



# Теорема Генса

**Георгий Владимирович Генс** — человек, который построил бизнес, изменивший историю предпринимательства в России. Люди такого масштаба — безусловные герои не только своих компаний. По их кейсам учатся целые отрасли. Генс всегда шел впереди своего времени — в СССР разрабатывал искусственный интеллект, в переходный период сделал ставку на отечественное ПО, в эпоху капитализма строил многопрофильный бизнес. 30 апреля 2018 года Георгий Генс, президент группы компаний ЛАНИТ, ушел из жизни. Остались его идеи, опыт и реализованные проекты. Многие из этого компании самых разных рынков смогут еще долгое время использовать для собственного развития. Этот материал редакция журнала RUBEZH посвящает памяти основателя группы компаний ЛАНИТ. Публикация подготовлена вместе с командой Георгия Генса — его коллегами и единомышленниками, которые разделяют его взгляды, ценности и продолжают реализацию его самых смелых бизнес-идей.

*В подготовке публикации использованы материалы из интервью Георгия Генса разных лет порталу TAdviser, газете «Ведомости», журналам «Harvard Business Review», «Компания», «Профиль», «Прямые инвестиции», «Проблемы теории и практики управления», CRN, PC Week, газете ИТ-NEWS, порталу good2work.*



## Справка

**Георгий Генс** родился в Москве 5 октября 1954 года. Окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по специальности «Экономическая кибернетика», защитил кандидатскую диссертацию.

До создания ЛАНИТ работал во Всесоюзном НИИ автоматизации управления в непромышленной сфере. Последняя должность в НИИ — заведующий отделом экспертных систем и искусственного интеллекта. Научная специализация — применение математических методов анализа в экономике.

**В 1989 году** ушел в бизнес и основал компанию **ЛАНИТ**, которая со временем превратилась в крупный ИТ-холдинг.

**Награды:** медаль ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, Почетная грамота президента РФ.

Многократный лауреат рейтинга **«ТОП-1000 российских менеджеров»** Ассоциации менеджеров и издательского дома «Коммерсантъ».

**Увлечения:** горные лыжи, верховая езда, пилотаж, яхтинг, кайт-серфинг. Кроме того, Генс собирал книги в жанре livre d'artiste.

**Состояние:** по оценке Forbes, в 2018 году — \$700 млн, 151-е место в российском списке Forbes.

### Gens's Theorem

George Gens is a man who built a business that changed the history of entrepreneurship in Russia. People of this scale are absolute heroes not only of their companies. Their cases teach whole industries.

Gens always was ahead of his time — in the USSR he developed artificial intelligence, in the transition period he relied on domestic software, in the era of capitalism he built a multi-profile business.

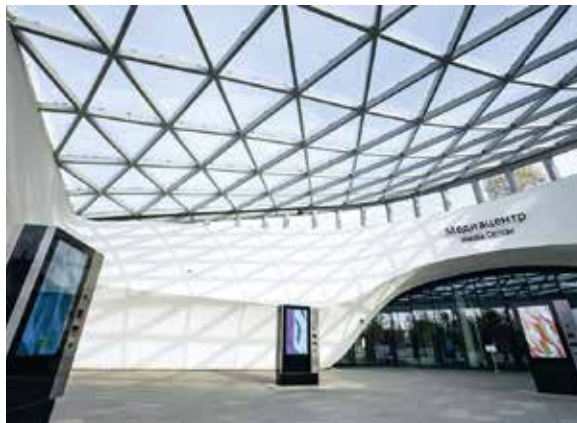
On April 30, 2018 George Gens, president and owner of the LANIT group of companies, passed away. But his ideas, experience and implemented projects remained. Companies in various markets will be able to use a lot of this for their own development for a long time. This material is created by the RUBEZH magazine in memory of the founder of the LANIT group of companies. The publication is prepared together with the George Gens team — his colleagues and adherents who share his views, values and continue to implement his most ambitious business ideas.

**ИТ-холдинг ЛАНИТ** был основан в 1989 году и объединяет компании в сфере системной и сетевой интеграции, ИТ-дистрибуции, консалтинга, аутсорсинга, разработки софта.



**Inventive Retail Group** (входит в группу ЛАНИТ) управляет сетями re:Store, Samsung, Lego, Nike, Sony Center и др.

Совокупный оборот группы компаний ЛАНИТ в 2017 году составил **137,1 млрд рублей**. ЛАНИТ занял 2-е место в рейтинге крупнейших российских ИТ-компаний по версии CNews Analytics и 1-е место в рейтинге крупнейших консалтинговых групп России RAEX по результатам 2017 года. Журнал Forbes включал Георгия Генса в число 200 богатейших предпринимателей России.



ЛАНИТ известен благодаря разработке и поддержке российской системы госзакупок. Помимо этого компания является разработчиком ГИС ЖНХ, единой медицинской информационно-аналитической системы Москвы. Дочерняя компания «ИНСИСТЕМС» оснастила инженерными системами ряд объектов технического комплекса космодрома «Восточный», выступила генеральным подрядчиком ЦОД Сбербанка в Сколково. Компании группы создали инженерную и ИТ-инфраструктуру стадиона «Лужники», а также оснастили мультимедийными системами комплекс зданий парка «Зарядье».

## Начало пути

**Родился и вырос на Арбате. Дед по материнской линии был доктором биологических наук, заведующим кафедрой МГУ и Саратовского университета.** Он был репрессирован, реабилитирован посмертно. Бабушка со стороны отца — проректор по учебной работе Академии связи, дед — детский врач. Отец закончил Финансовый институт (ныне Академия финансов) и работал сначала в Минфине, а потом курировал финансовые вопросы в ВЦСПС (Всесоюзный центральный совет профессиональных союзов). Мать работала в Губкинском институте в лаборатории ядерной физики.

**«В 10-м классе выдавал себя за своего старшего брата.** Тот, будучи студентом 5-го курса МГУ, находил учеников, а я готовил их к поступлению в университет. Два моих «ученика» поступили на мехмат МГУ и были уверены, что их учит студент 5-го курса, а в действительности их учил десятиклассник».

**Вместе с аттестатом зрелости получил свидетельство программиста-вычислителя III, высшего разряда.** Много времени посвящал изучению математики, участвовал и побеждал в олимпиадах. Производственную практику прошел в Вычислительном центре МГУ.

**В университете разработал методику применения математических методов анализа в экономике — работа стала темой кандидатской диссертации, которую защитил в 26 лет.** Руководителем был Николай Петраков, известный экономист и академик, а оппонентом на предзащите — бывший министр экономики, а ныне научный руководитель Высшей школы экономики Евгений Ясин.

**«У меня всегда было хорошо с математикой.**

Старший брат учился в 52-й математической школе. Я, а впоследствии и мой младший брат, также заканчивали именно ее. В этой школе в 14 лет заработал первые деньги — за программу, которую предложила написать учительница. Она «подхалтуривала» на Минрыбхоз и не успевала сделать работу, потому переадресовала ее мне и затем поделилась деньгами. 200 рублей по тем временам были вполне приличной суммой».

**Первый проект был связан с разработкой системы копирования фильмов — «АСУ Копирфильм».**

Фактически предстояло решить оптимизационную задачу. Суть ее состояла в следующем: для тиражирования фильмов сначала изготавливают весьма дорогую мастер-копию, с которой можно сделать определенное количество последующих копий. Если окажется, что тираж недостаточен, придется изготовить вторую, третью мастер-копии, но стоимость каждой последующей будет выше, чем предыдущей. Поэтому надо с самого начала определить, сколько мастер-копий необходимо.

**Первой полностью самостоятельной работой стала АСУ «Цирк».** Заключалась она в планировании цирковой программы. В ее рамках создавалась специальная база данных, помогающая организаторам представлений подбирать номера и артистов. Программа учитывала, где и когда у артиста гастроль, какие требования он выдвигает к городам и гостиницам и т. д.

**Трудовой опыт получал в советское время в стройотрядах, а позже в бригадах строителей.** Там же приобрел первые навыки управления, общения с коллективом. Этот опыт оказался очень полезен, ведь, усвоив алгоритмы, сможешь применить их где угодно, и совсем не важно, чем управляешь.

*«Я люблю учиться. Я всегда чем-то занимался. То самбо, то боксом, то вольной борьбой, то водным, то горным туризмом, то парусным спортом. Но я не профессиональный спортсмен. Мне жалко много времени тратить на спорт, лучше книжки читать. Со школьных лет у меня сформировалось правило: 200 страниц в день».*

## ЛАНИТ. Старт

**До первого кооператива я много лет работал в хозрасчетном институте.** Хозрасчетный институт — это когда ты должен делать проекты, которые нужны заказчикам, и получаешь зарплату в зависимости от того, как платят деньги заказчики. Если ты сделал эффективную работу, то получаешь больше денег, а если неэффективную — то меньше. То есть я долго проработал в институте, который жил практически по рыночным правилам. Конечно, это был не совсем рынок, но очень похоже. Затем в кооперативе я продолжил заниматься тем же видом деятельности — системами и программированием. Поэтому трудностей начать бизнес не было.

**«В жизни любой компании довольно многое зависит от пристрастий ее основателя или тех, кто ее строил.** Я обучался программированию в математической школе и в университете, а потом долго и основательно занимался созданием АСУ. Кстати, некоторые из них не раз достраивались и эксплуатируются до сих пор».



*«Мы долго выбирали название для компании. Аббревиатура ЛАНИТ (Лаборатория Новых Информационных Технологий) родилась во время разговора с Андреем Пандрэ, одним из первых популяризаторов ИТ в России. Именно он и предложил это название. Нам оно понравилось, поскольку было благозвучным, легко запоминалось и без труда ассоциировалось с информационными технологиями.»*

**«Перестройка» заставила перестраиваться на предпринимательскую волну.** В 1988 году был основан кооператив «Пронто», который занимался программированием и научно-техническим обслуживанием, через год я покинул его для создания ЛАНИТ.

**Сейчас кажется, что только тогда, в конце 80-х — начале 90-х, можно было заработать большие деньги и построить большие бизнесы.** Действительно, в то время очень много зарабатывали на специальных схемах. Например, на бартере. Вывозили алюминий, привозили компьютеры и зарабатывали бешеные деньги. Или продавали металлолом, привозили какие-то шмотки и продавали их очень дорого. Я, к счастью или к сожалению, ничем подобным не занимался.

**Экономическое образование подсказывало, что той фантастической прибыли, которая возникала из воздуха, просто не может быть.** Мне казалось, что не может государство просто так отдавать две тонны алюминия за один маленький компьютер и позволять проворачивать операции, дающие 500% прибыли за два месяца. Ведь очевидно: если существует такая «сладкая» возможность, то эксплуатировать ее должно именно государство, это же государственный алюминий... Точно так же я не мог понять, как может быть такое, чтобы просто раздали ресурсы. Вот не верил, что это в принципе возможно, и никогда в этом не участвовал.

**СП ЛАНИТ было зарегистрировано 16 октября 1989 года.** В число соучредителей компании вошли ВНИИНС, шведская фирма DataConstruction A.B., финская компания MicroNet и японская «Синджидайшн». Последняя, правда, ничего не внесла в уставный капитал и быстро исчезла. Другие зарубежные соучредители тоже не сильно раскошеливались, обычно ограничивались передачей оргтехники и компьютеров.

**Во время регистрации компании в реестре совместных предприятий была сделана запись:** «СП ЛАНИТ — реализация программно-технических, программно-технологических и информационно-вычислительных комплексов и систем «под ключ»; тестирование, наладка и сервис, обеспечение программными и другими средствами; обучение, техническое обслуживание и другие услуги для использования таких комплексов и систем».

**На рубеже 80-90-х годов была мода на совместные предприятия, и ЛАНИТ изначально задумывался именно как такая организация.** Еще в 1986 году была разработана система «ЛоТа». Ее название расшифровывалось как «Логика и Таблицы». Продукт мог использоваться при построении систем автоматизированного управления. Вскоре после создания «ЛоТа» ее купили японцы, заплатив по тем временам грандиозные деньги — 50 тыс. долларов.

**Поначалу у ЛАНИТ было все, как у всех.** Бизнес стартовал с нуля. В компании тогда работали два человека — ее основатель и секретарь. Потом пришли еще люди: писали программы, внедряли системы, продавали компьютеры и ПО, устанавливали сети, обучали новых сотрудников.

**В 1990 году ЛАНИТ стал первым в СССР дистрибьютором Novell.** Подписание первого крупного контракта не обошлось без курьеза. Переговоры с Novell шли непросто, представителей вендора долго убеждали в необходимости заключить соглашение с российским дистрибьютором. Их даже водили на встречу с академиком Велиховым. Он активно поддержал идею начать дистрибуцию ПО, правда, после визита зарубежных гостей поинтересовался: «А Novell — это что такое?»

**Параллельно с дистрибуцией в ЛАНИТ развивали направление системной интеграции.** В 1990 году в компании был образован специализированный технический отдел, обеспечивающий проектирование и установку сетей, начала работу школа-семинар «Сети NetWare».



*«Я был в числе первых российских руководителей ИТ-компаний, подписавших декларацию о защите авторских прав».*

**ЛАНИТ также продолжал заниматься разработкой собственного ПО.** У фирмы имелся солидный научный задел и опыт работ в области программирования, был создан «движок» (ядро программного комплекса), используя который планировалось выпустить пакет «ЛАН Офис». Это ПО ненамного уступало бы пакету MS Office. Однако тогда такой проект был явно преждевременным, и вскоре его закрыли. У ЛАНИТ также были наработки в области систем. Несмотря на большой потенциал в сфере программирования, многие проекты были свернуты. Это произошло потому, что компания с первых дней существования активно работала как дистрибьютор ПО и получала от этой деятельности намного больший доход, чем от разработки программ.

**«Поначалу у нас случались неприятности.** И нередко эти неприятности создавал я сам. Как и планировалось, мы стали продвигать нашу продукцию на зарубежные рынки. Нашли покупателей, заключили контракты. Клиенты были довольны, но внедрение сложных систем редко обходится без проведения доводочных работ. Это обычная практика, и мы, чтобы зарекомендовать себя с лучшей стороны, командировали к заказчикам самых опытных специалистов. Но некоторые из наших ведущих сотрудников, поработав за рубежом, решили там и остаться. После нескольких таких случаев я прекратил активную работу на западном рынке».

**ЛАНИТ практически сразу начал работать с научными подразделениями.** В Санкт-Петербурге была присоединена команда «ЛАНИТ-Терком» (компания была создана на базе Санкт-Петербургского государственного университета. — Прим. ред.). Ее специализация ныне называется «программирование на заказ». Причем это не офшорное программирование.

**Масштаб будущего ЛАНИТ начал вырисовываться приблизительно с 1993 года.** Тогда компания поучаствовала в создании ассоциации пользователей компьютерных сетей «Новнет», впоследствии переросшей в российское отделение международной организации Net Ware Users International. Несмотря на то что сегодня эта ассоциация уже не работает, в свое время она сильно поспособствовала популяризации сетевых технологий в нашей стране. Потом начались работы по комплексному оснащению сетей Банка России.



ЛАНИТ 5 лет,  
1994 г.

**Немало партнеров появилось благодаря активной просветительской деятельности.** Еще специалисты кооператива «Пронто» начали читать курсы для пользователей ПО Novell. На научно-технические семинары собиралось по 200 человек и более. Особенно привлекало людей то, что это были не теоретические лекции, а, по сути, практические занятия. В аудиторию приносили компьютер, и специалисты наглядно демонстрировали, что и как надо делать.

**«Об этих семинарах мы давали объявления в местные газеты, но слухи распространялись с совершенно немыслимой скоростью. В общем, недостатка в слушателях у нас не было, и многие потом становились нашими партнерами».**

**Самым сложным было научиться реальному бизнесу.** Это сейчас все знают такие термины, как «дилер», «франчайзинг», умеют правильно составлять договоры, осуществлять поставки оборудования из-за границы и т. д. А тогда все это было в новинку, всему учились буквально в процессе работы. Нужно было так создать бизнес, чтобы он был масштабируемым, динамично растущим, диверсифицированным, с минимальными рисками. Это были реальные трудности, с которыми было не так просто справиться.

**К 1998 году ЛАНИТ занимал лидирующие позиции как в дистрибуции, так и в системной интеграции.** Компания была признана дистрибьютором № 1 по продукции APC в Европе, Novell — в России и СНГ, AST — в России и банкоматам IBM — в России.

**«Уроков в эпоху экономических потрясений всегда извлекается много.** Главное, в чем мы убедились, что почти все делали правильно, всегда соблюдая аккуратность в ведении бизнеса. Чему учат кризисы? Тому, что не надо «надувать пузыри» и раздувать затраты. Обеспечивать рост компании следует не за счет одних только внешних заимствований, а в первую очередь за счет собственной квалификации».

**Кризис 1998 года стал серьезной проверкой для игроков ИТ-рынка.** Увы, не все смогли его преодолеть. За считанные недели исчезли многие фирмы, считавшиеся незыблемыми столпами отечественной ИТ-индустрии. Не удалось избежать непопулярных мер внутри компании. В ЛАНИТ были зафиксированы зарплаты в рублях, и люди, надо признать, много потеряли, а специалистов подразделений, наиболее зависимых от валютного курса, отправили в вынужденный отпуск. Правда, во время этого отпуска сотрудникам предоставили возможность бесплатно пройти обучение на курсах «Сетевой Академии». И главное, никто не был уволен. Более того, ЛАНИТ принимал на работу специалистов из других компаний, чье положение оказалось критическим.

**«Мы старались работать очень четко и аккуратно.** На новых условиях переписали ряд контрактов, максимально сократили сроки поставок и выполнения сервисных работ, чтобы уменьшить риски, связанные с колебанием курса. Одним словом, смогли быстро приспособиться к новым условиям. Это помогло снизить потери и остаться на рынке».

**В 1999 году одним из самых востребованных товаров оказались информационные системы,** поскольку главными проблемами для предприятий были эффективное управление ресурсами, планирование и управление проектами и бизнес-процессами, организация электронного документооборота, осуществление финансового анализа. Компания оказывала услуги полного цикла системной интеграции и поставляла широкий спектр решений, какого не было у других российских фирм.

## Бизнес-принципы

### Об ИТ

**Информационные технологии — один из механизмов повышения производительности труда в любой сфере.** Сейчас все участники рынка стараются сделать свою работу более эффективной. Поскольку у нас в стране уровень развития ИТ и затрат на ИТ ниже, чем на Западе, рост здесь, по моему мнению, будет опережать темпы восстановления экономики в целом.

**Даже крупные отечественные ИТ-компании по западным меркам можно отнести только к малому или среднему бизнесу.** Корпорация мирового уровня в России может появиться только при условии слияния нескольких больших компаний.

**Опасен перегрев рынка труда в сфере ИТ.** Зарплатные ожидания специалистов часто обгоняют производительность труда. Растущий государственный сектор экономики, представленный госкорпорациями, готов предложить специалистам более высокую зарплату, и нередко профессионалов попросту переманивают. При этом заказчики очень жестко торгуются, добиваясь снижения стоимости проектов.

**Раньше продажи в ИТ иногда напоминали попытки продать книгу людям, не умеющим читать.** Сейчас читать умеют и уже понимают, что книжка нужна. Это очень существенное изменение. Оно привело к тому, что вырос интерес к ИТ-услугам. Заказчики закупили уже довольно много вычислительной техники и теперь учатся использовать ее эффективно. Поэтому продажи «железа» растут медленно, а вот проекты, решения, которые приносят существенную пользу для бизнеса, стали гораздо более востребованными. Для примера (в 2017 году. — Прим. ред.), у ЛАНИТ ИТ-услуги выросли почти на 30%, а дистрибуция — всего на 10%.

*«Однажды я разговаривал с довольно известным человеком, и он мне сказал, что ИТ-шники по нелюбви к ним находятся на втором месте после строителей. Строителей не любят за то, что они не держат обещания, а ИТ-шников — за то, что они хоть и очень интеллигентные, но совершенно не понятны, что предлагают».*

### О бизнес-моделях

**Мы стараемся максимально, где можно, делать унификацию, но компании нашего холдинга — это разные бизнесы.** Они по-разному работают, по-разному организованы. Если бы наши компании были более-менее похожи, то у нас была бы не группа компаний, а одна компания или хотя бы группа с гораздо меньшим количеством компаний. То есть в группе была бы одна большая дистрибьюторская компания, одна — большая интеграторская, одна — ритейл, и так далее, но так не получается.

**Хорошее направление — консалтинг, разработка больших систем.** Но если ты работаешь с крупным клиентом, то есть риски, что поменяется руководитель, начнутся переделки, новые функциональные требования задержатся, поменяется нормативка или что-то еще произойдет. И вот там, где ты планировал зарабатывать, ты начинаешь терять. Бывает, что заказчик вообще отказывается от проекта. К счастью, такое случается редко, но история, когда тебе меняют функциональные требования — ты выиграл один проект, а заказчик до конца не понимает точно, что ему нужно, — бывает довольно часто.

**Трудно сказать, что дает больше прибыли ЛАНИТ, а что — меньше.** Но совершенно точно: за счет того, что у нас много направлений и бизнес диверсифицирован, мы устойчивы в своем



развитии. Если у одной дочерней компании возникают проблемы, то они «перекрываются» другими успешными бизнесами. То одно направление развивается лучше, то другое. То мы хорошо зарабатывали на ERP-системах, то хорошо с разработкой, то с аутсорсингом. Вот это сочетание диверсификации и постоянного поиска новых возможностей позволяет нам сохранять общую положительную динамику бизнеса.

**В последние годы наметилась опасная тенденция, когда крупные корпорации организуют собственные инсорсинговые ИТ-компании.** У Сбербанка есть «Сбертех», у «Газпрома» — «Газпром-автоматизация», свои компании созданы в Ростехе, в других корпорациях и компаниях с госучастием. Это самообман, что инсорсинговые компании позволяют сэкономить. Практически не встречается более эффективных компаний, чем рыночные. В инсорсинге нет конкурентной среды, нет работы с разными отраслями: если заказываешь работу своей же компании, ее нельзя не принять и не заплатить сотрудникам деньги. А если что-то не будет получаться, придется на истраченный рубль вложить еще 10, чтобы этот рубль не пропал.

**Некоторые руководители действительно считают, что отдавать работу внешней компании рискованно, поскольку они не могут все полностью контролировать и управлять процессом выполнения работ.** Но необходимо правильно оценивать риски. Что будет, если уйдет руководитель внутреннего коллектива или ключевой исполнитель? Будет проблема. А если руководитель проекта ушел из внешней компании, она найдет другого, и заказчику не придется нервничать. Это будет трудностью, но это не будет кошмаром или будет не твоим кошмаром.

**Если подрядчик что-то сделает не так, можно просто не платить. Но если компания-подрядчик внутри, то ты платишь всегда.** Неуспешных внутренних проектов в разы больше тех, что делаются сторонними исполнителями. Внешние исполнители ответственнее, поскольку есть риск, что за некачественную работу им могут не заплатить.

**Опыт показывает, что все компании, которые мы берем на аутсорсинг, выигрывают и по деньгам, и по качеству обслуживания и уже не отказываются от него.** Казалось бы, к настоящему времени направление ИТ-аутсорсинга уже должно было получить гораздо большее развитие. Движение есть, но очень неспешное. Тем не менее наступит время и начнется бум. Так уже бывало не раз. Например, SAP долгое время не могла стартовать в России, а когда стартовала, практически все проекты были неуспешными. Мы в то время считали, что этим заниматься точно не нужно — проще сделать свою разработку. И оказались не правы, так как последовал взрывной рост бизнеса SAP, многие компании уже получили реальную пользу от внедрения ее систем. Такие проекты стали уже обыденными. То же самое должно произойти и с аутсорсингом.

**Чтобы стартап был удачным, во-первых, нужно угадывать технологии.** Во-вторых, необходимо угадывать потребность. Ведь очень часто дело не в технологиях. Например, была такая компания Digital Research. Ее операционная система Dos была объективно лучше, чем разработка Microsoft, но никогда в жизни DR Dos не занимала долю рынка больше, чем 10%. Потому что Microsoft лучше занимается маркетингом, продвижением продуктов. Даже если есть хорошая технология, получится ли на ней заработать деньги или нет — вопрос спорный. Чаще нет, чем да.

**Если ты стремишься быть лидером** (а именно такая у нас цель) и хочешь им оставаться, постоянно укрепляя свои позиции, то только рост быстрее рынка позволит этого добиться. Растить быстрее рынка — просто необходимо.

### Выход на международные рынки

**«Я мечтал о выходе на зарубежные рынки, мне казалось, что наши продукты и технологии будут там пользоваться спросом».**

**Мы умеем делать заказные разработки для западных компаний, но это не так интересно.** Потому что это отчасти заработок на продаже интеллектуальных ресурсов. Мы не умеем, не научились пока выходить за рубеж со своими продуктами. Те, кто научился (ABBYY, Лаборатория Касперского), — просто молодцы. Хотя предложить есть что. В частности, в одной из компаний холдинга ЛАНИТ разработали довольно интересную систему, которая позволяет управлять компьютером не мышью, а жестами, для их распознавания придуманы красивые математические алгоритмы.

*«В России я не знаю ни одной инсорсинговой компании, которая могла бы работать на открытом рынке даже при том, что ей такие задачи ставили. Если я хочу разработать что-то новое и это даст мне существенное конкурентное преимущество — да, конечно, нужны свои. Но если требуется что-то более-менее стандартное, то лучше все-таки привлекать подрядчиков, чем создавать и развивать свое».*



Клуб Forbes Techno, 2016 г.

**С восхищением смотрю на компанию Huawei, которая тратит 15% своего оборота на R&D, и при этом у нее остается много прибыли.** Да, значима помощь китайского правительства, но это еще и особая модель бизнеса. На своих заводах они рассказывают, что вот это, например, разработали и сделали японцы, а это оборудование куплено в Швеции или в Германии, а здесь приезжают опять же японцы и обучают персонал. Или что-то скопировали, но зато потом усовершенствовали и удешевили.

**В Huawei очень хорошо работают люди.** У них вообще считается, что если человек ушел с работы раньше, чем отработал 12 часов, то это странно. Они работают больше, чем американцы. И работают с азартом.

**В Huawei зарплаты не самые высокие.** По крайней мере, не выше, чем в других схожих компаниях. Для них честь — работать в Huawei. Кстати, у Huawei, конечно, гениальный основатель. Huawei — это народная компания. Владельцу корпорации принадлежит всего 2% акций. Все остальные акции принадлежат сотрудникам. Но, чтобы получить акции, нужно очень хорошо отработать лет пять. Зато, когда станешь акционером, начнешь получать довольно приличные дивиденды. То есть мотивация там очень серьезная у людей. Но если ты уходишь, то у тебя акций не будет.

**Я был в Пекине в 1990 году.** Это был серый, грязный город, очень сильно отстававший по развитию от Москвы: везде были велосипедисты в марлевых повязках, преобладали повозки «тук-тук», было очень мало гостиниц, а те, которые существовали, были ужасающими. Я был в Пекине пять лет назад: все радикально изменилось. При сегодняшнем уровне развития технологий можно сделать сильный скачок за 5 лет, а за 10 лет можно всю страну превратить в город-сад.

**«В Huawei мне говорили: «Понимаешь, что мы всех сделаем? Нет никаких шансов ни у вас, ни у американцев, ни у кого».** Я спрашиваю: «Почему?» В ответ: «Ну поймите, у нас миллион выпускников в ИТ-профессиях. Миллион в год. Из них хочет пойти на работу в Huawei миллион. Вы понимаете, кого мы берем?» К ним приходят люди, которые считают, что работать меньше, чем по 14 часов в день, неприлично, которые считают, что в субботу не прийти на работу неприлично. В итоге у них за час эффективной работы зарплата, конечно же, ниже, если так посчитать».

**Импортозамещение — длительный процесс.** К тому же на Западе все равно много нового. Я в свое время пытался уговорить Леонида Реймана, еще когда он был министром связи, чтобы он продвигал телефонную станцию «Квант-М», софт для которой разработал «ЛАНИТ-Терком». Станция была практически на уровне западных. Рейман объяснил, что если ставить только российские станции, произойдет деградация сетей и все то, что производится, развивается в мире, не будет приходить в Россию. В моменте, конечно, можно все импортозаместить. Но только по прошествии времени ты рискуешь так и остаться в том же моменте.

## Корпоративная культура

**Я считаю, что моя самая сильная компетенция — это хорошее отношение к людям, независимо от того, кто это — мои сотрудники, заказчики или поставщики.** Это основное качество, возникшее благодаря моему отцу. Человек очень сильно должен себя проявить плохим для того, чтобы я изменил к нему отношение. Априори все люди хорошие, талантливые и могут практически все. И при этом они мне интересны — думаю, что это еще один фактор, это вторая главная черта, которая мне позволяет нормально работать с моими сотрудниками.

**Главный секрет успеха в том, чтобы уметь получать удовольствие от того, что делаешь.** Я вполне осознанно пришел к пониманию этого еще студентом и научил себя получать удовольствие от работы не меньшее, чем от любых других занятий. Я и сейчас очень люблю свою работу, хотя мне как президенту крупной компании раз по десять в день приходится сталкиваться с негативными ситуациями. Я являюсь и создателем компании, и основным ее владельцем, поэтому отношусь к ее судьбе как любящий родитель.

**Какими определениями я охарактеризовал бы нашу компанию в первую очередь?** Очевидно растущая (но не взрывно, а стабильно), ищущая новое, молодая (по возрасту людей), абсолютно надежная, держащая свое слово. Мы — не просто фирма, продающая престижную технику. Мы — лаборатория, испытывающая новые средства и системы, которые позволяют решать не только сегодняшние, но и завтрашние задачи наших клиентов.

**Что для меня главное в компании? Люди, которые в ней работают.** Высокая квалификация этих людей, позволяющая создавать уникальные продукты. Клиенты, со многими из которых нас связывают многолетние отношения. Партнеры, которыми мы по праву гордимся, считаем их лучшими и стремимся сами иметь безупречную репутацию и быть отличными партнерами. Внутренний климат, для поддержания которого необходимо грамотно отработать процедуру мотивации, в чем мы уже весьма преуспели, но хотим достичь еще большего.

**«Я убежден, что в нашей сфере успех на 100% зависит от людей. Именно поэтому компания делает все для создания настоящей команды. Нам нужны не просто специалисты высокого класса с самыми свежими знаниями, но люди творческие, самостоятельно мыслящие. Перед сотрудником, переросшим свою должность, должна быть открыта возможность подняться на новую ступень».**

**Один из важнейших факторов — человек должен быть хорошим и эффективным, уметь выстраивать отношения с людьми.** Очень важно, чтобы он хотел развиваться и расти. Тем более в ИТ-отрасли, где технологии развиваются так стремительно, что учиться приходится постоянно. Мне нравится, когда человек энергично работает и хочет сделать карьеру. Но важно, чтобы он хотел, чтобы эта карьера была связана с тем, что он действительно вырос как профессионал, и всем стало понятно, что он должен занять следующую позицию.

**Общение составляет большую часть жизни человека, тем более руководителя.** К счастью, мне удалось создать такую среду общения, которая полностью меня удовлетворяет. Я очень слежу за климатом в компании. Мне приятно находиться с людьми, которые со мной работают. Это люди с правильным отношением к жизни, к работе. Я достиг того, что вокруг меня много заинтересованных людей, которые вместе со мной делают хорошее дело. Дело, которое мне нравится.

**Большинство нынешних руководителей выросли в компании, последовательно поднимаясь со ступеньки на ступеньку.** В принципе, именно этот путь мы считаем наилучшим. Для нас очень важен профессиональный и творческий потенциал человека, но самое главное — отношение к работе.

**Очень ценно, когда люди предлагают новое и не боятся проявлять инициативу.** Но при этом важно оценивать последствия своих инициатив. Если ты придумал какую-то вещь, но не додумал до конца, не провел анализ рынка, не обсудил с коллегами, не посомневался в самом себе, то это не инициатива, а безответственность. Важно, чтобы инициатива и безответственность не перепутались.

**Стремление контролировать каждый шаг своих подчиненных — это свидетельство незрелости бизнеса.** Мы трепетно относимся к существующему менеджменту. Если у фирмы правильный руководитель, то ее дела идут нормально, а наша задача — лишь помогать по мере необходимости.



На 20-летию ЛАНИТ

**Не надо давать себя «водить».** Опыт показал: чем больше даешь самостоятельности, чем больше доверяешь людям, тем меньше вероятность возникновения неприятностей. Они сами могут сделать много хорошего и полезного, и работать самостоятельно им комфортнее. При этом вероятность того, что кто-то начнет обманывать, гораздо меньше. Только доверяя людям можно построить эффективную компанию.

**Очень важны и такие человеческие качества, как честность, добросовестность, доброжелательность.** Не стоит работать с человеком, с которым чувствуешь себя некомфортно, и заставлять других работать с ним.

**Все ситуации прописать нельзя.** Но есть понятие «хорошая морская практика», когда ты делаешь все, чтобы избежать столкновения. Хорошая морская практика не описывается словами. Тем не менее есть люди, которые об этом думают, и у них возникает гораздо меньше аварийных ситуаций.

**За много лет в компании выработалось понятие хорошей практики ведения бизнеса, хорошей практики отношения к людям.** Думаю, что это во многом наша сила. Это то, что позволяет компании жить и развиваться.



Эстафета олимпийского огня, Лондон, 2012 г.

## Кадры

**Наша стратегия — это иметь лучших людей, и мы очень четко следим за тем, чтобы мы выполняли проекты по-настоящему хорошо.** В некоторых местах нас приглашают в основном на сложные задачи. Если есть сложная задача, то понимают, что мы ее хорошо сделаем. А с другими компаниями — большой риск. Нам очень важна эта наша репутация и слава. Это — существенное конкурентное преимущество, которым мы дорожим, и мы стремимся к тому, чтобы его не терять.

**«Утечка мозгов» на Запад сегодня не является серьезной проблемой для российской ИТ-отрасли.** В полной мере эта проблема проявилась более 20 лет назад, когда была огромная волна эмиграции. Не так давно выпуск моего брата — он окончил мехмат МГУ в 1971 году — выбирал город для встречи выпускников. В итоге обнаружилось, что ближе для всех это сделать в Нью-Йорке. Если говорить про талантливых программистов — это всегда штучная история: и в России, и на Западе.

**Эмиграция — это невосполнимая потеря, которая снижает уровень развития страны.** И вот это наверстывать будет тяжело. Увеличивается отъезд активных людей, умеющих работать и созидать. Уменьшается число готовых рисковать и создавать что-то новое.

**Я хочу, чтобы в России оставались талантливые люди, и не хочу способствовать тому, чтобы они отсюда уезжали.** Много моих друзей и сотрудников уехали в прошлые волны эмиграции. Пока что я надеюсь, что жизнь в России станет лучше. Для жизни важна среда, и если уедет много приятных людей, то придется подумать о переезде. Пока среда меняется не сильно. Из моих друзей уехало всего 2%, ну, может, больше — 3-4%.

**Не очень важно, какое у тебя образование.** Если человек много работает и читает книжки, то может многому научиться. Даже если у человека, что называется, просто глаза открыты, то он многому научится. Если ты попал в нормальную компанию, там всегда много людей, у которых можно чему-то научиться. Надо просто хотеть учиться.



Филипп Генс,  
Георгий Генс  
и Евгений  
Вирицер  
на открытии ЦОД  
«Сколково»

## Бизнес и государство

**В современных условиях мы не сможем конкурировать с глобальным миром.** Прибыльность ИТ-компаний смехотворна. Она позволяет инвестировать заработанное в текущие же проекты, но никогда не позволит сделать нечто большее — у нас не появится свой IBM, SAP или Oracle. Сегодня (речь идет о 2011 годе. — Прим. ред.) почти 40% мировых затрат на информационные технологии приходится на долю США, где проживает всего 5% мирового населения. Именно из США приходит больше всего технологий, и вклад ИТ в ВВП там составляет более 5%, а у нас всего 1,4%. В абсолютных цифрах — это разница в 20 раз. И это с учетом того факта, что основная часть российского рынка приходится на поставки импортного программно-аппаратного обеспечения. На долю услуг приходится лишь 30%, а программного обеспечения — 14% общего объема. При этом в последние 10 лет почти 40%-ное увеличение производительности труда в нашей экономике было обусловлено именно инвестициями в ИТ-сфере.

**Если государство хочет активного развития, оно должно думать о том, чтобы существовала еще какая-то экономика, кроме государственной,** которой, кстати, невозможно управлять, если у тебя нет Госплана, Госснаба. А их нет. Поэтому государство должно быть заинтересовано в том, чтобы был негосударственный бизнес, рынок вне госкорпораций. А в этом варианте оно должно вводить ограничения для компаний с госучастием на создание внутри себя бизнесов, которые им не свойственны. И это касается не только ИТ, собственные автобазы иметь тоже не надо.

**Все последние 15 лет в России говорят об увеличении ручного управления.** Опыт показывает, что ручное управление не эффективно. Несмотря на серьезные доходы от нефти и

*«У Китая не было никаких оснований сделать технологический прорыв, кроме того, что они сделали правильную налоговую систему. Руководитель одного крупного ИТ-производителя рассказывал, что он выбрал Китай для инвестиций, а не Россию, закрыв глаза на политический климат и предпочтя выгодную систему налогообложения. Если не изменить в России налоговую политику, с ИТ-отраслью ничего хорошего происходить не будет».*

газа, мы развиваемся медленнее, чем другие страны, которые не имеют такого источника дохода. Если государство решит, что надо что-то менять, то в первую очередь нужно оставлять больше денег в экономике, сократить бюрократию и количество процедур. Конечно, при любой экономике будут существовать успешные компании. Но ведь хочется развиваться не вопреки, а благодаря.

**Попадание в список стратегических предприятий не имеет значения.** Более того, лучше в такие списки не попадать. Вряд ли можно ожидать, что для компаний из списка улучшат условия работы. Ожидать, что дадут что-либо без конкурса, также не стоит. А вот ожидать, что тебя станут больше контролировать, легко. Поэтому мы за конкуренцию, а не за списки.

**Лучше попытаться сделать «Сколково», чем вообще ничего не делать.** Мы в свое время тоже пытались строить технопарк в Дмитровском районе. Потратили огромное количество времени и денег: купили землю, разработали проект — все это у нас есть и сейчас. Хотели в пустом поле построить микрорайон, в который переедут наша компания и некоторые другие фирмы. Проблема в том, что государство, пообещав помогать с созданием инфраструктуры (дороги, детсады, школы), то есть выполнить свои прямые обязанности, не помогло ничем. Там, где была предоставлена хоть какая-то помощь, проекты, пусть не быстро, но развиваются.

## Взгляд в будущее

**Экономика у нас растет не быстро, в 2017 году все ожидали в лучшем случае стагнации.** Поэтому, когда в начале 2017 года все руководители компаний, входящих в группу ЛАНИТ, спланировали 10-15% роста, я считал, что они излишне оптимистичны. Реально же все свои планы перевыполнили. И оказалось, что мы не уникальны. Рынок действительно довольно сильно вырос. Все крупные игроки показали рост.

**Объективных оснований для того, чтобы стало еще хуже, в России нет.** Есть много стран, которые тратят деньги на импорт нефти и газа, и у них все хорошо, мы экспортируем нефть и газ, получаем доходы, и при этом у нас все плохо. Странно, правда? Мы находимся в гораздо более выгодных условиях, чем многие другие страны, и у нас объективно все должно быть хорошо.

**На первое место среди технологий, которые в ближайшие несколько лет будут заметно влиять на бизнес, нужно поставить облачные вычисления.** Растет спрос и на услуги ИТ-консалтинга, на ERP-системы, стало больше проектов, связанных с прикладными задачами, активно идут инвестиции в создание data-центров, приходит время и аутсорсинга ИТ.

**Интуиция подсказывает, что увеличится число компаний, которые начнут тратить деньги на ИТ.** И те фирмы, которые поставили перед собой цель расти быстрее рынка, будут использовать все возможные конкурентные преимущества. ИТ явно относится к числу таких конкурентных преимуществ. Понятно, что это станет стимулом увеличить затраты на ИТ. Возможно, кто-то вернется к идее IPO, тогда им потребуются ERP-системы. Набирает силу процесс консолидации, увеличивается число компаний, готовящихся к продаже. Им тоже нужны ИС, ведь больше шансов продать ту компанию, бизнес которой абсолютно «прозрачен». Поэтому я предвижу заметное увеличение спроса на ИТ, причем этот спрос не будет связан с ростом экономики в целом.

**В бизнесе я боюсь загадывать дальше, чем на год.** Это почти бессмысленно. Но как только возникает новая технология, мы стараемся в нее вкладываться. Например, блокчейн. Мы инвестируем в это направление: только что (в 2018 году. — Прим. ред.) запустили новый проект DTG (Digital Transformation Group), в рамках которого будем этим заниматься. У нас уже даже есть несколько проектов, один из них — создание платформы для борьбы с контрафактом товаров и перевод цепочки поставок на блокчейн. На данном этапе наша задача — знать все об этой технологии и быть «десантом» для быстрого формирования возможных кейсов и пилотных проектов.

**Чтобы добиться успеха, нужно много работать.** Я не знаю ни одного успешного человека, который мало работает. Лично я работаю всегда больше десяти часов в день.

**Филипп Генс создал и активно ведет подразделение, инвестирующее в технологические стартапы.** Он готов продолжать семейное дело. На мой взгляд, это дичайшая ответственность, это не подарок. Я страшно рад и счастлив, что сын готов.



*«Чем надо заниматься? Не знаю. Широко открытыми глазами смотреть на мир и думать, что бы тебе понравилось, чем бы увлекся ты и твоё окружение. Тогда легче всего придумать что-нибудь, что может увлечь большинство таких, как ты. А это уже аудитория».*