, последовательность и порядочность»

Из воспоминаний Сергея Алещенко

С Димой мы познакомились в самом начале 2000-х, представляя конкурирующие компании. Но уже на первой встрече Дима сумел так повести диалог, что очень быстро стало очевидно — мы занимаемся одним делом, несмотря на различия в подходах к ведению бизнеса и разные интересы. Он всегда уважал своих конкурентов, прекрасно разбираясь в сильных и слабых сторонах каждого.

Ни разу, ни в каких дебатах не пришлось услышать от него оскорбительных оценок — в чей бы то ни было адрес.

Взаимное уважение было и к Диме — за его профессионализм, последовательность и порядочность.

Во многом благодаря Диме в сообществе дистрибьюторов сложилась партнерская

атмосфера, которая нередко позволяла урегулировать непримиримые позиции конкурентов и снизить накал ценовых войн. Мнение Димы в таких диалогах отличалось мудростью, новизной взгляда и искрометным юмором.

Я рад, что на личном уровне между нами было доверие, благодаря которому мы могли в любое время открыто обсуждать сложные ситуации текущего бизнеса и обмениваться мнениями о собственных успехах или неудачах. При этом Дима никогда не хвастался своими успехами, даже если они были заслуженны и публичны, а скромная самооценка дополнялась информацией об оборотной стороне медали в любой победе.

Бизнес, который он построил, достоин

высших оценок, проверен временем, и я не сомневаюсь, что благодаря сильной команде и духу компании идеи, заложенные Димой, будут успешно развиваться и в новых реалиях!

Одно из ярких воспоминаний у меня осталось от поездки на конференцию НР в Давосе — там я Диму увидел совсем с другой стороны в неофициальной обстановке в заключительный день. Днем на лыжах, мучительно борясь с вьюгой на перевале, он выглядел таким беззащитным, но счастливым от освоения им нового и неизведанного... А вечером загар от очков сделал его лицо настолько добрым и безобидным, что было трудно представить, что этот человек твердо и смело рулит многомиллионным бизнесом...



«Всегда можно было почерпнуть интересные мысли»

Из воспоминаний Андрея Никольского

Есть древняя индийская мудрость: «Относись к каждому прохожему как к своему учителю». Я не дошел до того

состояния души, чтобы воспринимать это буквально, но в случае Димы это полностью применимо. Из разговора с ним на любую

тему, будь то бизнес, наука, бридж, — всегда можно было почерпнуть интересные мысли.

«Человек, посвятивший себя большому делу»

Из воспоминаний Вадима Латы

С Дмитрием всегда было ясно и предельно понятно. Он не давал пустых обещаний и выполнял то, о чем договаривались. Жизнь сложилась так, что где бы я ни работал, спокойно приезжал к нему пообщаться, чтобы наладить совместную работу. Отношения строились всегда на взаимном уважении и доверии друг другу. И еще Дмитрий был умным собеседником, которого всегда отличала высокая компетентность, особенно в вопросах бизнеса.

Еще не могу не вспомнить о чувстве такта. Далеко не все люди им обладают, особенно в профессиональной деятельности. Так вот чувство такта было у Димы по отношению и к партнерам, и к подчиненным. Были случаи, когда что-то не ладилось в совместной работе. Его стиль — не рубануть с плеча, а разобраться и, как Дима говорил, набрать статистику, проанализировать и потом провести работу над ошибками с подчиненными.

Да и «за жизнь» с ним было легко общаться. Странно писать о Диме в прошедшем времени. Как хотелось бы написать о нем к какому-нибудь его юбилею... О человеке, посвятившем себя большому делу и навсегда оставшемся в памяти как человек с большой буквы.

Трудные встречи. Трудные изменения

Из воспоминаний Марины Никитиной

Мы с Тимом не успели стать друзьями, а возможно, и не стали бы никогда, но мы могли стать единомышленниками. Во всяком случае, мы уже шли по этому пути...

Я пришла в компанию летом 2009 г.

За пару месяцев до этого я разошлась по причине «неразрешимых противоречий» с владельцем компании, которой я управляла, и прежде чем принять решение, чем дальше заниматься, решила узнать мнение Георгия Генса о том, как он видит ситуацию на ИТ-рынке. Он и предложил мне подумать о работе в ЛАНИТе, в частности по развитию дистрибуции.

Мне предстояло обсудить это с Дмитрием Зотовым, которого я знала уже лет десять. Знала, но, как оказалось, совсем и не знала. Переговоры длились почти месяц, мы общались по несколько раз в неделю, и у обоих были серьезные сомнения, стоит ли пробовать.

У него — потому, что до сих пор в компании не было прецедентов найма людей на руководящие позиции. Почти все выросли со стартовых позиций внутри компании, знали друг друга годами и даже десятилетиями, атмосфера была почти семейной, достаточно закрытой. К тому же Тим, не без оснований, боялся, что приход нового человека вызовет болезненную реакцию его команды. У меня — потому, что Тим упорно не хотел четко определить мои задачи и мои полномочия, чем крайне удивил меня: весь мой предыдущий опыт говорил о том, что это важно для обеих сторон. Существовали и определенные репутационные риски и для него, и для меня, если наш альянс не получится. Тим совсем не похож на известных мне руководителей больших компаний, которые обычно мыслят более глобальными категориями. Он всегда и во все погружался максимально глубоко.

Мне теперь не понять, кто же прав был из нас

В наших спорах без сна и покоя.

Мне не стало хватать его только сейчас,

Когда он не вернулся из боя.

Владимир Высоцкий

Его дотошность, желание продумать все возможные комбинации и решения на много ходов вперед меня не только удивили, но и испугали — я не привыкла работать в условиях микроменеджмента. Тем не менее мы все-таки решили попробовать. Главным в моем «погружении» в «ЛАНИТ Дистрибуцию» стали частые, 2 — 3 раза в неделю, рабочие встречи с Тимом. Они были трудными для обоих: мне многое было непонятно в устройстве бизнеса компании, а Тим, как мне тогда казалось, упорно сопротивлялся моим предложениям что-то изменить. Часто я была на грани отчаяния, возвращаясь вечером домой с твердым убеждением, что надо прекратить этот мазохизм.

Быть катализатором назревших перемен — сложная миссия в любой компании, а в нашей она тяжела вдвойне. Тим не говорил «нет» в ответ на мои идеи, но и «да» я от него услышала не сразу.



Приходилось долго убеждать его в правильности моих предложений. Он вообще не из тех, кто давал свободу творчества.

А убедить Тима было трудно, поскольку не все было ему понятно — что-то, как мне казалось, и так очевидное приходилось разбирать буквально до винтиков. Плюс его собственный непревзойденный дар убеждать. Не однажды я выходила из его кабинета с осознанием полного фиаско, хотя потом «задним умом» понимала: в аргументации Тима не все гладко, но в ходе спора я просто не сумела это схватить.

Позже я поняла: Тим осознавал, что изменения необходимы, но хотел провести их «малой кровью», не задев никого из своей команды, максимально сохранив специфическую атмосферу компании. Ему было принципиально важно убедить и остальных в необходимости изменений,

не приказать, а именно убедить. Времени на это требовалось очень много, но по-другому Тим не умел и не хотел. Программа развития, контуры которой мы все-таки определили, продвигалась в жизнь достаточно сложно. Тим понимал, что придется что-то изменить не только в компании, но и в себе. Но он мужественно делал над собой эти усилия, как в мелочах, так и в серьезных вопросах. Например, ему, сове по натуре, было трудно приезжать в понедельник утром на планерки, которые мы начали проводить, но без его присутствия они остались бы формальностью, не помогали бы созданию атмосферы команды. И он приезжал.

За эти 2,5 года наши отношения изменились принципиально. Если сначала он был закрыт и насторожен, тщательно соблюдал должную форму диалога, то со временем становился все более открытым, и в какой-то момент я с облегчением поняла, что Тим стал мне

доверять. Когда он признал меня вполне «своей», я узнала, как он заразительно смеется. И глядя на хохочущего Тима, я часто думала о его странном сходстве с Лучано Паваротти. Такие же огоньки в глазах и абсолютно обезоруживающая улыбка. Прямо большой ребенок!

Есть популярная присказка: «Только бизнес, ничего личного». Для Тима отношения в бизнесе были очень личностными. Меня просто потрясло, что в период последнего кризиса Тим как личную трагедию переживал непорядочность некоторых «партнеров», хотя большинство его коллег по рынку, не заморачиваясь этическими вопросами, использовали все разрешенные (а то и не разрешенные) законом способы для возврата долгов.

Как-то он объяснил мне и свое нежелание общаться с прессой: «Врать не люблю, а говорить правду не всегда хочу».



«Рассудительность вкупе с экспрессией»

Из воспоминаний Владимира Левакова

Когда я первый раз увидел Диму шесть лет назад — боялся подойти, столь серьезным и грозным он мне казался. Дима подошел первым, приветливо поздоровался, и через несколько минут у меня появилось ощущение, что мы знакомы много лет... К сожалению, мы редко общались, и не так, как хотелось бы. Всегда казалось, что впереди еще много времени, еще успеем... Меня поражало, насколько человек, столь многого добившийся, умеет внимательно слушать, принимать то, что ему говорят, даже если он с этим не согласен, учиться чему-то новому и быть благодарным за это... И я всегда удивлялся, как в таком «маленьком» человеке может быть

столько внутренней силы... Дима обладал сумасшедшей энергетикой и очень хорошо умел показать суть проблемы, выделить именно то, что на самом деле было проблемой. Его спокойная рассудительность вкупе с экспрессией как-то раскладывала для меня все по своим местам, помогала разобраться и найти правильное решение... Есть такое поверье: менеджер, пройдя определенные вехи в своем развитии и набравшись мудрости, начинает вокруг себя эту мудрость продвигать, фокусируясь на стратегии компании и развитии своих подчиненных, а не на бизнес-процессах. Как-то мы случайно затронули с Димой тему конкуренции, я ожидал от него просто

поддержания разговора и готовности меня выслушать, но неожиданно Дима стал объяснять мне, что конкуренция — любая, даже самая жесткая — всегда благо. Он очень убедительно, на собственном опыте доказал: не всегда важны правила, зачастую больший эффект имеет появление еще одной силы, когда все вдруг начинает крутиться намного быстрее, ты напрягаешься, злишься, тебе кажется, что ты проигрываешь, все вокруг тоже теряют, но на самом деле все выигрывают, потому что рынок и спрос на нем растут, а это самое важное...



И близкий друг, и начальник

Из воспоминаний Бориса Замарина

Тим — мой друг, а в 1996 г. стал моим начальником. Ему было непросто мной руководить, а мне — ему подчиняться. Но для меня процесс адаптации прошел быстро, так как авторитет Тима был для меня великим. Он во всем пример.

Он хороший друг. С ним всегда хорошо. Был период, когда у меня на работе начались некоторые трудности, что-то не получалось, возникали проблемы. И тогда Тим написал большое письмо сам себе про меня и показал свои рассуждения

мне — это был сложный текст, читать его мне было по-особенному и тяжело, и легко. Я и сейчас иногда перечитываю эти записи. Кризис удалось снять. Спасибо, Тим!



Один против всех

Из воспоминаний Кирилла Шишаева

Вспоминается корпоративный выезд за город. Играли 4 — 5 часов кряду в игру на угадывание верного ответа, вопросы были похожи на те, что задают в игре «Кто хочет стать миллионером?». Играли все против Тима. То есть Тим задавал вопрос,

а коллектив после некоторого обсуждения выдавал ответ, при необходимости азартно его отстаивая. Тим, если считал ответ неверным, героически отбивался в одиночку от попыток коллективного разума задавить его своим единомыслием.

На мой взгляд, очень наглядная иллюстрация к мысли о том, что «и один в поле воин, если он — воин». А также приятное воспоминание о том, как все были молоды, веселы, дружны и азартны.









Разговор в скоростном поезде обо всем

Из воспоминаний Надежды Шалашилиной

«Сапсан», Москва — Владимир, апрель 2011 г. Почему я все время вспоминаю этот поезд?

Вместе с Тимом едем в Суздаль на IT-Summit. Два часа в поезде, и ни на секунду не прерывающийся разговор обо всем — о ЛАНИТе, о людях, о проблемах, о победах, о прошлом, о будущем... И вдруг мы уже говорим о детях, наверное,

потому, что дети у нас близкого возраста (Вите Злотовой — 22, моему сыну — 20). Они выросли, они ищут себя, ищут свой путь. Очень хочется им помочь, а не всегда получается. И так мы говорим, говорим, соскальзывая с темы на тему, азартно, эмоционально. Так можно было поговорить только с ним. Каждое его слово ярко и точно. Иногда как откровение — ломает

шаблоны, стереотипы. И в ответ безумно хочется его чем-то удивить, рассмешить. А за окном мелькает до боли знакомый и трогательный пейзаж — еще не стаявший снег, березки, деревянные домишки. Такая чуть-чуть щемящая неустроенность... И поезд, скоростной поезд, несется куда-то... Не договорили...





Дмитрий Злотов. Из интервью разных лет

Дмитрий Злотов назван одним из «25 лучших управляющих российских ИТ-компаний»⁹

«Деловое чутье и опыт позволяют Дмитрию вести бизнес, практически не допуская ошибок. Профессионал. У него есть чему поучиться» — вот такую лаконичную и емкую характеристику дает Дмитрию Злотову глава представительства компании 3Сот в России и СНГ Александр Чуб. «Дмитрий Злотов руководит одной из самых «старых» и уважаемых дистрибьюторских компаний уже много лет, — отмечает Виктор Конарский, директор по развитию канала Konica Minolta в России и СНГ. — И делает это успешно. Мы, как и многие наши партнеры, знаем стиль и высокую организованность работы ЛАНИТ, успешное управление бизнесом большого масштаба». «Четкий, прагматичный, просчитывает ситуацию на много шагов вперед, отличный финансист» — так говорит о Дмитрии Злотова один из наших экспертов.

Дмитрий Злотов отвечает на вопросы CRN/RE.

CRN/RE: Какой стиль руководства вы исповедуете?

Дмитрий Злотов: Пытаюсь перейти от авторитарного к смешанному. Надеюсь, что постепенно получается.

CRN/RE: Каковы основные черты руководителя компании?

Д. З.: Хорошо чувствовать людей, с которыми работаешь. Принимать решения в сложных ситуациях. Видеть общую картину своего бизнеса и уметь посмотреть на эту картину с разных сторон.

CRN/RE: Есть ли у российского ИТ-бизнеса какие-то особенности: должен ли руководитель ИТ-компании отличаться от руководителя не ИТ-компании или от руководителя иностранной ИТ-компании?

Д. З.: С моей точки зрения, специфика ИТ — это не более 20%. Специфика российской компании, думаю, около 50 — 60%.

CRN/RE: Какие принципы работы компании вы считаете основными при работе на рынке?

Д. З.: У компании (ее дистрибьюторской части) есть миссия, и мы стараемся ей следовать. Наша миссия: быть дистрибьютором в области высоких информационных технологий, предоставляющим партнерам максимальные возможности для развития бизнеса сегодня и в будущем. Строить с каждым сотрудником долгосрочные отношения, направленные на взаимное развитие. Или, другими словами, ориентация на потребности клиента и на развитие сотрудников.

⁹ CRN/RE №14 (307), 25 августа 2008 г. Фрагменты.



Вы вошли в число победителей рейтинга «25 лучших управляющих российских ИТ-компаний». В интервью CRN/RE¹¹ вы односложно ответили на вопрос о своем стиле руководства. Может быть, «для своих» рассказать об этом подробнее?

Я назвал свой стиль руководства авторитарным в том смысле, что долгое время считал, что набор решений таков, что я могу принять все правильные решения. Пока количество таких решений было под силу одному человеку, то такая форма принятия решений была наиболее рациональной. Однако с ростом нашего Департамента дистрибуции происходило два важных процесса. Первый — количественный, то есть нужно принимать настолько много решений, что невозможно успеть их принять самому. Пришла пора делегировать, что и происходило. Во-вторых, с ростом Департамента

произошло и возникновение иерархической структуры (три-четыре ступени). Здесь неизбежно возникает проблема передачи информации сверху вниз. Коллективность принятия решений может обеспечить оптимальное решение. Если решение действительно принято коллективно, так что каждый участник понимает его во всех деталях и воспринимает как свое, то он становится прекрасным проводником этого решения. Он по-другому его защищает. Поэтому я и сказал о том, что в настоящее время стремлюсь перейти от авторитарного руководства к коллективному. Однако этот процесс не так прост. Избыточная свобода порой воспринимается как неясность установок и приводит в замешательство.

Как строились принципы работы в Департаменте, и что меняется?

Основные принципы, как и во всем ЛАНИТе, покоятся на двух «китах»: ориентации на потребности клиента и развитии сотрудников. Успешность реализации первого демонстрирует рост бизнеса и

¹⁰ 3 октября 2008 г.

¹¹ CRN/RE №14 (307), 25 августа 2008 г.



устойчивая репутация. Успешность второго демонстрирует то, что все наши ключевые сотрудники, в том числе руководители отделов, выросли в компании, проработали здесь по много лет. Ключевые менеджеры готовы закрыть грудью амбразуру.

Но в условиях перемен, которые мы сейчас переживаем, трудность в том, чтобы правильно сориентироваться, найти ту самую амбразуру.

Кстати, видимо, нужно повысить уровень информированности о том, что делается.

Очень важно, чтобы у людей не пропадало желание активно участвовать, пропускать через себя и осмысливать происходящее.

Важно, чтобы каждый понимал и верил, что и от него что-то зависит, что можно изменить ситуацию к лучшему.

Что хотелось бы изменить в первую очередь?

У нас реально присутствует готовность выслушать и принять во внимание мнение сотрудника. Никогда не бывает так, чтобы решение по обсуждаемому вопросу было заранее принято и высказанные мнения игнорировались бы, заведомо

отвергались. Понятно, что это не означает и противоположной крайности, когда каждое предложение мгновенно принимается.

Честно скажу, что я уже не могу знать все проблемы в необходимых деталях, поэтому, услышав мнение одного сотрудника, мне важно услышать точку зрения на этот вопрос и его коллег, узнать, что они думают о предложении. Было бы здорово, если бы люди сразу обсуждали свои идеи со своими коллегами на своем уровне и выходили к руководству с общим мнением.

Это не значит, что мы или начальники отделов не готовы обсуждать вопросы индивидуально, просто предварительное обсуждение могло бы повысить эффективность и оказаться комфортнее психологически. Для того чтобы улучшить психологический климат, хотелось бы больше обсуждать хорошее (его достаточно много, но его не всегда успеваем обсудить), ведь плохое приходится обсуждать обязательно, чтобы искоренить. Я и сам сейчас как раз думаю о том, как это реализовать.





Из ответов на вопросы редакции CRN/RE¹²

Прошел год, как мы живем в кризисе. В связи с этим редакция CRN/RE обратилась к ведущим игрокам ИТ-рынка с просьбой поделиться своим взглядом на то, каким был для них этот кризисный год.

Рассказывает Дмитрий Злотов, директор по дистрибуции ЛАНИТ.

CRN/RE: Какие уроки вы извлекли из кризиса?

Дмитрий Злотов: Как это всегда случается в переломные моменты, кризис показал настоящие лица людей и компаний, с которыми мы работаем. Стерся грим, тщательно наносимый с помощью всякого рода ПР, и именно сейчас можно говорить о том, «кто есть кто». К сожалению, в ряде случаев истинное лицо оказалось крайне неприглядным, но, к счастью, таких случаев немного. Тем не менее разочарование стало достаточно болезненным для нас как в эмоциональном плане, так и в финансовом. Хорошо, что это не привело к кризису доверия в отношениях с партнерами вообще, но необходимые уроки мы извлекли. Помимо доверия нужны еще механизмы постоянного контроля, особенно в области финансовых отношений, т. е. кризис подтвердил актуальность народной мудрости «Доверяй, но проверяй». И, сказав о негативных уроках, нельзя не сказать о позитивных — большинство наших партнеров в самый

сложный период показали реальную зрелость своего бизнеса, человеческую мудрость и порядочность, т. е. у нашего рынка достаточно крепкая основа.

CRN/RE: Все говорили, что кризис — это еще и возможности. Какими возможностями, возникшими в связи с кризисом, воспользовалась ваша компания?

Д. З.: Одним из главных показателей деятельности компании была и остается операционная эффективность. Соотношение объема продаж и количества сотрудников у нас одно из самых лучших на дистрибьюторском рынке даже в кризисный период. Именно благодаря высокой эффективности нам не потребовались серьезные меры по сокращению затрат, которые были предприняты многими компаниями. Мы смогли сохранить основной ресурс компании — кадры, избежав массовых сокращений. Наличие кадровых и финансовых ресурсов дает нам хорошие возможности для развития бизнеса даже

¹² Использованы в статье «Уроки кризиса», CRN/RE № 16(331), 23 сентября 2009 г.



в такой сложный период, который сейчас переживает вся российская отрасль ИТ. Что мы понимаем под развитием бизнеса в новых условиях? Создание условий, при которых скорость нашего подъема со дна, на котором в результате кризиса оказался весь ИТ-бизнес, будет быстрее, чем у рынка вообще и у основных конкурентов в частности. Мы работаем над расширением товарного предложения и улучшением качества дистрибьюторского сервиса. В ближайшее время мы сможем предложить нашим партнерам новые, востребованные каналом, продукты и услуги. При формировании новых предложений мы сотрудничаем с партнерами, прислушиваемся к их советам и мнениям, изучаем спрос потребителей в условиях значительно изменившегося рынка.

CRN/RE: Какие из проблем, возникших в связи с кризисом, оказались наиболее сложными для вашей компании? Как вы их решали?

Д. З.: Сложной оказалась задача построения эффективных и позитивных коммуникаций внутри компании.

Действительно, за какие-то пару месяцев все кардинально поменялось — рухнул привычный мир покоя, стабильности и перспектив, в котором мы жили не один год. Что мы получили взамен? Полную неясность, постоянную нестабильность и, по сути, непрекращающийся стресс. Ни на один вопрос о будущем не было, да и сейчас нет ясного ответа. Но при этом надо было переориентировать людей на жизнь в новой реальности, не подорвав их доверие к компании, их веру в собственные силы. В таких случаях главное средство — открытый и честный диалог. Удалось ли это нам? Думаю, что удалось, потому что все ключевые сотрудники не только продолжают работать в компании, но и активно участвуют в разработке и реализации планов развития, что как раз и свидетельствует о вере в компанию, в себя и в наши перспективы. Сегодня можно с уверенностью сказать, что мы смогли избежать корпоративной депрессии, которая до сих пор есть в некоторых компаниях и которая может иметь фатальные для бизнеса последствия.

Если говорить о коммуникациях с партнерами, то новое время потребовало от нас новых подходов. Мы всегда считали (и продолжаем считать) нашу компанию одной из самых высокотехнологичных в отрасли, что и позволяет нам поддерживать высокий уровень эффективности бизнеса. Большинство бизнес-процессов, связанных с обслуживанием партнеров, у нас автоматизировано. Партнер может самостоятельно, практически без участия менеджеров по продажам, размещать заказ, резервировать товар на нашем складе и отгружать его, следить за сроками транзитов и состоянием своих заказов. Такие возможности предоставляет наша B2B-система, которую партнеры считают самой удобной на рынке. И мы сознательно занимались и продолжаем заниматься ее развитием... Однако в условиях новой реальности

появилась масса вопросов, решение которых невозможно переложить на B2B, какой бы совершенной и эффективной она ни была. Причем зачастую эти вопросы уникальны и не поддаются никакой систематизации. Решать их можно только путем личных коммуникаций. Кроме того, в условиях жесткой конкуренции крайне важным в работе с партнерами становится мониторинг их удовлетворенности совместным бизнесом. Если в докризисное время этот показатель можно было (частично) измерять привычными инструментами — отчетами об объеме и динамике продаж, то сейчас, когда, по сути, нет никаких статистических закономерностей, приходится мониторинг удовлетворенности вести только в ходе личных коммуникаций. Диалог с партнером был важен всегда, а сейчас эта составляющая работы приобретает особое значение и ценность.





И снова — один из «25 лучших управляющих российских ИТ-компаний»¹³

Для Дмитрия Злотова это вторая победа в рейтинге «25 лучших управляющих российских ИТ-компаний» (впервые — в 2008 г.). По словам наших экспертов, они голосовали за Дмитрия Злотова потому, что возглавляемая им компания — одна из самых старых и уважаемых на российском ИТ-рынке, остается в числе бесспорных лидеров дистрибуции и имеет высокий уровень организации бизнес-процессов. Все это, безусловно, свидетельствует о профессионализме руководителя «ЛАНИТ Дистрибуции». Дмитрию, считают эксперты, свойственны такие качества, как глубочайшая порядочность, надежность, верность слову и, в хорошем смысле, консерватизм.

Компания «ЛАНИТ Дистрибуция» вошла в число лучших в номинации «Дистрибьютор для системного интегратора» по результатам рейтинга CRN/RE «Лучшие ИТ-дистрибьюторы 2009».

Дмитрий Злотов отвечает на вопросы CRN/RE.

CRN/RE: Что стимулирует вас заниматься бизнесом?

Дмитрий Злотов: Я работаю в компании почти 20 лет. Эти годы были достаточно сложными для компаний, которые, как и ЛАНИТ, прошли все этапы становления российского ИТ-рынка и пережили не один кризис. И я рад тому, что, несмотря на этот уже немалый срок, у меня до сих пор сохранился искренний интерес к делу, которым я занимаюсь вместе со своими коллегами. Жизнь и практика бизнеса показывают, что если у человека есть побудительный мотив к цели или действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при его отсутствии. А интерес к делу, которым занимаешься, — это очень мощный стимул. Для меня бизнес — это еще и возможность реализации идей, планов, так что в отсутствии честолюбия меня нельзя обвинить, но без него в бизнесе сложно рассчитывать на успех. Еще одним важным для меня мотивом

заниматься бизнесом является команда людей, с которыми мы вместе не только строим планы развития, но и добиваемся поставленных целей. С этой командой мы уже много сделали для того, чтобы наша компания стала одним из лидеров рынка, но должны сделать еще больше.

CRN/RE: Какие угрозы вы считаете более существенными для вашей компании: внешние или внутренние?

Д. З.: Внешние, потому что на них часто невозможно повлиять.

CRN/RE: Какие качества руководителя, с вашей точки зрения, были наиболее важными для успешного управления компанией в период кризиса? Почему?

Д. З.: Очевидно, что в условиях кризиса руководителю нужны многие качества, востребованные и в «мирное» время. Однако в кризисных условиях больше шансов выстоять и победить у того, кто способен взять на себя ответственность «за все», держать удар и, самое главное, адекватно оценивать ситуацию и

¹³ CRN/RE №12 (349), 31 августа 2010 г.



действовать соответственно этой ситуации. Обязательными в условиях кризиса я считаю умение руководителя правильно и своевременно расставлять приоритеты, держать ситуацию под контролем и способность передать подчиненным свое понимание и уверенность. Оглядываясь на два года назад, могу сказать, что постоянно приходилось решать, что делать дальше, в каком направлении двигаться и какие методы избрать. Причем все это нужно было делать максимально оперативно, в условиях отсутствия времени на размышления, советы, совещания. Помимо общей рыночной неопределенности были еще и внутренние опасности, которые надо было предотвратить, — напряженная психологическая атмосфера в компании, растерянность сотрудников, снижение производительности и т. п. К счастью, мы достаточно быстро поставили ситуацию под контроль и свели к минимуму негативные последствия кризиса и для компании в целом, и для коллектива.

CRN/RE: Какие качества руководителя, на ваш взгляд, будут особенно ценными

для успешного управления компанией на этапе восстановления рынка? Почему?

Д. З.: Во-первых, руководитель должен правильно определить момент, когда от антикризисной защиты пора переходить к нападению, т. е. от мероприятий по сохранению бизнеса к деятельности по его развитию. Развитие — это новые ниши, новые направления, новые клиенты и конкуренция. Поэтому на этом этапе, на мой взгляд, обязательны такие качества, как умение разрабатывать сценарий наиболее вероятного развития событий, умение предвидеть действия конкурентов, находить их слабые места, точно определять место и время контратаки. На этом этапе на первый план выходят способность перспективно мыслить, настойчивость и целеустремленность, а также способность заражать команду своей энергией, волей, уверенностью в своих силах, создать такой климат в коллективе, который будет способствовать успеху компании. И еще очень важно всегда — и в кризис, и в период рыночного подъема — иметь адекватную самооценку и чувство юмора. Без этого не выживет ни один руководитель.

Последнее интервью¹⁴

Через неделю после возвращения с партнерской конференции ушел из жизни руководитель Treolan Дмитрий Злотов. Но на конференции он успел поделиться своим видением будущего дистрибьютора и других участников российского ИТ-канала. Предлагаем вниманию читателей последнее интервью Дмитрия Злотова нашему изданию.

CRN/RE: Конференция называется «Эффективные стратегии...». Но прежде чем говорить о стратегии, надо понимать, какие риски и проблемы существуют. Как вы считаете, с какими проблемами сталкиваются участники канала и на что ваши партнеры должны обратить особое внимание?

Дмитрий Злотов: Основная проблема в том, что на рынке уже не будет такого роста, который был раньше. А значит, конкуренция будет усиливаться, а маржинальность в канале — падать. И в этой ситуации необходимо понять, что нужно добавить к уже имеющемуся бизнесу, на какие новые ценности делать ставку. Тем, кто не хочет ничего добавлять, остается единственный путь — повышение собственной эффективности, но и здесь есть пределы. Именно поэтому мы и рекомендуем нашим партнерам искать новые пути развития. Это особенно важно в условиях недостаточного роста спроса: если спрос растет, всегда можно найти на чем заработать.

Но сейчас таких возможностей становится все меньше. И это объясняет, почему мы сами начали активно заниматься «облачным» проектом и рекомендуем нашим партнерам задуматься об инвестициях в новые виды бизнеса, которые, пока еще, не несут сиюминутной прямой выгоды. Возможно, они окупятся только через несколько лет, но если не думать об этом уже сейчас, может оказаться, что завтра вы просто не найдете себе места на рынке.

CRN/RE: В 2011 г. периодически появлялись «тревожные симптомы». Что вы думаете по этому поводу? Стоит ли готовиться к «худшему»?

Д. З.: Если вы говорите об определенных кризисных страхах... Ну, к кризису нельзя подготовиться. На то он и кризис: все равно ударит, и совершенно не с той стороны, с которой вы предполагаете. Мне кажется, что «готовиться к кризису» бессмысленно, ведь это значит — сворачивать бизнес. Мы этого не планируем. В принципе, пережив два «полноценных» кризиса, наша компания

¹⁴ CRN/RE №20 (377), 13 декабря 2011 г. «Treolan собрал «большую тройку» в Потсдаме». Фрагменты.



готова к любым изменениям. Treolan умеет адаптироваться к обстоятельствам. Надеемся, что и третий кризис мы переживем. В настоящий момент мы не строим каких-то кризисных сценариев и в краткосрочной перспективе смотрим на свой бизнес с оптимизмом. А иначе просто сложно работать.

CRN/RE: Участники данной конференции — компании, имеющие определенный статус в вашей партнерской программе...

Д. 3.: Это как раз те компании, отношения с которыми нас больше всего волнуют. Те, с кем нам хотелось обсудить совместное ведение бизнеса более детально. Пока мы не всем довольны. Мы ни в коей мере не обвиняем партнеров — мы просто доносим до них эту проблему. И возможно, что после этих переговоров нам придется как-то модифицировать партнерскую программу. Мы хотим работать с теми, кто лоялен к нам, кто хочет развивать бизнес вместе с нами. И мы готовы идти им навстречу, прислушиваться к их пожеланиям, создавать для них комфортные условия.

CRN/RE: И еще один вопрос. Прошел год с момента «переименования» компании. До сих пор примерно половина партнеров продолжает называть вас ЛАНИТом. Хотелось бы узнать, что принес компании этот год?

Д. 3.: Знаете, как ЛАНИТ мы прожили 20 лет. А это, как говорится, «не баран чихнул». Да и сама марка ЛАНИТ никуда не делась: она не просто осталась на рынке. Сейчас это — один из самых значимых ИТ-брендов. И в общем-то мы как-то не сильно расстраиваемся, когда нас называют ЛАНИТ. Ничего страшного. Рано или поздно все привыкнут к новому имени. Нам было важно другое: донести до канала определенные мысли, объяснить, с чем связан ребрендинг, для чего он нужен. Мы же делали это не для того, чтобы заставить партнеров, которые нас знают 20 лет, называть нас по-другому. Скорее всего, для статусных партнеров или вендоров, которые работают с нами уже давно, имя ЛАНИТ еще долго ни на что не заменится. Но цель-то была не в этом. Произошла определенная самоидентификация компании,



и мы постарались донести эту информацию до всего рынка. Я считаю, что сейчас ребрендинг помогает нам проводить значительные изменения как внутри себя, так и в отношениях с партнерами, облегчает восприятие нашей компании рынком. И новым партнерам, и новым вендорам проще идентифицировать нас, когда мы представляемся как Treolan. В нашей истории бывали коллизии, рождавшиеся как раз из-за «путаницы с названиями». Например, мы обсуждали с представителем нового вендора возможность подписания дистрибьюторского договора, а он искренне не понимал,

почему об этом говорит интегратор. Ведь до каждого доходит какая-то своя информация. И не всегда понятно, что тот или иной человек знает о твоей компании. Поэтому сейчас (после переименования) нам стало гораздо проще объяснять, кто мы такие. Конечно, работа над новым названием и над новым восприятием — это годы. Но мы и не ожидали какого-то революционного эффекта. Ребрендинг — это долгоиграющий проект, реализация которого поможет нам в будущем существовать в рамках нашей стратегии, миссии и принципов.



Перед вами последние страницы книги о Тиме

«Не хочется говорить банальности о том, что он был не такой, как все. Ведь каждый — индивидуальность. А между тем это так — он был не такой, как все...

Самым приятным занятием он считал беседу с умным, интересным собеседником. Игра ума — вот что доставляло ему истинное наслаждение.

Он никогда не говорил пустых слов, слова ему были нужны, чтобы выразить мысли, обычно глубокие и оригинальные.

Поэтому и сам он был интересным собеседником, и разговоры с ним ценили все знавшие его».

Из «Поминального» письма, написанного мамой Тима в 1983 г., сразу после смерти его отца

Поверьте, что всем, кто откликнулся на нашу просьбу и поделился своими воспоминаниями, было очень нелегко. Боль утраты еще очень свежа и остра. Друзья и родные совершили героическое усилие во имя памяти Тима, во имя любви и дружбы. И мы понимаем тех, кто пока не нашел в себе сил для участия в этой книге памяти. Мы приносим свои извинения тем, кого,

возможно, не пригласили к участию в создании этой книги. Круг общения Тима был настолько велик, что такое наверняка произошло. Именно поэтому мы призываем всех, кто хотел бы, но еще не успел сказать свое слово, воспользоваться сайтом (www.timzlotov.ru), где выложена книга. Кроме того, на сайте можно сообщить составителям о замеченных неточностях,

и мы заранее благодарны тем, кто поможет нам своим советом.

К сожалению, слова неспособны выразить всю полноту чувств и мыслей. Давайте молча посмотрим вслед Тиму, помня, что, как сказал Антуан де Сент-Экзюпери, «зорко одно лишь сердце».



Алфавитный указатель авторов воспоминаний

Алешин Петр (друг детства) стр. 32

Алещенко Сергей (директор департамента по работе с производителями NVision Group) стр. 119

Багузин Сергей (заместитель директора по развитию Treolan) стр. 66

Гаршин Вадим (школьный друг) стр. 24, 46

Генс Аркадий (Радик) (двоюродный брат) стр. 14, 16, 18, 21, 49, 64, 74

Генс Арсений (двоюродный брат) стр. 34, 61

Генс Георгий (Гоша) (двоюродный брат, президент ГК ЛАНИТ) стр. 2, 12, 14, 16, 18, 78, 84, 100, 106

Греков Алексей (школьный друг) стр. 36

Грибов Владимир (исполнительный директор ГК ЛАНИТ) стр. 90, 112

Замарин Борис (исполнительный директор Логистического центра Treolan) стр. 52, 128

Злотов Александр (Леша) (родной брат) стр. 57, 74

Злотов Лев (родной племянник) стр. 62, 76

Каракашев Христо (вице-президент NVision Group по стратегическому бизнес-развитию и работе с производителями) стр. 105

Лата Вадим (генеральный директор компании «Технократ») стр. 121

Леваков Владимир (генеральный директор компании ASBIS в России) стр. 118

Мамулова Татьяна (руководитель отдела продаж Treolan) стр. 126

Никитина Марина (заместитель управляющего директора по развитию бизнеса Treolan) стр. 122, 124

Никольский Андрей (президент компании РОСКО) стр. 121

Пейсахович Павел (близкий друг) стр. 109

Пригоникер Ольга (первая жена) стр. 39, 40, 43, 44

Разгон Мария (одноклассница) стр. 26

Ример Владимир (генеральный директор компании ЛАНИТ-ДВ) стр. 92

Рогинский Николай (друг детства) стр. 28, 30

Розенблюм Михаил (партнер по бриджу) стр. 68

Свердликов Григорий (руководитель отдела Treolan) стр. 88

Таран Сергей (генеральный директор компании ОНЛАНТА, ГК ЛАНИТ) стр. 98

Фридлянд Виталий (глава представительства Fujitsu в России и СНГ) стр. 116

Фролова Анна (исполнительный директор Treolan) стр. 86

Хорикова Галина (одноклассница) стр. 49

Шалашилина Надежда (директор по персоналу ГК ЛАНИТ) стр. 96, 135

Шишаев Кирилл (руководитель ИТ-отдела Treolan в 1999 — 2011 гг.) стр. 130

Яворский Константин (школьный друг) стр. 26, 46

Яновская Юлия (друг семьи) стр. 72







