

# Яндекс.Книга

Дмитрий Соколов-Митрич

[Что значит «правильно»?](#)

[Зачем Сегалович стал девушкой?](#)

[При чем тут Библия?](#)

[Почему бандит проходит мимо?](#)

[Как правильно печь булочки-розочки?](#)

[Где обитают лучшие в мире привидения?](#)

[В чем разница между стеснительностью и скромностью?](#)

[Для чего человеку полтора рыла?](#)

[Кто стрелял в Воложа?](#)

[Сколько стоит мания величия?](#)

[Как купить что-нибудь ненужное?](#)

[Может ли Яндекс подавлять поиск?](#)

[Не пора ли зябликам дерябнуть?](#)

[Зачем России Google?](#)

[Хороший человек — это профессия?](#)

[Как спасти человечество, а затем починить сливной бачок?](#)

[Для чего арабам семечки?](#)

[Почему когда все хорошо, то обязательно все плохо?](#)

[Зачем Аркадий сбрил усы?](#)

# Дмитрий Соколов-Митрич

## Яндекс.Книга

### Серия «МИФ Бизнес»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5973039](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5973039)*

*Яндекс. Книга / Дмитрий Соколов-Митрич: Манн, Иванов и Фербер;*

*Москва; 2020*

*ISBN 978-5-00146-605-5*

### **Аннотация**

23 сентября у Яндекса день рождения – 20 лет. По такому случаю компания выложила в общий доступ книгу о своей истории и вообще о том, что такое Яндекс. Бывший заместитель главного редактора «Русского репортёра» Дмитрий Соколов-Митрич написал «Яндекс.Книгу» на основе интервью с теми, кто создавал компанию. Многие из этих бесед, например, разговоры с Аркадием Воложем, Ильёй Сегаловичем, Еленой Колмановской и Евгением Ломизе, включены в книгу. Её можно скачать в электронном виде и свободно делиться ею с кем захотите. Книга вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

# Содержание

Стартовая страница	13
Часть 1	17
Яндекс. Новости	17
Яндекс. Время: 1964–1986	19
Что такое happy start?	19
Кто такой Орынбек Жаутыков?	20
О чем мечтал в детстве Аркадий Волож?	21
Что значит «правильно»?	23
Что такое мобилизм?	24
Как получить тройку и не облажаться?	26
Зачем Сегалович стал девушкой?	27
Как поздравить с 8 Марта 31 женщину?	30
Как правильно печь булочки-розочки?	31
Зачем люди прыгают со второго этажа?	32
В чем разница между стеснительностью и скромностью?	34
За что Сегаловичу стыдно?	35
Что все это значит?	37
Для чего нужны ошибки?	38
Чем пахнет селедка?	40
Где Аннушка разлила масло?	42
Кто разрушил Дворец Советов?	43
Как стать душой компании?	45

Яндекс. Люди	47
Часть 2	69
Яндекс. Новости	69
Яндекс. Время: 1986–1991	71
Что такое «не везет» и как с этим бороться?	71
Зачем Илюша взял в руки нож?	72
Какова скорость коррозии трубы?	75
Зачем арабам семечки?	77
Зачем учить английский?	78
Зачем учить русский?	79
Чем полезен баскетбол?	81
Как купить квартиру в Москве?	83
Почему бандит проходит мимо?	84
Кто украл рюкзак?	86
Куда пойти другим путем?	88
Почему один Аркадий хорошо, а два – лучше?	90
Зачем Аркадий Борковский уехал в Америку?	92
Яндекс. Люди	95
Часть 3	118
Яндекс. Новости	118
Яндекс. Время: 1991–1997	121
Как и где зарождаются тайфуны?	121
Зачем стране классификаторы?	121

Что там сказал Ломоносов?	123
С чего начинался интернет?	125
Кто играет в бадминтон?	126
Где живет Андрей Макаревич?	127
Куда летит Гагарин?	127
Как тайфуны растут и набирают силу?	130
Кто ходит в гости по утрам?	131
Как сообразить на троих?	132
Зачем одной стране две денежные системы?	135
Что такое точка бифуркации?	137
Надо ли цепляться за власть?	139
Кто из нас сошел с ума?	141
При чем тут Библия?	141
Как пройти в туалет?	141
Чем отличается программист-интроверт от программиста-экстраверта?	142
Далеко ли до Киева?	142
Как замочить всех монстров?	143
Зачем нам человек со шваброй?	144
А все-таки при чем тут Библия?	146
Если ты такой умный, почему такой бедный?	146
Кто такой А. А. Зализняк?	148
Что бы такого проиндексировать?	149
Зачем гипотезам генерация?	151

Кто сказал: «Яндекс»?	152
Что бы еще такого проиндексировать?	155
Кто такая госпожа Колмановская?	157
Как свалить из Америки?	159
Надо ли управлять людьми?	161
Что самое смешное в истории про «Яндекс»?	163
Что такое «демонстрашка»?	163
Яндекс. Люди	166
Часть 4	186
Яндекс. Новости	186
Яндекс. Время: 1997–2001	188
Почем сегодня круассаны?	188
Как навредить самому себе?	189
Что сделало интернет интернетом?	190
Когда «Яндекс» разместил первый контекстный баннер?	191
Кто такой Юрий Мильнер?	193
Как играть с ненулевой суммой?	195
Что такое деньги?	196
Откуда пришел «Бродяга»?	198
Как вообще устроен поиск?	199
Как уничтожить прекрасный бизнес?	201
Что висит над креслом Аркадия Воложа?	205
Как правильно вести себя с инвестором?	205
Как нам купить что-нибудь ненужное?	208

Кто такая Елена Ивашенцева?	209
Чем занимается Baring Vostok?	210
Для чего математикам химия?	211
А не спеть ли мне песню о любви?	213
Почему дети любят клоунов?	213
Кто такой Патч Адамс?	215
Как лечить госпитальный синдром?	216
Куда делся кошелек?	217
Какое все это имеет отношение к «Яндексу»?	219
Яндекс. Люди	220
Часть 5	231
Яндекс. Новости	231
Яндекс. Время: 2001–2003	233
Как не украсть миллион?	233
Кому бутербродиков?	234
Как подбирать персонал?	236
Хороший человек – это профессия?	238
Кто такой, откуда взялся?	239
Как стать директором?	240
Почему когда все хорошо, то обязательно все плохо?	242
Чей окурок?	245
Стой, кто идет?	247
Кто сказал «дзынь»?	248
Не пора ли зябликам дерябнуть?	250

Что случилось на Ферраро-Флорентийском соборе?	251
Кто у кого дубинку украл?	253
Как заработать на классовой ненависти?	255
Умеет ли Волож орать на людей?	257
Как повесить себе зарплату?	259
Зачем человеку полтора рыла?	260
Алло, это прачечная?!	262
Куда бежать из горящего дома?	265
Будет ли в этой книге системный сбой?	266
Яндекс. Панорама	267
Взгляд из настоящего	267
Взгляд из прошлого	270
Взгляд изнутри	274
Взгляд из России	278
Яндекс. Люди	283
Часть 6	295
Яндекс. Новости	295
Яндекс. Время: 2003–2008	297
Где у «Яндекса» лысина?	297
Есть ли жизнь после краха доткомов?	298
Что такое Google?	299
Как пройти на Красную площадь?	300
Можно ли верить человечеству?	301
За что можно купить Сегаловича?	302
Как проехать в Сан-Франциско?	304



Ребята, вы кто такие?	305
Как ввязаться в драку?	307
Как это будет по-русски?	309
Куда девать Мильнера?	310
Чего Волож боится больше всего?	312
Хотят ли русские войны?	315
Куда глядит прожектор перестройки?	317
Как устроен «Яндекс»?	318
Как на самом деле устроен «Яндекс»?	320
Где обитают лучшие в мире привидения?	322
Как спасти человечество, а затем починить сливной бачок?	323
Зачем нужна Берлинская стена?	325
Каков главный ресурс развития?	325
Как починить тигра?	327
Почему господин ПэЖэ не мудака?	328
Что такое MatrixNet?	330
Кто тут самый честный?	331
Где прячутся партизаны?	332
Яндекс. Люди	335
Часть 7	355
Яндекс. Новости	355
Яндекс. Время: 2008–2009	357
Что найдется в Воложе, чего не найдется в «Яндексе»?	357
Кто такой Вася Пупкин?	358

Кто такой Алишер Усманов?	360
Есть ли жизнь после «Яндекса»?	362
Что такое опционы?	363
Почему не надо лезть на баррикады?	365
Ах, где найти кого-то?	367
Кто такой Baidu?	369
Почему Робин Ли вернулся на родину?	370
Откуда приходит озарение?	371
При чем тут Сбербанк?	373
При чем тут Маргарет Тэтчер?	374
Против кого дружить будем?	375
Что за шум, а драки нет?	378
Как уйти с чужого праздника?	379
Может ли «Яндекс» «подавлять поиск»?	380
Когда наступит конец света?	382
Яндекс. Люди	384
Часть 8	407
Яндекс. Новости	407
Яндекс. Время: 2009–2014	409
Вы хотите всю жизнь продавать подслащенную воду или хотите пойти со мною и попытаться изменить мир?	409
Где взять гульденов?	410
Почему мы должны перед кем-то отчитываться?	411
Бывает ли профессионализма слишком	413

много?	
Зачем людям так много денег?	415
Что чувствуют пони на манеже?	417
При чем тут Morgan Stanley?	418
Когда приходит белочка?	419
Сколько стоит мания величия?	420
Может ли бизнес закошмарить власть?	422
Кто стрелял в Воложа?	425
Как достичь просветления?	427
О чем свистит рак?	427
Зачем Аркадий сбрил усы?	429
Как научиться улыбаться?	430
Можно ли одновременно быть огромным и живым?	431
Яндекс. Люди	434
Покинуть страницу	460
Об авторе	465

# Дмитрий Соколов-Митрич

## Яндекс. Книга

© Соколов-Митрич Д. В., 2014

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

\* \* \*

# Стартовая страница

*«Behind every great fortune there is a crime».*

Это Оноре де Бальзак. Эпиграф к роману писателя Марио Пьюзо, а затем и фильму Фрэнсиса Копполы «Крестный отец».

«Яндекс. Книга» очень похожа на «Крестного отца».

Вот только эпиграф больше не актуален.

Нет, здесь никто никого не убивает, не предает, не кончает жизнь самоубийством, герои не бьют друг другу морду, не уводят друг у друга девушек, не пьют, не курят и даже матом практически не ругаются. Биография главного поисковика страны невероятно скучна.

Но если искать остроту сюжета не в нанесении персонажам телесных и душевных повреждений, то история «Яндекса» сильнее самого продуманного детектива. В каждой из восьми глав этой книги у компании, которую сделали Аркадий Волож, Илья Сегалович, а затем десятки и сотни других людей, появляется как минимум одна возможность благополучно умереть. И каждый раз этого не происходит лишь потому, что герои с какой-то гангстерской решимостью и хладнокровием совершают неправильные поступки, действуя вопреки логике эпохи.

Дон Корлеоне был, конечно, отъявленным негодяем, а его окружение и подавно. Но одна добродетель у него все-таки

была: он умел разбираться в людях, ценить людей и по-своему любить людей. Его дело процветало именно потому, что он собирал вокруг себя родственные души. Возможно, если бы с такими задатками он родился на полвека позже и не на Сицилии, а в месте поприличнее, он построил бы что-то более полезное, чем «организованное преступное сообщество».

Собственно, в этом словосочетании достаточно поменять всего одно слово, чтобы получился «Яндекс» – «Организованное непоступное сообщество». «Организованное цивилизованное сообщество». «Организованное созидательное сообщество».

«Яндекс» – компания в самом первоначальном смысле этого слова. Сначала – маленькая такая компания. Потом – побольше, но все равно скромная такая компания.

А огромный такой секрет «Яндекса» заключается в том, что этого вполне достаточно, чтобы построить успешный бизнес. Не надо никакой скважины, залогового аукциона и административного ресурса. Достаточно ума, характера и таланта собранных в одном месте порядочных людей, готовых биться за свое дело до последней капли серого вещества. Клан позитивных. Добропорядочная мафия. Семья единомышленников.

А теперь, чтобы окончательно всех запутать, нужно сказать вот что. «Яндекс. Книга» – это книга вообще не про «Яндекс», хотя более подробной и точной истории этой ком-

пании еще не написано. «Яндекс. Книга» – это ни разу не рецепт изготовления миллиарда долларов, хотя многих она на это вдохновит. «Яндекс. Книга» – про то, как устроена новая, умная экономика, и про востребованный ею тип личности. Главный герой этой книги, который на букву «Я», – лишь символ этих перемен, самый яркий пример того, как невероятно успешная компания вырастает из принципиально новой среды.

В прозрачном постиндустриальном мире природа успеха необратимо меняется. За него больше не надо платить недоступную порядочному человеку цену. Это исторический шанс, и, скорее всего, он будет реализован не только в бизнесе. Мы на пороге новой общественно-экономической формации, и «Яндекс. Книга» – она еще и об этом.

Всего лишь два года назад автор ничего не понимал в IT-отрасли. Для него, например, было большим открытием, что Россия – одна из четырех стран мира, где на рынке поиска доминирует собственная компания, а не Google. И вообще, все основные сегменты этой отрасли у нас не монополизированы мировыми гигантами, а вовремя вспаханы и засеяны соотечественниками. То, что этот повод для гордости неизвестен за пределами IT-сообщества, – преступление нашей гуманитарной интеллигенции перед нашей технической. Чтобы хоть немного исправить эту несправедливость, в этой книге собраны интервью с героями других историй успеха: АБВУ, Parallels, Almaz Capital, Runet Holding,

Radius Group, Rambler, GridGain System.

Осталось лишь провести краткий курс правильного чтения. Композиция «Яндекс. Книги» устроена по мотивам структуры самого поисковика. В ней восемь разделов, и каждый из них посвящен очередному, принципиально новому жизненному циклу компании. В свою очередь, каждый раздел состоит из трех «сервисов»: «Яндекс. Новости» (краткое содержание очередной главы); «Яндекс. Время» (сама история «Яндекса», изложенная в форме запросов и релевантных ответов) и «Яндекс. Люди» (интервью с очередным героем, который имеет к компании самое не прямое отношение).

В книжном бизнесе говорят: «Хорошая книга – проданная книга». Наш случай – исключение. Хорошая книга – та, что порождает сюжеты для новых книг. Возможно, когда-нибудь вы станете героем одной из них.



# Часть 1

## Яндекс. Новости

- Непочатый край. Полезные ископаемые Казахской ССР ждут первооткрывателей со всей страны.
- «Восход» и «40 лет КазССР». Геофизик Валентин Сегалович обнаружил крупнейшие в Советском Союзе залежи хромитов.
- Нефть пошла! На прикаспийской площадке найдены крупнейшие запасы жидкого золота.
- В Алма-Ате распахнула двери одна из лучших физико-математических школ страны, где будут учиться самые одаренные дети республики.
- Школьники Аркадий Волож и Илья Сегалович заняли призовые места на республиканской и всесоюзной олимпиадах по математике.
- ЧП в лучшей школе Казахстана: дети из девятого «Г» прыгнули со второго этажа.
- На праздновании 23 Февраля школьники собрали автомат Калашникова быстрее родителей.
- Снова ЧП в РФМШ: ученик бегал босиком по снегу, а его одноклассники снимали происходящее на любительскую камеру.

- Последний звонок. Восемнадцать человек из десятого «Г» едут покорять Москву.
- В лучший вуз страны берут абитуриентов только с «правильными фамилиями».
- Учащийся Института нефти и газа научился зарабатывать на развивающих играх.
- А в ответ тишина... Кем видят себя советские студенты через десять лет?

# Яндекс. Время: 1964–1986

## Что такое happy start?

В классической истории успеха наряду с хэппи-эндом обязательно должно быть красивое начало, которое неминуемо приводит героев к успеху. Счастливый случай, внезапное озарение, судьбоносная встреча, ну или хотя бы несчастье, которое помогло по причине отсутствия счастья. Все это сказки большой экономики для взрослых детей, которым надо как-то оправдывать заурядность собственной жизни. Ну не было у меня счастливого случая, внезапного озарения, судьбоносной встречи и даже более или менее великого горя. Не повезло.

В истории «Яндекса» никакого хэппи-старта нет. В истории «Яндекса» вообще непонятно, где ее начало. Когда выстрелил «Яндекс»?

В 2001 году, когда уже большой, но все еще малоодоходный поисковик научился зарабатывать на контекстной рекламе?

В 2000-м, когда «Яндекс» грамотно выбрал стратегического инвестора и не позарился на лихие деньги доткомовского пузыря?

В 1997-м, когда в интернете и появился адрес [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)?

Или в 1993-м, когда где-то между головами Аркадия Воложа и Ильи Сегаловича родилось само слово «Яндекс»?

А может, в 1988-м? Ведь именно тогда во Всесоюзный НИИ строительства трубопроводов пришла разрядка создать кооператив и руководство института решило свалить эту досадную обязанность на младшего научного сотрудника Аркадия Воложа?

Или все-таки в 1977-м, когда два мальчика-отличника из интеллигентных семей, Аркаша и Илюша, сели за одну парту в Республиканской физико-математической школе Алма-Аты?

Ответа на этот вопрос не знает никто. Зачатие бизнеса – это самое большое таинство экономики.

## **Кто такой Орынбек Жаутыков?**

Орынбек Жаутыков – советский ученый, именем которого теперь названа бывшая Республиканская физико-математическая школа (РФМШ) Казахской ССР.

Инициатива создания в Советском Союзе сети физмат-интернатов для одаренных детей принадлежала выдающемуся советскому ученому, математику мировой величины Андрею Николаевичу Колмогорову. По его замыслу, эти школы должны были стать кузницей научных кадров – и цель эта была достигнута. Уровень преподавателей даже в младших классах часто не уступал тому, которым могли похва-

статься лучшие вузы страны. Особенностью физматшкол было то, что в них давали не просто углубленное знание предмета, а обучали математическому мышлению. Может быть, поэтому после развала СССР именно выходцы из РФМШ заняли ключевые позиции в новой казахстанской элите. «Наш казахстанский Царскосельский лицей» – и такое определение можно услышать сегодня. Особую точность этому сравнению придает тот факт, что одни выпускники «лицея» сидят в самых высоких кабинетах, а другие находятся в изгнании или в тюрьме.

Недавно онлайн-издание «Евразиянет» опубликовало большой очерк об алма-атинской физматшколе. Русский перевод статьи был выложен на казахстанском сайте радио «Свобода». К нему – длинный хвост читательских комментариев, в которых не раз упоминаются и Волож с Сегаловичем. Правда, не Аркадий и не Илья, а их отцы – Юрий и Валентин. Один из комментов звучит так:

«Отец Сегаловича открыл в 60-е годы крупнейшие в СНГ месторождения хромитов “40 лет КазССР” и “Восход”. Отец Воложа – крупнейший нефтяной геолог, всё, что было открыто в 70–80-е на Каспии, это он. Так что считайте, что мы все в Казахстане сейчас живем за счет “Яндекса”!»

## **О чем мечтал в детстве Аркадий Волож?**

По собственному признанию, в шестилетнем возрасте бу-

душий гендиректор «Яндекса» мечтал стать водителем поливальной машины. Но его родители сделали все, чтобы эта мечта не осуществилась.

Аркадий Волож родился 11 февраля 1964 года в городе Гурьеве, ныне Атырау, а когда-то Усть-Яицкий городок. Это старинный купеческий город в устье реки Урал, по всем параметрам очень похожий на расположенную неподалеку Астрахань. Долгое время Гурьев жил рыбными промыслами, но примерно в то время, когда здесь начал работать в геологической экспедиции Волож-старший, город стал именоваться нефтяной столицей Казахстана. Первые два года своей жизни Аркадий Волож, по собственному признанию, «провел в чемодане»: семья геологов-кочевников жила от экспедиции к экспедиции, пока наконец не осела в Алма-Ате.

Мать Аркадия, Софья Львовна, преподавала в местной консерватории, и вообще по женской линии семья Воложей тесно связана с музыкой. Малоизвестный факт: родной брат матери Воложа, дядя будущего основателя «Яндекса», не кто иной, как Вольф Усминский – знаменитый скрипач и дирижер, профессор Уральской государственной консерватории. Но музыкальные традиции обошли Аркадия стороной: «Мама меня прослушала в шесть лет и сказала, что этому ребенку заниматься музыкой не надо», – вспоминает уже взрослый Волож.

– А что вас так привлекало в поливальной машине? Вам нравилось наводить чистоту?

– Нет, мне нравилось, что у этих людей так много воды, они никогда не пропадут, – отвечает Аркадий. – В Алма-Ате вода – большая ценность. И мне казалось, как это здорово, как удобно – работать на такой машине. Если у тебя вода закончится, ты всегда можешь налить еще. Кстати, потом отец мне говорил, что когда-нибудь вода станет дороже нефти.

## **Что значит «правильно»?**

Семья Сегаловичей была того же формата: отец – геофизик, мать помимо научной работы в вычислительном центре увлекалась самодеятельностью. Оба приехали по распределению в геофизическую экспедицию на западе Казахстана, где и встретились. На дворе разгар шестидесятых, страна в тонусе, всех охватила романтика больших свершений. Рабочие строят промышленные гиганты, крестьяне поднимают целину, инженеры создают космические ракеты, поэты собирают стадионы, молодые геологи открывают месторождения – люди жадно пьют кислород творческой свободы. И хотя скоро наступят совсем другие времена, в семьях многих тысяч представителей советской интеллигенции эта атмосфера осталась навсегда. И это еще один ответ на вопрос, с чего начинался «Яндекс».

– Я вырос в семье отличников. Мама – золотая медалистка, папа – золотой медалист, сестра – золотая медалистка, я золотой медалист, – рассказывает Илья Сегалович. – У нас

была очень такая семейная семья. В квартире всегда чисто, еда приготовлена, уроки проверены, каждый занят своим делом, и все знали, чего хотят. Мы делали в квартире театральные постановки: сестра – режиссер, я артист. У нас в доме было огромное количество театрального грима, каких-то костюмов. Конечно, случались ссоры, но это все было в каких-то допустимых пределах. Был в подростковом возрасте и момент бунта, но он был направлен не на родителей, а против политической системы. Папа подогревал. Он был у нас главный антисталинист. Но в целом это была такая очень выстроенная жизнь, с четким пониманием, что такое правильно. Главная установка была такая – не врать. И это был не только принцип интеллигентного человека. Моя бабушка по маминой линии священнического рода, ее предки вплоть до начала XIX века все служили в храме. И оттуда тянулись ниточки вот этой праведной жизни. Я всегда знал, что хорошо, а что нет. Я всегда знал, как правильно.

## **Что такое мобилизм?**

Экспедиция на Эмбе, в которой работал отец Ильи, занималась тем, что искала месторождения полезных ископаемых, используя математические методы. Именно на этой почве и сошлись семьи Воложей и Сегаловичей. Это произошло уже в Алма-Ате, а точнее в поселке КазВИРГ (Казахстанского филиала Всесоюзного института разведочной гео-



физики), где жили и занимались наукой молодые специалисты.

– Поселок был небольшой: шесть двухэтажных домов, в которых жила научная интеллигенция, – вспоминает Илья. – Папа работал в лаборатории, а мама – в вычислительном центре, там стояли первые советские компьютеры «Минск-22», «Минск-32», БЭСМ. Я с детства помню перфокарты для них, они использовались дома в хозяйстве.

И Юрий, и Валентин были приверженцами мобилизма – гипотезы, предполагающей большие горизонтальные перемещения материковых глыб земной коры относительно друг друга и по отношению к полюсам в течение геологического времени. На тот момент это было новое знание, позволившее существенно переосмыслить методологию открытия новых месторождений. Человека постороннего попытка хотя бы послушать разговоры на эту тему могла свести с ума. Но отцы будущих школьных друзей разговаривали о мобилизме часами. В конце концов их общий интерес вылился в совместные научные статьи. Странно, что, несмотря на это, дети Воложей и Сегаловичей долгое время оставались незнакомыми, хотя, по признанию обоих, знали о существовании друг друга. Объяснить эту «аномалию» можно, пожалуй, лишь огромной занятостью как старших, так и младших представителей этих семейств.

## Как получить тройку и не облажаться?

В 1977 году Воложи и Сегаловичи переводят своих детей в РФМШ – Республиканскую физико-математическую школу. Сюда брали только начиная с седьмого класса. Здесь, в седьмом «Г», Аркадий и Илья наконец-то первый раз поздоровались.

– Нас познакомили родители прямо перед первым учебным днем, – вспоминает Илья Сегалович. – Так вот просто: «Аркаша, это Илюша. Илюша, это Аркаша». И мы как-то сразу сдружились, сели за одну парту и проучились за ней четыре года.

На этих годах стоит остановиться подробнее, потому что это еще один ответ на вопрос, с чего начинался «Яндекс». В Москве на улице Летчика Бабушкина теперь живет Клара Михайловна Любимова – бывший учитель английского в РФМШ и классный руководитель седьмого «Г». Она все прекрасно помнит.

– Мы сами свою школу называли «Абвгдейка», – смеется Клара Михайловна.

– Почему?

– Потому что кто были родители у наших детей? Мнс, снс, МВД, КГБ, Минпрос, Госплан. Но это вовсе не значит, что у нас был такой оазис для мажоров. Учиться в РФМШ было престижно, но трудно, в городе школу называли «зверской»,

учителя с учеников три шкуры драли. Хорошую оценку у нас можно было получить только за глубокие, серьезные знания. Дети, до того учившиеся на четыре и пять, с удивлением обнаруживали, что даже тройка им дается нелегко. И не только по физике и математике, но и по всем предметам. За блестящий пересказ учебника даже четверку не получишь.

– А почему Волож с Сегаловичем попали в «Г» класс? Почему не в «А»?

– У нас в школе было казахское и русское отделения. В казахское набирали одаренных детей по всей республике, они жили в интернате, и им преподавали на казахском языке. Это были классы «А», «Б», «В», а после «Г» начинались классы с преподаванием на русском. Но что такое «национальный вопрос», мы в советское время вообще не знали. Казахские и русские дети прекрасно общались между собой, играли вместе в футбол, участвовали в совместных мероприятиях, бывало, что и дрались, но не по национальному признаку, а так, по-ребячьи. Вообще это неправда, когда говорят, что у нас учились одни очкарики и ботаники. Обычные живые дети, просто более серьезные, но тоже любили пошалить. Представляете, что такое сорок два человека в классе, из которых только десять – девочки, а остальные мальчики?

## **Зачем Сегалович стал девушкой?**

Клара Михайловна – типичный представитель, как тогда

говорили, «новой исторической общности людей – советского народа». Отец из Самары, мама из Курска, родилась в Махачкале, выросла в Дербенте, по зову сердца поехала преподавать в Казахстан. Первое место работы – школа рабочей молодежи на стройке канала Иртыш – Караганда. «После такого опыта меня нельзя было уже ничем испугать», – вспоминает Любимова. Общаясь с этой темпераментной и добродушной женщиной за чашкой чая, трудно поверить, что тридцать пять лет назад она была очень строгим классным руководителем. Одного звука Клариных каблучков, доносящегося из коридора, хватало, чтобы распоясавшийся класс моментально смирил. По собственному признанию, Клара Михайловна «могла рывкнуть так, что мало не покажется». Ее боялись и в то же время любили. Боялись за жесткость характера и бескомпромиссность, а любили – потому что все это у нее шло не от равнодушия, а от любви. Ругала она своих учеников только в закрытом кругу, среди своих. Если же какие-то обиды приходили извне, за своих детей готова была глотку перегрызть любому.

– Вообще работа в РФМШ, несмотря ни на что, это было такое педагогическое счастье, – признается Любимова. – Класс, в котором учились Илюша и Аркаша, для меня был уже второй, в котором я взяла на себя классное руководство. И вот знаете, когда первый раз заходишь к своим новым детям, то по их глазам уже можно примерно понять, какими будут следующие четыре года твоей жизни.

– Вы помните, что вы увидели в глазах седьмого «Г»?

– Ясность мысли. Думаю, все педагоги прекрасно поймут, о чем я говорю. Часто бывает так: заходишь в новый класс и видишь такой общий смурной, мутный взгляд: дети вроде как здесь, а вроде и где-то там. И главная задача учителя на долгие годы – добиться элементарного внимания. В нашей школе такого не было вообще. Все глаза в ожидании чего-то, они горят. Ясные, умные, детские.

Клара Михайловна достает свой архив и начинает потихоньку тревожить старые фотографии.

– Можно сказать, что ко мне в класс приходили не тридцать человек, а девяносто: треть детей и еще две трети – их родители. Мы регулярно устраивали дни именинника, на которых собирались все папы, мамы. На 23 Февраля отцы соревновались с мальчиками, кто быстрее разберет и соберет автомат Калашникова, погладит брюки, пришьет пуговицу. Причем мальчики побеждали. А вот, смотрите, не узнаете?

– Сегалович! В платье! Что это он?

– А это он играет Софу Ким, одноклассницу, она теперь в Англии живет. Они тут все в женских платьях, видите? Это ребята готовились к празднику 8 Марта и снимали фильм о том, как девочки готовятся к 23 Февраля. Каждый переоделся в одноклассницу, некоторые даже нижнее белье напялили. А вот, смотрите, у меня сохранилась речь папы Аркадия, которую он сам написал и прочел перед женщинами на 8 Марта. Юрий Абрамович вообще человек с хорошим

чувством юмора.

## Как поздравить с 8 Марта 31 женщину?

*«Мне оказана честь поздравить вас с праздником. Должен признаться, что поздравить сразу тридцать одну женщину не только приятно, но и затруднительно. Из этого трудного положения меня вывели наши математизированные дети. Они подсказали мне, что если хочешь из большого сделать значительное, то примени математику. Какова среднестатистическая мама девятого «Г»? Она уже не спортсменка, уже не комсомолка, но уже дважды красавица. Первое звание ей было присвоено ее женихом, который научился видеть красивое в прекрасном, а второй раз – дочерью или сыном, пока он или она еще не научились видеть никого красивее своей мамы. Внешне эта мама приближается к античному эталону: рост 162 см, вес 57 плюс 20 кг или минус 5 кг. Цвет глаз серо-сине-голубо-карий с зеленоватым отливом, цвет волос модный, разрез глаз современный, фигура не модная, не современная, но женская. Возраст рыночный – сколько дадут. Образование незаконченное высшее, диплом кандидата наук, учит, лечит детей, планирует, калькулирует, поит, одевает, в школу сына провожает, дочь сама, естественно, идет. К тому же она мать-героиня, у нее тридцать один близнец с ярко выраженными или глубоко спрятанными математическими способно-*

стями, из которых девять девочек и двадцать два мальчика. Что пожелать такой маме, которая все знает, все умеет, все имеет? Будьте любимы еще много лет. Пусть сегодняшний девятый «Г» и дальше радует вас своими успехами. Берегите девочек, их у нас явно не хватает. Принимайте с должным пониманием неудачные шутки своих мужей и детей. Равняйтесь на среднестатистическую маму девятого «Г», да здравствует 8 Марта, долой эмансипацию».

## **Как правильно печь булочки-розочки?**

### **Состав**

*Тесто: 1,5–2 столовые ложки муки, 200 граммов маргарина («Пышка») или мягкого сливочного масла, ½ чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 4 желтка, 1 столовая ложка сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотка соли, 250 граммов 18-процентного творога.*

*Крем-начинка: 4 белка, 1 стакан сахара, несколько капель лимонного сока.*

### **Приготовление**

*Тесто: творог взбить миксером с желтками, добавить масло или маргарин (мягкие), ½ чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 1 столовую ложку сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотку соли; замесить тесто, оно должно быть мягкое, скатать шар и отложить, накрыв салфеткой.*

*Крем-начинка: белки взбить в густую пену, затем, постепенно всыпая стакан сахара, продолжить сбивать, масса должна стать густой, как на безе.*

*Тесто разделить на четыре части. Каждую тонко раскатать на прямоугольники, густо смазать взбитыми белками, свернуть рулетом и разрезать на кусочки по 4 см. Выпекать на листе смазанным сливочным маслом, расставив кусочки рулета стаканчиками по листу. Выпекать, пока не зарумянится белок.*

Это рецепт выпечки, известный в доме Клары Михайловны как «Булочки-розочки “Софья”». Как-то раз их принесла на школьный праздник мама Аркадия Воложа – Софья Львовна, а потом рецепт унаследовала учительница. Собственно говоря, именно эти булочки-розочки мы в данный момент поедаем у нее на кухне в квартире на улице Летчика Бабушкина.

## **Зачем люди прыгают со второго этажа?**

– Илья всегда был мальчик огнемётный, шептун, из него все время рвалась энергия, но это была положительная энергия, – вспоминает Клара Михайловна. – Он видел черту, которую переступать нельзя, понимал меру ответственности: у него никогда не было, например, желания сорвать урок. А Аркаша был степенный товарищ, смелый, но уравновешенный, что называется, со стержнем. Его невозможно



было взять «на слабо», вовлечь в авантюру. Если все будут за компанию прыгать со второго этажа, он десять раз подумает, есть ли в этом смысл.

– А что, прыгали?

– Было дело.

– А зачем?

– Хороший вопрос. Я до сих пор не знаю на него ответа. Это было, когда они уже учились в девятом классе, на перемене, в кабинете биологии. Меня в тот момент не было в школе. Под окнами второго этажа были натянуты металлические сетки, и вот они на них залезли и стали зачем-то прыгать вниз. А коридоры у нас в школе были стеклянными – все крыло просматривается. И вот наш физик Василий Егорович вдруг видит, как мои умные, талантливые, одаренные детки – «твой одуренные», как он говорил, когда я их защищала, – сигают вниз. Я же говорю: нормальные дети – тоже хитрили, шалили, но подлости я от них никогда не видела. И был у нас Дима Шубин – что он только не вытворял, но даже это я сейчас вспоминаю с улыбкой. Однажды Дима решил бегать в минус пятнадцать босиком вокруг школы. «На слабо». Он бегал, а остальные снимали его на любительскую кинокамеру.

## В чем разница между стеснительностью и скромностью?

Когда смотришь публичные выступления взрослого Аркадия Воложа, кажется, что в детстве он был не в меру стеснительным ребенком. По интернету даже гуляет видеоролик с пометкой «Запись из семейного архива А. Воложа». На нем какое-то неведомое произведение пубертатного периода с длинными волосами, новорожденными усами и скованными движениями убого зажигает перед каким-то советским худсоветом. Что именно поет и подо что танцует герой ролика, не ясно, поскольку на видео наложена песня «Ляписа Трубецкого» «Я тебя все равно найду». Чтобы убедиться в том, что это фейк, даже не обязательно получить официальное опровержение от самого Воложа (получено). Достаточно посмотреть на его детские фотографии. Перед нами во все не юный задрот, который мучительно ждет того возраста, когда главным достоинством мужчины становятся мозги. Подросток Волож и подросток Сегалович – нормальные пацаны, физически неплохо развитые, оба занимались плаванием. Илья постоянно улыбается, а Аркадий почти на каждом фото пребывает в какой-то уверенной задумчивости, даже на том, где он в костюме Снегурочки выступает на очередном мероприятии формата «Семья и школа».

– Я как раз в результате общения с ним поняла разли-

цу между стеснительностью и скромностью, – комментирует свою черно-белую фотохронику Клара Михайловна. – Аркадий никогда не комплексовал, он очень хорошо знал себе цену, активно участвовал во всем. Его скромность шла именно от собственного достоинства: если ты уверен в себе, тебе незачем выделяться – все и так знают, что такое Аркаша Волож.

– Если судить по математическим олимпиадам, Сегалович все-таки учился лучше. Он занял второе место на Всесоюзной, а Волож дальше республиканской не продвинулся.

– Они оба учились отлично. Просто Илюша учился веселее, а Аркадий ровнее. Но по отношению к обоим у меня был огромный кредит доверия. И, как оказалось много лет спустя, они иногда им все-таки злоупотребляли. Когда мы праздновали в Алма-Ате 25 лет выпуска, Вовка Горохов пригласил нас в ресторан «Медведь», у него теперь целая сеть по всему Казахстану. И вот Илья встал и произнес тост. У меня он даже на видео записан, хотите посмотреть?

## **За что Сегаловичу стыдно?**

*– Друзья... Я хочу просто рассказать какие-то яркие вещи, которые у меня остались в памяти от школы. Думаю, что у каждого есть свои воспоминания, но общим для всех нас, наверное, можно считать то удовольствие, которое мы получали от учебы... Я помню, как в десятом классе у*

нас был урок по литературе. Кажется, это был даже первый урок в том учебном году. И нам к нему надо было что-то прочитать, кажется, про Великую Отечественную войну.

Голос из зала: «Нет, это было не про войну!»

– Может быть, я уже точно не помню. В общем, мы принесли на урок учебники... А мы тогда еще с Шубиным, помните, постоянно издевались над вот этими всеми объяснениями, про Есенина и так далее, из которых вообще было непонятно, что это все такое и почему. И вот учитель говорит нам: «Откройте и прочитайте страницу такую-то». Мы открываем, читаем. «А теперь, – говорит учитель, – закройте учебники. Положите их в портфели. И пожалуйста, больше не приносите эти учебники в школу никогда».

Дружеский хохот.

– ...В общем, у нас была отличная школа... А однажды я пришел на урок литературы неподготовленным. И как назло, меня вызвали к доске. И мне потом было очень стыдно, потому что я сказал учителю, что не выучил урок, потому что у нас дома идет ремонт и заниматься невозможно. И учитель мне поверила. А это была неправда. Вернее, так: ремонт у нас действительно был, но он совершенно не мешал занятиям... А помните, Клара Михайловна, как вы меня поймали? Я побывал в Москве и на уроке отвечал по теме «Как я провел каникулы». И мне надо было назвать, какие я мосты видел в Москве. А в Москве вообще нет мостов.

*Дружный хохот и голос из зала: «Большой Каменный!»*

*– Ну да, я так и отвечал: Большой, Каменный, а дальше не помню. И я начал врать: Кузнецкий мост. А его ведь и не было никогда.*

*Голос из зала: «Он был двести лет назад!»*

*– В общем, друзья, давайте выпьем за высочайший интеллектуальный уровень наших учителей. И за сладкие моменты стыда.*

## **Что все это значит?**

– Клара Михайловна, а что вы тогда Сегаловичу поставили за Кузнецкий мост?

– Двойку, конечно. Но, правда, я поставила ее не в официальный журнал, а в мой собственный, из которого я потом выводила ученику среднюю оценку по результатам урока.

– А он про Кузнецкий мост по-английски рассказывал?

– Да.

– Хорошо говорил, без ошибок?

– Вполне.

– Так почему же двойка?

– А для порядка. Чтобы в следующий раз не врал. Я же говорю: в нашей школе было очень трудно учиться.

– А вам приходилось бывать в офисе «Яндекса»?

– Да. Это было в 2000 году, когда они еще сидели в маленьком помещении. Мне там очень понравилось. Знаете,

было такое ощущение, что я снова попала в РФМШ. Как будто ребята сохранили ту атмосферу и спустя много лет снова воспроизвели ее в Москве.

## **Для чего нужны ошибки?**

Последний звонок, золотые медали на шее, выпускной бал. Волож, Сегалович и еще восемнадцать выпускников РФМШ рванули покорять «северные столицы». Москва, Ленинград, Новосибирск, Томск – лучшие ученики элитной школы в те времена почти без остатка растворялись в ведущих вузах страны, так что сегодня им даже нет смысла устраивать встречи выпускников на родине, там почти никого не осталось.

Илья Сегалович, по собственному признанию, в десятом классе какое-то время колебался, а не пойти ли ему в артисты или режиссеры – школьные постановки будоражили его артистичную натуру. Но математика все-таки оказалась сильнее. Материализовавшись в Москве, будущие основатели «Яндекса» первым делом подали документы на геофак МГУ. Но суровая реальность оказалась несколько сложнее честных математических конструкций. В суровой реальности, оказывается, есть такие переменные величины, как «пятый пункт», «неправильные фамилии» и «негласные установки». Волож и Сегалович в 17 лет вдруг узнали, что у них есть национальность и она не совсем подходит для геофака

МГУ.

– В те времена во многие вузы не брали людей с «неправильными фамилиями», – рассказывает Елена Колмановская, акционер и один из основателей «Яндекса», которая примерно в то же время стучалась примерно в те же двери. – Механизмы отказа были разные. На Физтехе человек получал на экзаменах нормальные оценки, но проваливался на собеседовании: не знал, например, фамилии секретаря компартии Белоруссии. А на мехмате человеку не только ставили двойку, но и объясняли, что он неспособен заниматься математикой. Рассказывают, что были даже специальные люди, которые на крыльце встречали провалившихся абитуриентов и объясняли им, что они на самом деле не идиоты, просто им дали задачку для третьего курса. Чтобы они понимали, что не надо бросать математику.

– Мы не прошли по баллам, и было очень грустно: всего четыре отличника на 250 человек выпуска, и вдруг – бум! – выясняется, что ты вообще ничего не умеешь, – вспоминает Волож. – Надо было срочно принимать решение, куда теперь подавать документы. Это случилось 31 июля 1981 года – над Советским Союзом был день полного солнечного затмения, это я хорошо запомнил.

Сейчас в Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина идут за газпромовской стабильностью. В 80-е годы в «Керосинку» многие шли, потому что там была сильная математика. Этот вуз находился

неподалеку от МГУ, поэтому троллейбусный маршрут между ними становился в абитуриентский сезон знаковым. На нем от одной судьбы к другой перемещались те, кому по не слишком уважительной причине не удалось пробиться в МГУ. В общем, Аркадий Волож забрал документы, сел на троллейбус и встретил очередной учебный год студентом факультета автоматики и вычислительной техники Института имени Губкина. Илья Сегалович примерно таким же образом оказался в Московском геологоразведочном институте (МГРИ) на геофизическом факультете. Одним словом, школьные друзья решили пойти дорогой своих родителей – след в след.

## Чем пахнет селедка?

*Здравствуйте, Клара Михайловна...*

*...Многое нам здесь в Москве не нравится. Однокурсники зубрят с утра до вечера. Ребята так себе, есть, правда, отличные. Но в основном народ безразличный. Это не значит, что они плохо одеты, плохо говорят или плохо знают математику. Но наш класс лучше в 10100 раз... Ядро общины 10 «Г» держится, во всяком случае старается держаться вместе. Несколько раз ходили с Юркой Паком и девушками в кино, театр, по городу. Наши девушки что-то хандрят помалу, но мы их стараемся веселить. Недавно произошло потрясающее событие, которое потрясло не только Москву,*



но и весь мир с его окрестностями. Объявился Гоша Клочко (это был октябрь месяц). Он заехал к девчонкам на час, да и то по ошибке, так как думал, что приехал Шубин. Черкасов пребывает в тумане полностью. Бородину звоним, Дияра, хоть и живет невдалеке, но давно не заходит. Дмитриев один раз приходил. Но в целом ничего, скучаем помаленьку по Алма-Ате. Собирались как-то на годовщину вечера посвящения и вспоминали наши вечера. Клара Михайловна, расскажите, как там наша школа, как алмаатинцы 10 «Г», а то они нам не пишут. Напишите, что с ними и как поживаете, не скучайте. Скоро приедем, готовьте встречу с оркестром. Просим прощения за рваный стиль. До свидания. Илья Сегалович, Аркадий Юрьевич Волож. Писано 30.11.81, Москва, станция метро «Краснопресненская». 22:48.

Это последняя из восьми страниц письма Аркадия и Ильи из Москвы, остальные не сохранились. Сегалович писал зеленой пастой, Волож – синей. Жили в разных общежитиях, но на соседних улицах: Аркадий – на Бутлерова, Илья – на Волгина.

– Ходили друг к другу в гости, встречались на днях рождения, в общих компаниях, – вспоминает Волож. – Условия были примерно одинаковые, даже запах тот же: у него вьетнамцы жарили селедку на этаже, и у меня вьетнамцы жарили селедку на этаже. Со мной учились будущие нефтяники-буровики, с Илей – геологи и горняки. Обычная студенческая жизнь – как у всех. Вроде ничего особенного, а забыть невоз-

МОЖНО.

## Где Аннушка разлила масло?

Атмосфера в «Керосинке» была нестандартная. Тон задавали как раз те, кого забраковали в МГУ. На первом же курсе они объединялись по признаку битой задницы, но очень скоро преодолевали болевой синдром и просто жили полноценной жизнью. Много читали, копировали самиздат, болели Фрейдом, Львом Гумилевым и Булгаковым. Целыми вечерам торчали в подъезде у дверей нехорошей квартиры из романа «Мастер и Маргарита», а на Пионерских тогда еще прудах до хрипоты спорили о том, где именно Аннушка разлила масло.

Аркадий, по собственному признанию, никогда не имел особой склонности к чтению художественной литературы. За пределы школьной программы вылезал, лишь когда родители заставляли. Но даже у него в студенческий период проснулась страсть к печатному слову. За это время он «проглотил» несколько полок книг и журналов. Некоторые из полученных знаний были сразу пущены в дело.

– В то время в журнале «Знание – сила» вышел цикл статей про развивающие игры. Сейчас таких игр полно в каждом «Детском мире», но тогда это было что-то новое. Я прочитал и стал давать детям уроки. Мне платили по 10 рублей за раз, это были приличные деньги – например, за 40 рублей

можно было снять квартиру. Клиентов находил через знакомых. Теперь иногда вижу этих детей по телевизору.

## Кто разрушил Дворец Советов?

Присмотреть за мальчиком заботливые родители поручили московскому дальнему родственнику – дяде Грише.

– Григорий Рувимович Волож, старый зэк, легендарная личность, прожил девяносто восемь лет, – заочно знакомит Аркадий. – Во время революции ему было девятнадцать, он переехал из Харькова в Москву, был активным троцкистом, а в 1934 году их всех посадили. Ему повезло: посадили бы на три года позже – расстреляли бы. А так в 1940-м он уже освободился и вольнонаемным работником стал строить Печорскую железную дорогу, от Ухты на Север, к угольным шахтам. Он был там начальником маттехснаба.

Это была стратегическая стройка, потому что после оккупации немцами Донбасса единственный крупный источник угля оказался на Севере. Железа во время войны тоже не хватало, поэтому для сооружения железнодорожных мостов было решено демонтировать Дворец Советов, каркас которого был сооружен из специальной марки высокопрочной стали. Дворец Советов – это плод советской гигантомании, грандиозных размеров здание, которое так и не достроили на месте взорванного храма Христа Спасителя.

– Дядя Гриша руководил демонтажными работами, – про-

должает внучатый племянник Аркадий. – Он мне подробно рассказывал, как они все это делали, у меня до сих пор где-то кассеты лежат. Грузили железные конструкции на трамваи и по Пречистенке гнали в Лужники. А уже оттуда по железной дороге везли на Север. Потом он еще строил «Норильский никель» и стал почетным жителем города Норильска. А когда я приехал в Москву, Григорий Рувимович был членом клуба экслибрисистов, жил в полуторакомнатной квартире на метро «Молодежная». Он и Марьяна Самойловна Цин – его жена, известный японист, один из авторов большого японско-русского словаря, ученица академика Конрада. В общем, такие очень интеллигентные ребята.

Семнадцатилетний Аркадий приходил к ним пару раз в месяц в гости – отметить, успокоить истерзанный студенческой едой желудок и послушать очередную главу дядиного эпоса.

– А еще он умел задавать правильные вопросы, – говорит Аркадий. – Например, такие: «А кем вы, молодой человек, собираетесь стать через десять лет?..»

– И что вы отвечали?

– Не помню. Скорее всего, что-то невнятное. В семнадцать лет кажется, что после тридцати не живут, поэтому какая разница. Но когда задают правильные вопросы, начинаешь правильно думать. Мне потом всегда вовремя попадались люди, которые умели задавать правильные вопросы.

## Как стать душой компании?

Была еще одна студенческая страсть, к которой юный Волож был абсолютно равнодушен.

– Был ли Аркаша душой компании? – спрашивает сам себя его студенческий друг Евгений Ломизе и сам себе отвечает: – Аркаше было трудно стать душой компании, потому что он вообще никак не дружит с алкоголем. С такими способностями ты обречен на то, чтобы оставаться на периферии веселья. Он был довольно незаметный персонаж.

– Он как бы так харизматично молчал?

– Харизматично молчал. Очень хорошая формулировка! Аркадий харизматично молчал.

Сегодня Евгений Ломизе – руководитель коммерческого направления «Яндекса», а в те времена – студент истфака МГУ, студент химфака МГУ, любимец женщин, сентиментальный харизматик и как раз-таки душа компании. В истории «Яндекса» по-крупному он отметился дважды: построил «Яндекс. Директ», благодаря которому поисковик научился зарабатывать много денег, – раз. А два – на его студенческой свадьбе молодой-премолодой Аркадий Волож собственноручно мыл посуду. Поскольку был самым трезвым.

– Если бы в то время вас спросили, кем станет этот юноша через десять лет, какое будущее вы бы ему нарисовали?

– Ну что мы тогда знали про будущее! – поднимает ру-

ки вверх Евгений Ломизе. – Я, к стыду своему, как историк совершенно не предвидел падение Советского Союза. Мне казалось, что эта глыба скреплена на века. Наше будущее состоялось совсем в другой реальности. Конечно, Аркадий вряд ли пошел бы в цеховики, каким-то полуподпольным бизнесом заниматься – нет, это не его. Скорее всего, стал бы двигать науку, причем не как ученый, а как организатор. Но когда все вокруг вдруг стало круто меняться, он одним из первых среди нас двинулся в бизнес.

– Какое впечатление он производил тогда?

– Приятное. Но ничто не предвещало. Нет, вообще ничто не предвещало.

# Яндекс. Люди

Александр (Саша) Галицкий, основатель и управляющий партнер компании Almaz Capital Partners, член Совета фонда «Сколково», разработчик технологий Wi-Fi и VPN:

*«В современном мире сумасшедшие люди – главная сила»*

*Для российского IT-бизнеса Галицкий уже давно стал тем, кого в советское время называли «послом мира». Будучи культовой фигурой на родине, он имеет безупречную репутацию планетарного масштаба, и если нужно поженить разумные отечественные инициативы с мировым капиталом – это к нему. Для Галицкого детство и отрочество российского IT-бизнеса – часть его собственной биографии, которую вполне можно описать в жанре политического детектива или авантюрного романа. По крайней мере, в этом интервью есть все для этого необходимое: и военные тайны, и звездные войны, и допрос в застенках американских спецслужб, и ночная прогулка в лес с сотрудником ФСБ, а главное – то, что успех в бизнесе пришел к Галицкому вопреки его воле. Те, кто опоздал родиться в те времена, уже вряд ли поверят, что такая жизнь может быть типичной для целого поколения.*

– Недавно я где-то услышал, что якобы до 2001 года IT-индустрии в России не было. Это очень смешно. На самом деле история российского IT и, в частности, софтверной ин-

дустрии начинается еще в 50-х годах. А если говорить именно о бизнесе, то это вторая половина 80-х.

*– В таких случаях едва ли можно назвать точную дату и место рождения, а также имена родителей. Но, может быть, у вас есть своя версия?*

– Давай я буду просто рассказывать разные истории из своей жизни – в итоге сложится какая-то картинка. По-моему, это будет правильной.

*– Хорошо.*

– Когда началась перестройка, мне было тридцать три года, я уже не был молодым специалистом, а одним, как теперь принято говорить, top executive в элитном оборонном НПО «ЭЛАС», это город Зеленоград. Занимал там должность главного конструктора направления, возглавлял работы по созданию бортовых вычислительных средств нового поколения в рамках национальной программы «Салют-90», а также разработке цифровых систем связи для низкоорбитальных спутников. Иными словами, разрабатывал для спутника-шпиона то, что сегодня делает любой фотоаппарат. Наша аппаратура распознавала образ и преобразовывала аналоговый сигнал в цифру. В начале 80-х это было чудо. Мы делали электронные фотографии, наблюдали за вражеской территорией – то, что сейчас на Google Maps делает любой ребенок. Первые спутники такого рода в Америке появились в 80-м году и у нас в 82-м. Собственно говоря, на этом моя карьера и строилась. Именно тогда ко мне и прицепилось



второе имя – Саша.

*– Потому что младенец среди генералов?*

– Ну да: Сашка, покажи, как это у тебя все работает. Как они могли еще меня звать? Александр Владимирович – глупо. И так приклеилось ко мне «Саша» на всю жизнь. Но то, чем мы занимались, было очень серьезно, мы были под особым наблюдением КГБ. Однажды в 1988 году я нечаянно взял на наш спецборт посла Соединенных Штатов – был большой скандал, слава богу, обошлось без последствий.

*– И как с такой осведомленностью вы оказались в бизнесе, да еще международном?*

– Тогда в СССР уже хлынули люди с Запада, причем поначалу в большинстве своем это были авантюристы с синдромом золотой лихорадки. Они приезжали сюда в надежде найти какие-то золотые кладези, при этом у себя на родине были конченными неудачниками. Это вообще свойство западного мира: самая продуктивная часть народа там спокойно делает свою карьеру, зачем им куда-то ехать? По миру мечется либо молодежь, которая хочет себя реализовать, либо неудачники средних лет, которые ловят свой последний шанс, либо люди пенсионного возраста, ищущие приключений и развлечений. Здесь они, как правило, встречали такой же контингент – тех, кто смотрел на иностранца как на потенциальный источник быстрого обогащения. Но постепенно интерес к Советскому Союзу стал просыпаться и у людей посерьезней. У нас в то время не было контактов за рубежом,

но было желание наладить с иностранцами сотрудничество в области IT. В результате появились молодые ребята – сегоднешний руководитель Федеральной налоговой службы РФ Миша Мишустин и его друзья, – которые сделали очень правильный шаг, создали Международный компьютерный клуб. Получился эффективный инструмент взаимодействия, они раскрутили целую кучу людей, в том числе и меня, начали тащить туда толковых иностранцев, в их потоке приехала, например, Эстер Дайсон. В результате у нас начали появляться совместные предприятия. Возглавляли их гэбэшники, как правило, мы все проходили фильтрацию, представлялись на встречах с партнерами другими именами, оставляли визитные карточки совсем других контор, но все равно это было уже что-то.

– *Это тогда вы познакомились с Sun Microsystems?*

– Да, это был мой первый контакт с иностранцами, он состоялся в 1990 году. Я встретился с создателями компании Биллом Джоем и Джоном Гейджем и еще целой кучей людей. Встречи организовывались так: нас приводили в какой-то ресторан, садились и разговаривали. Язык, естественно, был еще тот, и разговоры были в основном на пальцах. Но главное было понятно без слов. На одной из встреч я просто показал им 22-слойную полиамидную плату. В то время все делали 6-слойные платы, а у нас в НПО – 22-слойные, тонкие. Ребята из Sun, когда увидели, просто обалдели. И не потому, что это было что-то секретное, они просто были поражены

нашими технологиями, для них это было произведением искусства. Они тут же говорят: «А можно встретиться, посмотреть, как это все работает?» Я позвонил своему боссу, генеральному конструктору Геннадию Гуськову – такой мужик был, ничего не боялся, Герой Соцтруда за запуск в космос Гагарина, ему все было по барабану. Он говорит: «Да, пусть приезжают». И в итоге они приехали к нам, и им показали несколько вещей, которые их поразили. Например, мы с командой в то время затащили на спутник протокол IP – то, на чем сегодня интернет построен. Это все тоже было в рамках «звездных войн», мы делали систему связи для спутников. И мы показали им IP-протоколы. На них это подействовало как наркотик. Они тут же захотели сотрудничать, потому что Sun Microsystems в то время и продвигала, собственно, интернет. Эта компания была как Google сегодня, дерзкая и молодая.

*– Неужели состояние советских компьютерных технологий было таким серьезным, что мы могли буржуев уделать?*

– Ну, в общем-то да, мы были очень сильны. Но наша слабость была в том, что мы делали вещи уникальные, но в небольшом количестве. Вот смотрите, был, например, завод «Микрон», который производил чипы. Он и сейчас есть, принадлежит АФК «Система». И я, будучи главным конструктором, обеспечивал треть их объемов. При этом я их просил изготовить мне только то, что нам было нужно для космоса, – порядка двадцати компьютеров в год, которые ис-

пользовали примерно двенадцать микроновских чипов. То есть они за треть суммы, которая шла на содержание огромного завода, производили единичные образцы, по сути дела, вылизывая для меня этот заказ, доводили его до совершенства. О себестоимости никто не думал: мне выставляли цены, которые покрывали треть расходов на зарплаты для пяти тысяч сотрудников, коммуналку, развитие, пионерлагерь и так далее.

– *Ради двенадцати чипов на двадцать компьютеров?*

– Ну да. В Советском Союзе были очень серьезные инновации, но они редко попадали в массовое производство, никто не стремился поставить востребованный товар на поток, все делали вещи в эксклюзивном варианте, их дотачивали левши руками. И эти эксклюзивы – да, были крутые. Даже спустя много лет мы по некоторым параметрам были впереди американцев. Я сейчас немного забегу вперед и расскажу про наше общение с Oracle. Если помните, в 90-м году создатель и CEO Oracle Ларри Эллисон на вопрос, а не пора ли в России офис открывать, ответил: они увидят мой Oracle только на головках наших ракет. Хотя на тот момент нелегального Oracle было в России уже пруд пруди. В 94-м году они все-таки решили открыть офис в России, и мы прилетели в США в составе российской делегации. И вот меня неожиданно позвал к себе на встречу их председатель совета директоров генерал Джеймс Абрахамсон – бывший руководитель программы американских «звездных

войн», помните, была такая программа СОИ – Стратегическая оборонная инициатива. На тот момент в США уже прикрыли эту программу, потому что она была нужна в основном для устрашения, генерал ушел на пенсию, и Ларри Эллисон взял его к себе вице-президентом, видимо, для доставки Oracle на головках ядерных ракет. У Абрахамсона был специальный такой кабинет, там была куча кусочков этих «звездных войн»: чипы, пластины – он мне все это показал, мы с ним побеседовали, а на прощание я ему сказал: «Будешь в Москве, я тебе тоже покажу кое-что». И он приехал в Москву. Я к тому времени уже ушел из НПО, отошел от государственного бизнеса.

– *А почему, кстати?*

– Потому что в моей жизни была такая история: в начале 90-х я пришел в правительство за поддержкой, чтобы вот эти свои спутниковые системы развивать. А мне один человек уважаемый, зам. премьер-министра тогдашнего, ответил так: «У нас денег на технологии нет, у нас есть деньги только на строительство демократии». И вот эта фраза меня так вдохновила, что я решил уйти. Потому что в демократии я ничего не понимаю: когда ты руководишь коллективами, реально что-то делаешь, там демократии нет. Но когда генерал Абрахамсон приехал, я по старой памяти привел его к своему боссу Гуськову. А тому в 94-м году уже вообще все было по барабану, он открыл секретный музей и начал показывать наши достижения. И даже тогда, в 94-м году, генерал Абра-

хамсон насчитал четыре вещи, по которым мы были далеко-далеко впереди американцев. Например, плоские фазированные антенные решетки космического базирования, которые дают возможность электронного управления лучом, а не механическим вращением антенны на спутнике, – мы делали лучшее разрешение ПЗС-матриц, чем в США. А потом, когда мы уже выпили немного водки, он говорит: «Мне показывали посадку вашего шаттла – “Бурана”. Какие же все-таки вы, русские, гуманные люди. Вы свой первый шаттл запустили в беспилотном режиме, а мы рисковали жизнями людей. Вы знаете, что первый человек, который руководил этой программой, от переживаний сошел с ума? Не вынес груза ответственности. Я, говорит, как раз на его место пришел». Мы тогда с боссом переглянулись, но не стали говорить ему, что вообще-то «Буран» не был никаким беспилотником, советские люди сажали его джойстиком.

*– Как джойстиком?!*

– Вы что, не знали? Он ведь сажался летчиком, который летел за «Бураном» и управлял им как моделью. А у всех было мнение, что «Буран» имеет такую суперавтоматическую систему, которая сама все рассчитывает и сажает. Чудо техники. Потом это все вскрылось, но уже после наших посиделок с Абрахамсоном. У советской науки всегда были такие хитрости, чтобы удивить мир. В общем, мой босс взял так водку и говорит: «Чудак ты, американец. Ну, ладно, давай выпьем за гуманность».

– А давайте вернемся к истории про Sun.

– Да, возвращаемся в 80-е. История моя с Sun развивалась так. Они пригласили меня посмотреть Кремниевую долину. И после той поездки у меня осталось недоумение: блин, ну почему наши технологии там не работают, почему лежат у нас мертвым грузом, они ведь вполне конкурентоспособны? Я тогда еще ничего не понимал в венчурном бизнесе, но в результате мы с коллегами разработали такую модель: а давайте будем брать советские технологии, которые, как мы считаем, годятся для мирового рынка, давать им начальные деньги, высаживать в Калифорнию, развивать эти компании в Кремниевой долине, привлекать дополнительные деньги у буржуев, а когда компании вырастут, их продавать. Таким образом страна будет зарабатывать деньги, а наши технологии – выходить на мировой рынок. Работали над этой моделью с Сергеем Глазьевым. Летом 1991 года мы с профессором Геннадием Гуськовым принесли ее в Кремль – будущим гэкачепэшникам. Среди них, кстати, были вполне разумные люди, они разбирались в технологиях и понимали важность инновационного развития СССР. Все это мы обсуждали 12 августа, перед самым путчем, на встрече с управляющим делами ЦК Николаем Кручиной, секретарем Оборонного отдела ЦК КПСС Олегом Баклановым, руководителем Администрации Президента Евгением Быстровым и еще какими-то людьми, я уж всех не помню. В итоге мы обо всем договорились, выпили коньяку за успех начатого дела, и я, счаст-

ливый, 18 августа со своими ребятами улетел на Телецкое озеро на закрытую научную конференцию. И там нас накрыло пугчем, пилоты сказали: «Все рейсы отменены – ребята, пейте водку». И мы пьянствовали три дня, а когда вернулись, понятно, что ни о каких договоренностях речи уже не было.

– *Зато победила революция.*

– Да, я когда прилетел, включаю компьютер, а у меня почта электронная тогда уже была, и в почтовом ящике лежит запрос от Sun на 200 американских Green Cards для эмиграции в Соединенные Штаты – моей и моих сотрудников. Я сел и ответил: «Спасибо, но победила революция, эмигрировать никому не надо». Все мои потом, когда узнали, страшно расстроились. Лучше бы, говорят, ГКЧП победило. Это при том что наш Зеленоград в то время был самым революционным городом, поддерживал Ельцина, многотысячные митинги были. Тем не менее Sun прореагировала на все это таким образом: прислала на мое личное имя двадцать компьютеров, которые стоили тогда 25 тысяч долларов каждый. В то время у нас таможня не брала никаких налогов для частных лиц, и вот я приезжаю, а меня ждут сорок этих коробок – мониторы плюс компьютеры.

– *И что вы с ними сделали?*

– Я сначала честно попытался сдать все это добро на свое предприятие, но по советским законам не было правил приема дорогих пожертвований от частного лица. И вот я начал метаться: склада у меня нет, в квартиру все это не влезет –



что делать? Стал обзванивать друзей, а один из них мне и говорит: да что ты мучаешься, я тебе дам денег, снимай офис, открывай частное предприятие. И так вот я ушел в частный бизнес.

– *Некуда было деть компьютеры.*

– Некуда было деть компьютеры. Позже Sun прислала нам еще девять тонн железа, они собрали там уже не только новое, но и что-то ношеное, и так мы стартанули свой собственно бизнес интернетовский.

– *А что именно вы делали?*

– Просто перепродавать компьютеры нам было неинтересно. Тупо заниматься «коробками» после того, как ты был «впереди планеты всей», психологически непросто. Мы стали искать какие-то инженерные задачи. Поначалу обрабатывали и отправляли факсы через интернет. В то время их можно было отправить только из Москвы, поэтому мы построили автоматический FaxGate, который принимал на компьютеры факсы из всех регионов страны и отправлял их за границу. В общем, начали развивать интернет-сервисы, соревновались с компаниями «СовАм», «Релком» и «Демос». Но уже в декабре 1991 года Sun попросила нас реализовать протокол 802.11 в конструктиве РСМСІА для соединения по беспроводной связи нескольких компьютеров в одну сеть. Мы, говорят, выдали заказ «Мотороле», еще кому-то, а почему бы вам не попробовать? Вот это уже было что-то интересное. Мы сели за это дело и через полгода все склепали. Собствен-

но, из этого получилось то, что сегодня известно как Wi-Fi – протокол 802.11. Ребята из Sun были в таком трансе, что тут же сказали: а давай мы в твою компанию вложим деньги!

– *А что потом было с Wi-Fi? Почему мы о нем узнали лишь много лет спустя?*

– А он никому тогда оказался не нужен.

– *Wi-Fi никому не был нужен?!*

– Было еще слишком рано, эта технология просто опередила свое время. Так бывает. Никто не мог понять, зачем нужно передавать информацию со скоростью 2–4 мегабайта в секунду. Тогда через интернет передавали просто сообщения и никакие attachments не прикреплялись. Пытались это показать Ericsson, Ericsson говорит: «Нам достаточно 19,2 килобита в секунду». Я предлагал это нашему Министерству обороны, у меня даже где-то лежит бумага, где написано, что для российской науки перспектив данное направление не имеет. Даже с SAAB ничего не получилось, хотя они сами прислали нам запрос: «А не можете ли вы изготовить десять тысяч комплектов вашей радиохреновины, потому что мы делаем экспериментальный образец для армии НАТО?» Но десять тысяч мы не потянули, не было мощностей. В итоге мы продали это дело американскому правительству, которое пошло на сделку только потому, что боялось: а вдруг мы продадим наше изобретение террористам, а они его как-нибудь используют для шифрованной связи.

– *А что было дальше с инвестициями от Sun?*

– Весной 93-го года сделка состоялась. Они покупали десять процентов нашей компании, а также подписывали соглашение о пятилетнем сотрудничестве. Мы тогда еще ничего не продали американскому правительству, мы были бедные люди, да и для «сановских» ребят это была первая инвестиция в их истории, и вот почему-то их выбор пал на никому не известную русскую компанию со странным названием «Элвис+».

– *Кстати, откуда такое название?*

– «Элвис» – это электронно-вычислительные информационные системы. Название досталось в наследство от НПЦ «ЭЛВИС», которое мы создали при институте. Но на презентации сделки наши партнеры обыграли игру слов по полной: сделали такие виниловые приглашения с надписью: «30 лет назад Sun Records открыла Элвиса Пресли. Сегодня Sun Microsystems настраивается на волну “Элвис+”». Но прежде чем состоялось это торжественное событие, нам пришлось сильно понервничать. Буквально накануне вышла заметка в Washington Post, а потом большая статья в Washington Technology с моей фотографией и заголовком: «Можно ли доверять этому русскому?» Там утверждалось со ссылкой на некие ноунейм источники, что я помогаю всяким нехорошим ист кантрис строить системы доставки ядерного оружия. А глупая Sun Microsystems, значит, хочет вложить в этого подозрительного человека деньги. Ночью мне звонит президент и CEO Sun Скотт Макнили: «Саша, это правда или

нет?» Я говорю: «Нет, неправда». Но после таких шуток приглашение на разговор с американскими спецслужбами, конечно, поступило незамедлительно. Sun настаивала, чтобы я не соглашался, потому что если у них будут хотя бы малейшие подозрения, меня могут арестовать прямо там. Но я в тот момент заведенный был, я знал, что мне нечего скрывать, поэтому пошел на принцип.

– *Ну и как выглядит допрос американских спецслужб?*

– Это было похоже на семинар в университете. Большая аудитория, перед тобой сидят люди, которые задают вопросы, а рядом – мой юрист и переводчица. Причем переводчицы с английского на русский они почему-то не нашли, поэтому пригласили переводчицу с украинского, да еще с такой щедрой западенской мовой – я же сам из Житомира, разбираюсь. В общем, весь разговор у нас шел весьма забавным образом. Из запомнившихся вопросов был такой: «А вот в таком-то году вы были в Китае?» Я говорю: «Я, кроме Финляндии, Австрии и США, нигде никогда не был». – «А по нашим источникам, вы были в Пекине такого-то числа, выступали и рассказывали о системе радиолокации». Я говорю: «Нет, такого не может быть, у вас неправильная информация». – «Есть свидетельские, агентурные данные, что вы были там и выступали». Я говорю: «Я не мог выступать». – «Но вот вы знаете такого человека?» Называют мне фамилию. Я говорю: «Да, знаю». – «Он был в Китае?» – «По моим сведениям, был». – «А вы когда-нибудь встречались с такими-то

людьми?» – и начинают перечислять какие-то имена ближневосточные. Я говорю: «Я в жизни не встречался ни с кем из этих национальностей». Ну и опять «тра-та-та, тра-та-та», а потом в конце они, понимая, что я гол как сокол, паспорт у меня при входе отобрали, кладут на стол контракт. Дескать, я беру на себя обязательства, что никогда не буду работать на врагов Соединенных Штатов. Я спрашиваю: «А кто такие враги?» Они отвечают: «А мы будем вам присылать список». Они потом, кстати, действительно мне его присылали, это была очень ценная информация для наших гэбэшников, я в результате имел такую замечательную крышу. В общем, я им говорю: «Судя по нашему разговору, вы на Россию тоже смотрите как на врага. Поэтому я оставляю за собой право работать на обороноспособность своей Родины». В контракте я дописал такой пункт, расписался, и этот документ у меня до сих пор где-то пылится и присутствует. В общем, все обвинения с меня были сняты, и началось наше сотрудничество с Sun.

*– И в чем оно заключалось?*

– Мы разработали ряд решений в области безопасности сетей. Их было много, но про одно стоит рассказать подробнее. В 1996 году мы взяли и сделали VPN для Windows. Sun над этим долго мучилась, но они не могли взломать майкрософтовский драйвер – наверное, по этическим соображениям. А мы взломали. И ночью Эрик Шмидт, который теперь председатель совета директоров Google, мне позвонил и го-

ворит: «Саш, мы готовы купить твой продукт». И вот когда в 97-м Sun официально объявила о приобретении этой разработки, снова разорвалась бомба и началась вторая сага моих отношений с американскими спецслужбами, а заодно и с российскими тоже.

– *А что американцам не понравилось на этот раз?*

– В то время в США был запрещен экспорт криптографии, только по специальным разрешениям банки получали с длиной ключа на 64 килобита. А мы сделали на любой размер: 128, 1024 – пожалуйста. В результате у Sun появилось преимущество перед другими американскими компаниями. В общем, снова начался большой скандал, куча публикаций, расследований. В дело вмешалось Агентство национальной безопасности, Sun поставили условие: если они не передумают, то им два миллиарда баксов просто перекроют. Поэтому Sun быстро выплатила мне все, что могла, у нас ведь контракт был длинный, а потом начались тяжбы. Американские власти запросили все мейлы, которые «сановские» люди написали мне за пять лет. Люди засовывали свои домашние компьютеры в СВЧ-печки, чтобы все уничтожить, – это сделал практически каждый, кто со мной имел какие-то отношения. Все переживали, потому что им это грозило посадкой в тюрьму на двадцать лет. Ну, а меня взяли в раскрутку по полной программе. Запросили наши коды на проверку, меня допрашивали всякие службы, я их убеждал, что они должны быть более открыты в криптографии. Потом меня

на эту тему интервьюировал Forbes, вышла статья, в которой я говорил: «Американское правительство должно быть более открыто своим людям, предоставлять им возможность использовать криптографию, потому что они путешествуют, они бывают за пределами страны, им надо общаться с семьями, тра-та-та...» И в конце статьи они написали: «Спасибо, камрад! Пауэр ту зе пипл». Потом была еще куча встреч с Биллом Гейтсом, меня сватали работать с Microsoft, но по договору с Sun она имела эксклюзивное право на мою покупку, а Sun и Microsoft в то время были злейшие враги.

– *Это была вторая сага и последняя?*

– Надеюсь, что да. Самое смешное, что через какое-то время американцы, наоборот, стали меня уговаривать не уходить из Америки. Когда я стартовал новую компанию, проблем с инвестициями уже не было, мы лишь выбирали юрисдикцию и остановились на Голландии. И на этот раз второй секретарь посольства США пытался уговорить меня, что лучше все-таки мне вернуться в США, и для ребенка будет лучше, и для всех будет лучше, и для Америки будет лучше, и для России будет лучше. Но я все-таки настоял на Голландии.

– *А что за неприятности в России, про которые вы упомянули?*

– Тут уже меня начали раскручивать фапсишники. Это было в 98-м. К тому времени в российской прессе про нас уже было много публикаций: дескать, миллиардная компа-

ния, огромный успех. В общем, генерал армии Старовойтов дал указание меня посадить или, по крайней мере, сильно наказать. И пошло расследование, у нас арестовали все серверы, приехала целая комиссия, они начали со мной разбираться. Но все было очень вежливо. Есть такой человек Марат Аликович Гуриев, у него сын Сергей Гуриев, известный экономист, он был ректором Высшей школы экономики. А Марат Аликович в то время работал в Совете безопасности. И он стал основным моим защитником, они действовали через Совбез. Фапсишники долго разбирались, но они не нашли у нас ни одного рубля государственных денег, потраченных или заимствованных госсекретов, а другого основания для того, чтобы меня посадить или как-то наказать, не было. Тем не менее восемь месяцев я был без паспорта, а в то время я уже стартовал новую компанию TrustWorks Systems, и не мог выехать за рубеж – коллеги, инвесторы и партнеры сами ко мне сюда на переговоры приезжали.

– *А зачем все это? Кому понадобилось вас сажать?*

– Я сам, если честно, до сих пор не понял. В те времена вообще происходило много странного, никто ничему не удивлялся. Вот еще одна история чуть более раннего периода. У нас еще в НПО «ЭЛАС» была, естественно, должность зам. генерального по безопасности, и, как правило, это был человек в ранге полковника из органов. И вот однажды, в 1994 году, когда я там уже не работал, а успехи на Западе пошли, он мне звонит и говорит: «Слушай, нам надо с то-



бой поговорить». Я говорю: «Ну, хорошо, давай поговорим. Где встретимся?» – «Я за тобой заеду, мы поедем в лес и поговорим». Я отвечаю: «Нет, если уж в лес, давай я за тобой заеду со своим водителем». Ну, я заехал, он садится в машину, мы едем. И он говорит: «Поедем туда». Я говорю: «Нет, поедем в другое место». Заехали в магазин, купили литровую бутылку джина, приехали в лес, начали пить и разговаривать. А комаров тьма, июнь месяц. И вот он начинает мне вешать, что мне надо работать с ними, что под моими доверительными контактами они будут прикрывать какие-то операции в борьбе с наркоторговлей. В общем, начал нести какую-то лабуду, вплоть до угроз: мы, мол, многих ломали, и тебя заломаем, что ты типа приползешь к нам на коленях, мы тебя научим Родину любить, дочь на наркотики посадим. А комары кусаются, я уже пьяный, он тоже. «Слушай, – говорю, – я устал разговаривать тут при комарах, у меня дома нет никаких жучков, а если есть, то только ваши. Поехали, там продолжим». Мы приехали домой, еще выпили бутылку водки, и я его в итоге выпихнул из своей квартиры, закрылся и лег спать. Посреди ночи просыпаюсь и слышу: у меня на кухне кто-то шебуршится. Я иду, а знакомая привезла мне с Севера лопатку оленя, и там осталось уже на кости. И вот на кухне сидит уже не этот человек, а мой друг, бывший гэбэшник, который в 91-м ушел со службы, и строгаёт эту оленину. «Ах ты, – говорю, – сука гэбэшная, положи мою лопатку в холодильник!» В общем, обматерил его и пошел обратно

спать. Я больше никогда так не напивался в своей жизни.

– *Сюр какой-то. А не привиделось?*

– Нет, у него был ключ от моей квартиры. Только чего он тогда с юга приехал в гости, я не знаю.

– *А вы до сих пор списки врагов подаете?*

– А зачем? Они сейчас уже есть на официальном сайте Департамента коммерции США. Они и раньше-то не были каким-то большим секретом, просто нашим гэбэшникам, видимо, нравилось получать информацию из первых рук.

– *Но все-таки интерес к вашей персоне со стороны спецслужб вы по-прежнему чувствуете?*

– Мои отношения с ними прекратились после истории с ФАПСИ. С тех пор у меня не было ни одной встречи, формальной или неформальной, с нашими спецслужбами на эти темы, точно так же как не было формальной или неформальной встречи со спецслужбами Соединенных Штатов. Мне регулярно дают визы, в России у меня тоже нет никаких проблем. Думаю, от меня они просто отстали или поставили в дежурный режим. Да и мир с тех пор сильно изменился, спецслужбы уже по-другому работают.

– *А как он изменился?*

– Ну вот смотрите, мировые лидеры в сфере информационных технологий сегодня – это четыре компании: Google, Facebook, Amazon и Apple. Они знают про нас все, они расширяют сферу своего влияния, они все прочнее привязывают к своим девайсам. Google уже покупает телестудию, по-

том они купят банк. А Apple уже сейчас имеет резервы больше, чем правительство США, причем очень хорошие резервы без всяких долгов. И, в принципе, чисто технически эти компании уже давно способны исполнять государственные функции, быть альтернативной геополитической картиной мира.

*– И как нужно правильно конкурировать в современном мире?*

– Надо делать ставку на смелые, талантливые мозги. Давайте возьмем наиболее успешные примеры в российском IT-бизнесе: «Яндекс», Acronis, Parallels, «Касперский», АBBYY, Veeam, Evernote. Что в них есть общего? Почему у них получилось, а у других нет? Ответ очень простой. Все эти компании созданы и доведены до определенного уровня людьми, которых по-английски называют «крейзи». По-русски «сумасшедшие» звучит тоже неплохо. Они все по-хорошему ненормальные люди. В сегодняшнем мире это главная сила.

*– И что надо делать, чтобы таких людей в России стало больше? Можно ли производство крейзи-людей поставить на поток?*

– Надо правильно выявлять способности, начиная с самых ранних лет. Чем отличается наша начальная школа от буржуйской? В буржуйской учебной среде выделяют людей с различными видами способностей. Причем делают это не по тем критериям, что у нас. Там, чтобы тебя записали в ода-

ренные, вовсе не обязательно хорошо решать математическую задачу и тихо сидеть на уроке. Там опираются на принципы отбора, которые иногда поражают – они гораздо более многогранные. У нас в школах можно увидеть очень много талантливых ребят, которых забивают в третьем, четвертом, пятом, шестом классе, и они не вырываются вверх, потому что зашорены, запуганы, а очень часто это талантливые дети. И в результате мы часто видим очень способных взрослых людей, которые не получили должного образования. Просто в какое-то время процесс реализации их таланта был искусственно заблокирован. В советские времена это еще как-то делалось: были физматшколы, были олимпиады, были другие инструменты, которые выявляли талантливых ребят, давали им возможность развивать талант. Сейчас этого гораздо меньше. А ведь люди стоят в основе всего. Ничего другого, кроме знаний и таланта, человечество для своего развития еще не придумало. Умные всегда побеждают сильных. Иногда не сразу, но в конечном счете – всегда.

# Часть 2

## Яндекс. Новости

- Почему выпускники московских вузов предпочитают малопрестижное трудоустройство: главное – чтобы никто не трогал.
- Партийное задание выполнено: в НИИ строительства трубопроводов появился кооператив «Магистр».
- Австрийский бизнес заинтересовался кубанскими семечками.
- В СССР за длинным рублем. Зачем американский студент Роберт Стаблбайн учит «Манифест» Карла Маркса.
- Компания ComrTek: «Все продают компьютеры, а мы – рабочие места».
- Инцидент в предгорье Тянь-Шаня. Московский турист с помощью местных жителей сумел догнать преступников.
- Служили два Аркадия. Почему молодые предприниматели Волож и Борковский не торопятся делать большие деньги.
- Международный справочник изобретений обзавелся собственной поисковой программой.
- В крупных городах Советского Союза появились банды рэкетиров.

- In the middle of nowhere. Почему советские инженеры и программисты уезжают в Америку и что они там находят.

# Яндекс. Время: 1986–1991

## Что такое «не везет» и как с этим бороться?

В отличие от Воложа, который всегда жил по принципу «времена не выбирают, в них живут и умирают», импульсивный Илья с юношеских лет очень любил спасать Родину. Стоит ли удивляться, что в августе 1991-го он оказался на московских баррикадах.

К тому времени Сегалович съехал от жены на съемную квартиру и, по собственному признанию, переживал не самый благоприятный жизненный период: семейные отношения зашли в тупик.

– Я в тот момент оказался таким одиноким и немного потеряннным человеком, – вспоминает Сегалович. – Доминирующим было какое-то шальное ощущение, что мне больше нечего терять. Вы же помните: мое детство прошло в идеальной семье, я сам по натуре не одиночка, поэтому в тот момент чувствовал себя очень неуютно. Я женился рано, в 18 лет, моя жена тоже была геофизиком. Потом она много лет работала директором российского представительства французской нефтяной компании «Тоталь», а затем уехала в Европу. У меня вообще очень успешные жены – и первая, и

вторая, они многого добились без посторонней помощи, я вообще не стремлюсь в семье доминировать. И вот мне скоро тридцать, денег нет, счастья нет, снимаю по знакомству квартиру в Медведкове. От метро до нее надо ехать на автобусе, дом такой страшенький, переделанный из бараков, рядом с воинской частью. А тут еще звонит жена, уже почти бывшая, и говорит: «Что ты радио не включаешь? Там восстание, переворот!»»

## **Зачем Илюша взял в руки нож?**

– Я включаю радио и балдею от происходящего. Я ведь еще до этого довольно активно участвовал во всех этих митингах, ходил зимой Литву защищал, на Манежке был, на стадионе в 1989 году...

– А на Болотную двадцать лет спустя ходили?

– Теперь у нас публичная компания, и моя персона с ней сильно ассоциируется. Если бы я был хотя бы на одну ступеньку ниже, пошел бы.

– А сотрудники ваши?

– Сотрудники толпой ринулись. Мы, конечно, заявили, что у нас нейтралитет, мы никого ни за кого не агитируем. Но люди есть люди, ничего не могу поделать, каждый имеет право. В общем, в августе 91-го я взял кухонный нож с толстой деревянной ручкой, положил его в карман и поехал на работу.



– А зачем нож?

– Так, на всякий случай. Вообще-то я очень мирный человек, не дерусь, не пью. Приехал в институт, мне тетушки наши говорят: ой, смотри, как интересно, на улице танки... И я ушел с работы смотреть танки. Перешел через речку, к Кремлю подхожу, около танков стоят люди, уговаривают солдат переходить на сторону народа. Пришел на Манежку, там митинг, толпа – тысяч 50, и количество растет. Ну, я там тоже постоял, попрыгал по танкам, даже ложился под гусеницы. В общем, увлекательно все это было. Полковники, майоры – они чувствовали себя очень плохо, лица бледные, в глазах растерянность. Вернулся на работу – там уже не только тетушки, но и куча друзей, знакомых. Попили чайку и поехали обратно на Манежку – уже компанией. Но там к тому времени уже все закончилось, осталась только узенькая часть митинга. Народ говорит: тут делать нечего, надо идти Белый дом защищать. Какой Белый дом? Его ведь раньше так не называли. Оказывается, Ельцин с утра уже там. Информация плохо распространялась, интернета не было. Я пошел в Белый дом. Приезжаю на Баррикадную, смотрю – куча знакомого народу, Каэспэшники какие-то, палаточки, народ с гитарами сидит, костерки разводят. Такая атмосфера приятная, все свои. Кто-то что-то таскает, сооружают какие-то баррикады – ну, я тоже потаскал, посооружал. Периодически люди высовывались из окон, выбрасывали на ксероксе напечатанные листовки, – я их собирал, у меня они потом долго

дома лежали. Где-то часа в четыре всех разбили на группы, я отстоял до восьми на мосту через речку. Потом спать захотелось, замерз! А сказали, что в двенадцать будет митинг. Поехал, поспал, к двенадцати прибежал на митинг. Это был лучший митинг в моей жизни! Перед Белым домом. Такое воодушевление. Люди собрались, сколько там было, тысяч двадцать-тридцать народу, может, сорок, не знаю точно. И все стояли с ощущением: умрем, но не уйдем.

– И нож в кармане?

– Да, и нож. Потом Боровой со своими брокерами притащил флаг стометровый, через всю Москву с ним шли. Первый раз флаг появился красно-бело-синий, очень яркое ощущение. Ельцин там стоит, выступает, ребята его прикрывают. А я буквально в тридцати шагах. Разбили всех на роты, я к какому-то парню записался, у меня даже его фамилия где-то осталась. Поехал домой. Только лег спать, по радио объявляют: Гайдар просит всех срочно вернуться, женщин покинуть помещения, потому что будут бомбить. Я думаю: о, блин, надо ехать обратно. Схватил друга, поехали обратно. Отстояли ночь, слушали радио, кричали «Россия, Россия». По крышам ходили какие-то чуваки, мы думали – снайперы, сейчас стрелять будут, но это на самом деле свои же были. Вторая ночь была самая неприятная, страшная. В общем, все три ночи отстоял. Дико замерз. Еще дождик был. С ножом в кармане. А уже третью ночь, когда народ пошел штурмовать памятники, ни одного человека из тех, кто стоял у Белого

дома, там не было. Все люди, которые стояли у Белого дома три ночи, они тупо пошли спать. То есть это какие-то абсолютно левые ребята под шумок прибежали валить памятники. Это всегда так. Те, кто реально рискует жизнью, они такими вещами, как вандализм, не занимаются.

## **Какова скорость коррозии трубы?**

Тем временем судьба «степенного и основательного Аркаши» складывалась не менее драматично. «Керосинку» Волож окончил с отличием. Диплом писал в Институте проблем управления АН СССР, там же стал заочно работать над диссертацией. Тема: «Минимаксный подход к задаче агрегированного упорядочения». Тот, кто хотя бы приблизительно представляет себе, что такое «минимаксный» и «агрегирование», поймет, что уже тогда Аркадий заинтересовался обработкой больших объемов данных.

Но в Институт проблем управления в тот момент никого не брали, поэтому юный аспирант устроился в Вычислительный центр Всесоюзного НИИ строительства трубопроводов (ВНИИСТ). Хотя в списке распределения эта вакансия стояла последней. На выбор повлияло два обстоятельства: НИИ предоставлял достаточную свободу действия, а главное – там был доступ к ЕС-1022, очень крутой советской ЭВМ. Она занимала целый этаж, а обслуживали ее двенадцать человек.

– В этот ВНИИСТ никто из выпускников особо идти не

хотел, потому что это было ни то ни се – и не какой-то там перспективный институт, и в то же время не секретный «ящик», – вспоминает Волож. – В обычных НИИ в то время начинающим платили 135 рублей в месяц, в «ящиках» – 175 рублей. А в моем ВНИИСТе – 115. Но я туда ходил, понял, что там никто меня не будет дергать, я смогу писать диссертацию, спокойно заниматься наукой с Ильей Борисовичем Мучником в Институте проблем управления, а где числиться – не все ли равно.

Зарплаты в 115 рублей катастрофически не хватало, поэтому первые годы взрослой жизни Аркадию помогали родители. В институте Воложу поручили рассчитывать скорость коррозии трубы, это считалось делом серьезным. Во всяком случае, для его жены через два года результаты этих трудов пригодились в качестве диплома в той же «Керосинке».

– Зато при нашем институте был отдел автоматизации, который отвечал за электронное обеспечение научной деятельности, – продолжает Аркадий. – И там, в этой гигантской ЭВМ, помещалась вся электронная библиотека стандартов, патентов, рефератов, диссертаций и много чего еще. Все это было вот на таких бобинах, магнитных лентах. Для них надо было писать программы, загружать, формировать базу данных.

– Вы уже тогда всерьез задумались о поисковых системах? Волож морщится:

– Понимаете, это теперь, с высоты пройденного пути, все

кажется таким логичным и красивым. Тогда я ни о чем таком не думал. Просто работал.

## **Зачем арабам семечки?**

В бизнес Волож попал примерно так же, как Саша Галицкий, – добровольно-принудительно. В 1988 году в стране по указке сверху началось кооперативное движение. ЦК разослал письма по всем министерствам с рекомендацией к такому-то числу создать кооперативы. В научных учреждениях эту директиву восприняли как неизбежное зло, с которым придется мириться. Разумеется, удовольствие заниматься позорной коммерческой деятельностью досталось самым слабым и беззащитным – молодым сотрудникам, еще не успевшим нагулять «аппаратного веса».

– Моего начальника Сережу Недоруба вызвал директор института, – вспоминает этот день Аркадий Волож. – Видишь, говорит, такое вот дело, надо что-то делать. И начальник отдела решил: «Ну что ж, отлично – ты, ты и ты...» Меня одарили двумя процентами доли и впрягли в это дело. Так я стал соучредителем одного из первых кооперативов...

Коммерческое предприятие сначала хотели назвать «Магистральные трубопроводы», но потом смекнули, что сфера деятельности может оказаться и пошире, поэтому укоротили до «Магистра». Разумеется, трубопроводами «Магистр» не занимался ни дня. Бизнес развивался по всем законам свое-

го времени – как цепь закономерных случайностей. Для начала «Магистр» взял бизнес-схему, которая в те времена была чрезвычайно распространена, хотя сейчас и выглядит как анекдот: меняем вагон семечек на вагон компьютеров.

– У начальника моего отдела был знакомый, который вывозил тыквенные семечки в арабские страны через Австрию, – вспоминает Волож. – Шли эшелоны с Кубани, австрийцы, обжарив, перепродавали семечки арабам, которые почему-то оказались большими ценителями этого продукта. На вырученную валюту мы там же, в Австрии, закупили компьютеры и обратно эшелонами везли сюда. В России «заряжали» их программным обеспечением – это как раз был мой участок работы – и продавали уже как АРМ, автоматизированные рабочие места. А на вырученные деньги, замыкая цикл, закупили семечки.

## **Зачем учить английский?**

В 1989 году Аркадий Волож стал почти олигархом – в руках у него была пачка собственных трехрублевых купюр, а дома на столе – личный персональный компьютер. С таким богатством было решено подтянуть свой английский, поскольку приходилось регулярно общаться с иностранцами. Для этой цели Волож стал искать в репетиторы настоящего американца. Через подругу одноклассника познакомился со студентом Робертом Стаблбайном. Огромный американец,

2 метра 3 сантиметра ростом, был на два года младше Аркадия, которому тогда уже исполнилось двадцать пять. Он приехал в Москву из Бостона учиться в Институте русского языка имени Пушкина.

– После одного из наших занятий по английскому я вытащил из студенческого рюкзака каталог RadioShack и показал Аркаше: «Что ты думаешь?» – вспоминает Роберт. – Он на все это посмотрел, особенно на компьютеры. Не какой-нибудь там Тайвань, а настоящие, американские, белая сборка. Пустил вот такую слюну и сказал: «Роберт! Это можно достать?» Я сказал: «Ну, не знаю. Попробую». И без каких-либо связей, на одних лишь амбициях стал звонить по всему миру из своей квартиры на «Водном стадионе». Сначала в Техас, где находится штаб-квартира RadioShack. Оттуда меня переправили в Брюссель, в европейский штаб, и там я кое-как договорился, что за полную предоплату нам поставят компьютеров на 20 тысяч долларов.

Впрочем, это всего лишь продолжение истории, которая началась пятнадцатью годами ранее.

## **Зачем учить русский?**

Однажды в обычную бостонскую школу пришел новый молодой харизматичный учитель. Он собрал детей и стал рассказывать им про Советский Союз, про жизнь за железным занавесом, про этих удивительных и невероятных оби-

тателей Империи зла. А в конце спросил: «Кто хочет изучать со мной русский язык?» Ответом ему был лес рук. Две из них принадлежали уже известному нам Робби Стаблбайну и его ровеснику Джонни Бойнтону – ныне члену совета директоров компании «Яндекс».

– Если бы этот харизматичный человек предложил учить китайский или испанский, мы все равно пошли бы за ним, – вспоминает Роберт. – За ним просто невозможно было не пойти. Я стал учить язык, заинтересовался русской культурой, заочно полюбил Россию, даже учил «Манифест коммунистической партии» Карла Маркса. А в СССР впервые побывал в 1983 году – обычная студенческая экскурсия, Москва, Ленинград.

Роберт родом из семьи предпринимателей, вся его родня занимается недвижимостью. Когда в конце 80-х он решил снова ехать в СССР, чтобы делать там бизнес, это прозвучало примерно так же, как решение стать космонавтом. Впрочем, отец перечить не стал: во-первых, человек сам хозяин своей судьбы, а во-вторых, наверняка перебесится и вернется.

– Все, что у меня было в 1988 году, когда я приехал на стажировку в Институт русского языка имени Пушкина, – это компания с гордым названием «Стаблбайн Трейдинг Компани», очень слабое знание русского языка и героический пример легендарного Арманда Хаммера. Это американец, который в 20-е годы одним из первых наладил деловые свя-



зи с большевистской властью, поставлял сюда медикаменты, сделал много интересных проектов в России, а в Америке создал компанию «Оксидентал петролеум», которая теперь стала нефтяным гигантом.

В первый же год Роберт женился на москвичке и стал подрабатывать переводчиком для газеты Los Angeles Times. Он должен был смотреть программу «Время» и коротко излагать ее содержание. На самом деле программу «Время», а затем и трансляции заседаний Верховного Совета СССР смотрела его супруга, и если за этим занятием не засыпала, то потом пересказывала увиденное мужу. Именно супруга и познакомила его с Аркадием. По словам Роберта, Волож решил подтянуть свой английский потому, что всерьез подумывал о переезде в США. Через год он от этой идеи откажется. Два потенциальных эмигранта – один из Америки в Россию, другой из России в Америку – станут компаньонами.

## **Чем полезен баскетбол?**

Юный Стаблбайн стал думать, где взять 20 тысяч долларов на компьютеры от RadioShack, и вспомнил своего бостонского соседа из дома напротив. Его звали Кен Миллер, у него была компания, которая делала известные тогда модемы. Будучи еще подростком, Роберт дотемна стучал мячом перед баскетбольным кольцом у своего дома, отрабатывал броски и даже представить себе не мог, что уже зарабо-

тывает себе репутацию.

– Робби, – ответил сосед Миллер. – Я видел, как ты усердно занимался баскетболом. Я думаю, что, если ты будешь так же усердно заниматься бизнесом, ты добьешься больших успехов. Я даю тебе 20 000 долларов за половину доли в твоём будущем деле.

– На эти деньги я привез в Россию партию компьютеров и установил их заказчику, – продолжает Роберт. – Но в программном обеспечении я разбирался плохо, поэтому получилось все ужасно криво. Я обратился за помощью к Аркадию, и он пришел меня спасать как друг и товарищ. Все поправил, и мы поняли, что нужны друг другу. У него тогда уже тоже была фирма «Магистр», которая поставляла тайваньские компьютеры. Мы решили объединить усилия.

Американец хорошо умел продавать, а Аркадий взял на себя техническую сторону дела. Так родилась компания ComPTek International, которой было суждено со временем превратиться в колыбель для «Яндекса». Первыми крупными заказчиками стали советские импортно-экспортные структуры при МИДе. А первым офисом – квартира, которую снимал со своей семьей сам Волож: Ленинский проспект 37а.

– Можно сказать, что его жена и маленький сын Аркадия несколько лет проработали в нашей компании, – смеется Стаблбайн. – Время от времени малыш прямо в подгузнике выходил из семейной комнаты в офисную и произво-

дил благоприятное впечатление на больших начальников со Смоленской площади. В общем, за 6–8 месяцев мы, к собственному изумлению, собрали заказов на миллион долларов.

## Как купить квартиру в Москве?

Чтобы организовывать такие крупные поставки, в Америке нужен был собственный представитель. И тут Роберт вспомнил про своего школьного друга Джона Бойнтон, с которым они вместе учили русский язык и ездили на экскурсию в СССР. В отличие от своего одноклассника, Джон решил быть послушным сыном и продолжал дело своего отца, занимаясь недвижимостью в Бостоне.

– Я пришел к нему в офис, он сидит, скучает, – вспоминает Стабблбайн. – Я ему говорю: «У нас тут есть заказ на миллион долларов, хочешь помочь?» Он сказал: «Давай» и стал нашим eight-percent-man – то есть представителем, который за восемь процентов делал полностью бэк-офис для всех наших заказов в Техасе и Калифорнии.

Со временем Бойнтон полностью влился в «русское дело» и тоже покинул семейный бизнес. Таким образом, «Яндекс» зародился за двумя школьными партами: одна в Алма-Ате, другая в Бостоне.

А сосед Кен Миллер, которому понравилось, как Робби играл в баскетбол, через год то ли потерял веру в «русский

проект», то ли ему просто срочно понадобились деньги – в общем, он решил выйти из дела. Волож и Стабблбайн с радостью отдали ему 40 тысяч долларов вместо двадцати, поскольку уже понимали, что бизнес растет хорошими темпами и скоро 50 процентов их компании будут стоить гораздо дороже. Вскоре Аркадий наконец купил себе квартиру в Москве, и съемное помещение на Ленинском, 37а целиком и полностью стало офисом для ComrТек, а также местом, где будущие основатели «Яндекса» стали проводить первые опыты с поисковыми системами.

Собственная квартира на Брянской улице, кстати, обошлась Воложу по цене двух американских персоналок общей стоимостью 3800 долларов. Техника в то время стоила дорого, а квартиры дешево: рынок недвижимости еще толком не сформировался. Квартиру можно было и за видеомагнитофон купить.

## **Почему бандит проходит мимо?**

Кандидатом наук Волож так и не стал: работу над диссертацией стало невозможно совмещать с бизнесом. «Я несостоявшийся математик», – не стесняется сегодня признавать Аркадий. Но желание создать в бизнесе что-то наукоемкое осталось на всю жизнь.

В конце восьмидесятых торговля компьютерами – это был очень прибыльный, но весьма заурядный вид предпринима-

тельства. Страна дорвалась до техники, сделанной для людей, а не для ракет и орбитальных станций. Закупались ею все, у кого были на это деньги: государственные учреждения, кооперативы, нарождающийся бизнес.

– Вообще развитие постсоветского капитала шло как? – просвещает Илья Сегалович. – Сначала компьютеры, дальше спирт «Рояль», плавно переходящий в ликер «Амаретто», затем собственный банк и – выход в олигархи. Этим путем шли почти все, но многие застревали на том или ином этапе. Кто-то из «Амаретто» уходил чисто в водку... Кто-то, как Аркаша, занявшись компьютерами, выбирал это основной специализацией. А кто-то по мере роста капитала шел дальше, выше. Тогда всем казалось, что главное – деньги, то, как именно ты их зарабатываешь, – дело десятое.

– Те, кто начал с компьютеров, а потом вышли в олигархи, были лет на 5–10 старше нас, мы просто не успели к этому большому пирогу, – снижает градус пафоса сам Волож. – Поэтому мы заняли более высокотехнологичную нишу – не просто коробки продавали, а компьютерные сети под ключ, системные компьютерные решения. К нам даже бандиты не приходили. Они, во-первых, не совсем понимали, чем мы тут занимаемся, а во-вторых, объемы не те, ведь мы не лезли в большую оптовую продажу, мы были для них, что называется, ниже радара.

Тот факт, что не всякий малиновый пиджак догадается, чем занимается компания ComrTek, конечно, не мог не ра-

довать. Но все-таки хотелось чего-то большего, чем просто поставка в Россию лучших в мире компьютеров. Решив элементарные финансовые проблемы и вскарабкавшись по пирамиде Маслоу до самого верхнего уровня, Аркадий Волож стал потихоньку дерзать в области высоких технологий.

## Кто украл рюкзак?

Аспирант Борковский уже шестой час бежал вниз по долине между двумя горными хребтами Тянь-Шаня куда-то в сторону Киргизии. Он не убегал, он догонял. Его рюкзак украли местные подростки, и он успел заметить, куда движутся похитители. Борковский то и дело видел их впереди, один раз даже был совсем близок, но упал, разбил руку, пришлось задержаться.

– И у меня была такая мысль, что это я бегу не за рюкзаком, это я бегу за своей судьбой, – рассказывает почти 30 лет спустя уже сильно взрослый Аркадий Борковский, руководитель Yandex.Labs в Калифорнии. – У меня до этого в Венгрии украли бумажник с деньгами, и вот опять. Кажется, эта полоса неудач будет длиться бесконечно, если я сейчас не переломлю ход событий. По дороге мне попался какой-то киргиз на коне. Узнав, зачем я бегу, он решил помочь – и в конце концов мы их догнали.

– И сдали в милицию?

– Нет, разошлись мирно, зачем обострять ситуацию в

слишком безлюдном месте? «Есть проблемы?» – «Нет проблем!»»

Аркадий Борковский – это тот человек, на пару с которым тезка Волож создал при уже уверенно стоящем на ногах ComrTek маленькую программистскую компанию «Аркадия», которая впоследствии станет полигоном испытания идеи о том, что если соединить морфологию и поиск, то из этого получится востребованный коммерческий продукт.

– Мы не были закадычными друзьями, но испытывали потребность друг в друге, – говорит Борковский. – Общались, встречались, ходили вместе на Тянь-Шань, а в какой-то момент стали делать совместные проекты.

Борковский родился в Томске в семье преподавателей, потом вместе с родителями переехал в Киев, окончил математическую школу, женился, перебрался в Москву, учился на ВМК МГУ. С третьего курса ходил на стажировку в Вычислительный центр Академии наук, там естественным образом и остался.

Так получилось, что именно в ВЦ Академии наук появились первые персональные компьютеры в СССР, и один из них даже какое-то время стоял у Борковского дома. Там его однажды и увидел Аркадий Волож. Он до сих пор не может забыть тот культурный шок, который произвело на него это чудо техники: «Представьте себе, что после примуса вы вдруг увидели современную микроволновую печь. Весь мир померк после этого».

## Куда пойти другим путем?

Аркадий Борковский был уже достаточно известным человеком в тогдашних узких аййтишных кругах. Он занимался компьютерной лингвистикой, был самым серьезным специалистом в этой области – впрочем, едва ли не единственным в России. Его команда успела разработать программу «Джин» для MS DOS, которая по нажатию «горячих клавиш» переводила слова на экране. А наиболее известным достижением Борковского стал спелл-чекер для коммерческой версии «Лексикона», самого популярного на тот момент текстового редактора. Спелл-чекер рекламировали на радио, ТВ, в печати. Реакция коллег по ВЦ Академии наук была разной. Кто-то говорил: «У, здорово, мы про тебя вчера по радио слышали». А другие стыдили: «До чего ты опустился, как тебе не стыдно!»

В конце 80-х годов большинство представителей научно-технической интеллигенции свято верили, что работать за деньги – это грязное дело, ниже человеческого достоинства. Мотивации были более органические: «Это надо сделать, потому что это круто!» Причем такой подход к делу, несмотря на разницу культур, был характерен и для советской инженерной мысли, и для американской. За океаном примерно с такими же мотивациями люди в это время создавали Apple, Microsoft и прочие континенты будущего ин-



формационного мира.

Но, несмотря на презрение к денежным знакам, все больше людей из науки засасывало в бизнес, иногда помимо их воли. В общественном сознании прочно закрепилась мысль, что российские предприниматели первого призыва вышли из криминала, спорта, силовых структур, номенклатуры, комсомола. Но незамеченным остался тот факт, что столь же успешной кузницей кадров для первого поколения постсоветских бизнесменов оказалась научная среда. Причина проста: это были умные, образованные люди с большим опытом решения задач. А что есть бизнес, как не решение задач?

– Как вы думаете, для Воложа переход из науки в бизнес был связан с какой-то внутренней моральной травмой?

– Уверен, что нет. Волож вообще по натуре не программист, не математик и даже не ученый. Для него всякие технические задачи сами по себе не очень интересны. Вот вам интересно заниматься умножением в столбик? Волож понимает, что любая техническая задача – у нее либо есть решение, либо нет, и в этом уже заключается ответ. Воложу интересны задачи, на которые ответа нет. Где результат зависит от человеческих отношений, от среды и ценностей. Ему интересно создать группу людей, которая будет двигаться и добиваться успеха, делать что-то интересное и полезное для людей, менять реальность. Люди с подобным складом ума обычно становятся общественно-политическими деятелями. Но в то время, когда мы росли и формировались, эта

сфера жизни выглядела более или менее отвратительно. Поэтому Волож, что называется, пошел другим путем.

## **Почему один Аркадий хорошо, а два – лучше?**

Дружба Воложа и Борковского возникла и окрепла не только на взаимных человеческих симпатиях, но и ради общей задачи – соединить морфологию с поиском, создать на этой базе поисковый продукт и попытаться его продавать. Впрочем, это опять не о том, как супергерои суперистории суперуспеха отважно двинулись к единственно верной наметенной цели.

– Мы тогда занимались разными проектами. Идея совместить поиск и лингвистику была лишь одной из многих, – говорит Волож. – В то время вообще все занимались всем. Никто тогда не мог даже представить, какая из этих идей окажется более востребованной. Говоря современным языком, мы занимались посевными инвестициями, с той лишь разницей, что сеяли не деньги, а собственные усилия.

Сегодня на вопрос «зачем нужен поиск» легко ответит любой в меру продвинутый школьник. Но в конце восьмидесятых мало кто видел в этом направлении долгосрочный коммерческий потенциал. О том, что грядет информационный век, что скоро людей захлестнет вал информации, в которой надо будет как-то ориентироваться, – обо всем этом

заикались только конченные мечтатели типа декана журфака МГУ Ясена Засурского. Волож тоже не увлекался футурологией. Он просто искал любые возможности зарабатывать на чем-то интересном и высокотехнологичном. «Аркадия» была лишь одной из таких попыток.

Благодаря своей работе в трубопроводном НИИ Аркадий имел представление о примерном круге заказчиков, которые нуждаются в поисковых программах и в состоянии за них платить. Одним из поставщиков данных для отдела автоматизации того самого Трубопроводного института, в котором до 1989 года формально работал Волож, был НИИ патентной информации.

– Они располагались на Раушской набережной, за гостиницей «Балчуг» следующий дом. В какой-то момент этот НИИ стал искать партнера, который смог бы сделать поиск по Международному классификатору изобретений. Это и стало нашим первым заказом. Именно тогда оформилась идея, что можно искать по большим текстам и зарабатывать на этом.

С самого начала конкурентным преимуществом «Аркадии» стало то, что ее поисковый индекс учитывал морфологию русского языка, а не довольствовался англоязычными языковыми конструкциями. Даже будучи в зачаточном состоянии, поисковая машинка будущего «Яндекса» уже сообщала, что «пойти» и «пошел» – это одно и то же слово, а наречие «пошло» – вообще другое слово. Будущим конку-

рентам понадобится еще много лет, чтобы осознать простую вещь: в русскоязычном интернете и искать надо по-русски.

Но едва родившись, маленький поисковый заводик едва не прекратил свое существование. Случилось событие, которое едва ли можно назвать неожиданным: Аркадий Борковский уехал в Америку.

## **Зачем Аркадий Борковский уехал в Америку?**

Не так-то просто ответить на этот вопрос со всей сермяжной релевантностью.

Вариант первый, правильный.

Это была первая волна утечки советских мозгов за границу. Железный занавес рухнул, и международные корпорации снимали сливки с отечественного рынка труда. В СССР для этого были все условия: деградирующая экономика, ощущение надвигающейся катастрофы, миф о райской жизни на Западе и готовность даже самых ценных кадров продаваться за стандартный набор житейских благ: квартира, машина, колбаса, чистые улицы, улыбающиеся люди. Все это они получили и на тот момент были уверены, что успели прыгнуть в последнюю спасательную шлюпку, отчаливающую от тонущего корабля. Мало кто из них догадывался, что выбрав тупиковое счастье наемного работника в Кремниевой долине, они потеряли возможность выиграть по-настоящему. «Эти

люди, конечно, сильно проиграли», – скажет через двадцать лет Илья Сегалович, человек, который пришел в команду Воложа на место Борковского. Впрочем, тут же оговорится: «В те времена уезжали люди, которые успели уже сделать что-то хорошее, заметное. Возможно, мы не уехали только потому, что еще не успели ничего сделать».

Вариант второй, еще более правильный.

– В 90-м году за границу ехали все люди нашего круга. Вопрос был лишь в том, оставаться там или возвращаться. Причем ответ часто зависел от фактора случайности. Границы открылись – надо съездить, посмотреть, а там видно будет, – вспоминает Волож. – Я тоже в 1991 году первый раз в жизни пересек границу СССР, мне было 27 лет. Очень хорошо помню этот момент. Летел в Америку через Исландию, и когда самолет садился в Рейкьявике, я смотрел вниз, там трава, барашки и я думал: «Блин, ну надо же! Заграничная трава!» Незабываемое ощущение. Как будто на Марс приземлился.

– Те, кто оставался, конечно, делали это не ради колбасы, – продолжает Борковский. – Просто когда люди видели, что можно делать там, видели технику, оборудование, команды – вопрос трудоустройства решался сам собой. Но дверь назад теперь, слава богу, была открыта. Люди, которые уехали тогда, продолжают интересоваться своей страной, регулярно ходят голосовать в посольство, а когда в России появились собственные IT-компании, многие стали работать

на них. По крайней мере, так случилось со мной.

Через пятнадцать лет, в нулевые годы, Борковский жил уже в Калифорнии и работал в Yahoo!. В этот момент Аркадий московский позвонил Аркадию американскому с предложением, от которого отказаться, конечно, можно, но очень нелегко. Так в Кремниевой долине возник Yandex.Labs, и возглавил его Борковский. Биографический круг замкнулся.

– А вот тогда, в 90-м, когда вы уезжали, у вас с Воложем не было какого-то напряжения по этому поводу? – спрашиваю Борковского.

– Ни малейшего. Понимаете, Аркадий живет в мире естественных процессов. У него такой, на мой взгляд, очень даосистский подход к реальности.

– А вы и ваши друзья по Долине – не жалеете, что уехали? Нет ли ощущения ошибки – что, оставшись в России, вы смогли бы сделать больше?

– Понимаете, в американской культуре предаваться сожалениям не очень принято. Подобно тому как уделять много внимания другим естественным отправлениям. Как жить в нереальном мире. Нет, я не думаю, что совершил ошибку.

## Яндекс. Люди

Давид Ян, российский предприниматель, основатель и председатель совета директоров АBBYU:

*«Когда я начинал, мне очень пригодились розовые очки»*

*Свой первый и главный бизнес, электронный словарь Lingvo, Давид придумал на четвертом курсе Физтеха в 1989 году. Дальнейшая его биография лучше всего укладывается в образ отличника-хулигана: благонадежен, но непредсказуем. За свои 45 лет он успел поставить на уши подростков Америки (создав карманный коммуникационный компьютер Subiko), растревожить ФСБ (организовав в России массовое движение флешмоба), создать в Москве сеть кафе, ресторанов и творческих мастерских (FAQ-Cafe, ArteFAQ, «Сквот», «Сестры Гримм», DeFAQto), преуспеть в разработке программ автоматизации управления сетевым бизнесом гостеприимства (iiko). А самый первый стартап в жизни Давида случился в детском саду. И пока это единственная неудача в его жизни.*

– Однажды в подготовительной или старшей группе детского сада мы решили построить самолет. Я собрал команду из трех человек, одного из них звали Ованес, другого Рубен. Решили так: сегодня чертим, завтра строим и вечером летим. Главное – правильно распределить полномочия. Я сказал: «Овик, ты делаешь крылья, Руб – ты возьмешь на себя

фюзеляж и хвост. А я займусь главным – панелью управления. Завтра все это приносим в детский сад, клеим – и вперед». Причем мы не воспринимали это как игру, все было на полном серьезе. Нарисовали на песке, как это примерно будет выглядеть, и пошли. Я пришел домой, меня посадили ужинать, а я думаю: «Блин, нужно же самолет строить». Рассказал все родителям, а они говорят: «Ты что, уже спать пора». – «Как спать?! Я же обещал, мне нужно панель управления делать». – «Какую панель управления?! Как ты это себе вообще представляешь?» – «Ну, там такая штука и руль должен быть посередине». Я нашел фанерку, почесал голову и решил так: руль должен втыкаться, значит, в фанерке должна быть дырка. Взял у отца коловорот, попросил его закрепить сверло и сам коловоротом просверлил в фанере отверстие. На все это ушел час, наверное. Уже реально пора было ложиться спать, а надо ведь еще штурвал приделать к этой дырке. В общем, я эту фанерку утром взял в детский сад и был готов каяться, что я свою задачу провалил. Но по крайней мере у меня было доказательство, что я пытался. Каково же было мое разочарование, когда оказалось, что мои друзья вообще ничего не принесли, никакого фюзеляжа и крыльев. И как-то даже не извинялись по этому поводу. Для меня это было первым уроком, что мало делегировать полномочия, надо еще и контролировать. На этом полет был закончен.

*– А каким вообще было ваше детство? Папа китаец, мама армянка, оба физики – вы росли умным мальчиком в ак-*



*вариумной среде?*

– Я бы так не сказал. У нас была серьезная дворовая жизнь, свои компании, шайки, драки, все-таки это Ереван. Как и любая столица, этот город имел свою уличную субкультуру. Мы писали сертификаты верности, кровью их подписывали. Выбирали раз в месяц главаря, полная демократия, и надо было реально порезать себе руку и вступительную грамоту подписать. Вместе с тем мы были любопытными, изобретательными, паяли цветомузыку, шалаша строили, играли в большой теннис, ходили в походы – маргинальных настроений у нас не было.

*– Как случилось, что из ереванского двора вы попали в бизнес?*

– Школа просто хорошая была, физматшкола. Учителя сильные, одноклассники хорошие. Человек ведь учится не только от преподавателей, но и благодаря среде – пример ровесников подстегивает гораздо сильнее, чем увещевания родителей. Просто ты видишь, что ребята остаются после школы на факультатив по физике и слушают прекрасного удивительного Гагика Григоряна (выпускник МФТИ, известный физик, которого мы уговорили стать нашим преподавателем). Ты видишь, как он рассказывает про оптику, снимая свои очки и просто направляя на них лазер. Или берет обычные блюдца и на них объясняет законы гидроаэродинамики. И ты видишь, что ты не один, что твои друзья не пошли играть в футбол, а сидят и тоже читают книжки, решают задач-

ки и хвастаются, кто сколько решил. А дальше эта атмосфера продолжилась на Физтехе. Московский физико-технический институт (МФТИ) – это место, которое всегда притягивало самых талантливых и целеустремленных людей в области физики и математики.

– *Несмотря на то что он был основан Сталиным.*

– Сталин подписал указ о создании МФТИ. Но создан Физтех был не Сталиным, а нобелевскими лауреатами П. Л. Капицей, Н. Н. Семёновым, Л. Д. Ландау. Да, задумывался Физтех в конце 40-х годов изначально с военными целями. МИФИ был организован для того, чтобы создать ядерную бомбу, а МФТИ нужно было в кратчайшие сроки создать не только атомную бомбу, но также ракетный носитель, который эту ядерную бомбу смог бы при необходимости доставить в Америку. Согласно замыслу Капицы, для решения масштабной задачи нужно было создать кузницу особых научных и инженерно-технических кадров. Так появилась «система Физтеха». Но дело в том, что поручено-то было все это сделать нобелевским лауреатам: Ландау, Капице и Семёнову. Они и сформировали на Физтехе атмосферу, которую так просто не задушишь, не убьешь. Это единственный вуз в России, который создавался нобелевскими лауреатами. С первого дня создания поступить в МФТИ было сложнее, чем в любой другой вуз по физике. В период вступительных экзаменов на Физтехе стояли стойки от других вузов, и если студент не поступал, тебя часто тут же брали в ту же Бауман-

ку без экзаменов. В общем, мы чувствовали себя такой белой костью: высокие амбиции, необыкновенная жизнь, государство в государстве. Там все деканы – выпускники Физтеха, ректоры – выпускники Физтеха, даже директор общежития и директор столовой – выпускники Физтеха. В любой точке мира, если люди выясняют, что они с Физтеха, то меняется разговор.

– *А как родилась идея Lingvo?*

– Идея родилась на экзамене по французскому языку, точнее после него. Студенты Физтеха учат два языка: один, английский, серьезно, а второй язык – на выбор, так, для галочки. Я вторым языком выбрал французский и на экзамене после четвертого курса все переживал, почему нет программы, которая помогла бы выучить все эти страшные склонения-спряжения. Получил четверку и по дороге в общагу стал додумывать эту идею. Сначала додумался до того, что программу эту надо не просто написать, а продать. И если уж писать, то не французскую, а английскую – как более востребованную. А потом стало понятно, что обучение – это уж как-то чересчур, для начала неплохо бы сделать просто переводчик, а там уж видно будет. В общем, пока я дошел до общаги, это оформилось в идею сделать электронный словарь англо-русский и русско-английский и продать. А дальше началась точно такая же история, как с самолетом в детском саду. Я думаю, это касается не только меня, а вообще любого стартапа. У человека, когда у него возникает желание что-

то сделать, оценки сложности будущего предприятия занижены на порядки. И это хорошо, это правильно. Потому что если бы человек трезво оценивал предстоящие на этом пути кошмары и ужасы, он бы просто не взялся за это дело ни за что на свете.

– *Это такое обезболивающее перед предстоящей операцией над самим собой.*

– Да. И очень здорово, что люди на старте смотрят на грядущие усилия через такие розовые очки. Они ввязываются в бой, а потом выясняется, что это в сто раз сложнее, чем они думали, но уже обратного пути нет, и они в конце концов достигают цели.

– *Или не достигают.*

– Или не достигают. Но хотя бы пробуют. Вот какая, например, идея была с Lingvo? Идея была такой: за июль написать программу, за август продать 100 копий, а в сентябре продолжить обучение на Физтехе. Разве не реалистично? Очень даже реалистично. И вот я начал думать, как бы мне найти программиста, который эту программу напишет. Студенты не годились, потому что у студентов тогда не было доступа к компьютерам – это еще 1989 год. А базовая кафедра у нас тогда была в Черноголовке, в Институте твердого тела. И там я увидел на столбе объявление: компьютерный центр «Интерфейс», что-то такое, Булат Гайфулин. Я подумал: о, компьютерный центр, у них точно есть компьютеры, они напишут мне программу, и мы продадим ее вместе. Я

позвонил Булату, он говорит: «Вы знаете, мы сами писать не будем, но у меня есть знакомый, может, он и согласится». И мне назначили встречу в Институте проблем особо чувствительных материалов. Вообще Черноголовка – это такой наукоград, там 13 или 14 НИИ, они отрезаны от мира, нет электричек, только одна дорога в леса. Прекрасное, красивое место. У меня такое всегда ощущение, что «Понедельник начинается в субботу» списан с такого рода местности – или Черноголовка, или Троицк. И вот я в этот институт прихожу, пустая комната, стоит компьютер – меня поразило, что с цветным экраном, тогда все компьютеры были черно-белые. И в кресле сидит человек спиной ко мне. Булат говорит: «Вот, это Александр Москалев, это Давид Ян, знакомьтесь». А мне был 21 год. Александр для меня был такой уже взрослый человек, я думаю, ему было лет 27 или 28. Я ему изложил эту свою идею, обрисовал перспективы: в Советском Союзе вон сколько научных институтов, представьте, что мы в каждый продадим по две копии, по 100 рублей. Ну что, мы хотя бы в 50 институтов не продадим? Это же смешно. И все, 10 тысяч рублей мы заработаем, пополам. А пять тысяч рублей в те времена – это были нереальные деньги. У отца зарплата 400 рублей в месяц, он завлаб, доктор наук, большой человек. А тут пять тысяч. Александр молча слушал, никаких вопросов не задавал, единственное, что ответил: «Я подумаю». Я спрашиваю: «Когда можно перезвонить?» – «Через неделю». Через неделю звоню ему из таксофона, у него, естественно,

не было телефона никакого, это же полусекретное учреждение. Его позвали на вахту, я там полчаса ждал, двухкопеечные монеты кидал. Он взял трубку, я ему напомнил наш разговор и спросил: «Ну как?» Александр выдержал паузу и ответил: «Я согласен». Ну все, думаю, теперь заживем.

– *Осталось только приборную панель найти и дырку просверлить для штурвала.*

– Вот-вот. На этот раз моя задача была сделать так, чтобы у нас появилась словарная база данных в электронном виде, причем она должна быть определенным образом размечена. А задача Москалева была в том, чтобы написать программу, которая будет с этой базой данных дружить. Я написал спецификацию, одну копию взял себе, другую Александру, и мы мирно разошлись работать. Я очень быстро нашел кооператив, в котором люди готовы были забить словарь в компьютер и даже указать в договоре, что они предоставляют нам права на публикацию.

– *Хотя сами их не имеют...*

– Да, в те времена вопросы интеллектуальной собственности были исключительно философскими. Мы искренне считали, что если они дадут нам базу данных для словаря, то нас уже не интересует, откуда они ее взяли. В общем, они говорят: хорошо, за месяц мы все сделаем, вам это будет стоить три тысячи рублей. То есть заработать мы хотели десять тысяч, а уже пора потратить три. Появилась еще одна задача – найти деньги. Где? Первое, что пришло в голову, –

обратиться в центр НТТМ (научно-технического творчества молодежи). Это были такие своего рода советские инновационные инкубаторы, они тогда только начали появляться. Вообще придумка была удивительно правильная, я не знаю, Горбачева она или чья. Понятно, что эти центры НТТМ использовали для гигантской отмывки государственных денег, но тем не менее с их помощью родилось немало успешных компаний, свою роль инкубатора бизнес-идей они сыграли. Огромную роль. И мы оказались одной из таких компаний.

– *Советские венчурные капиталисты?*

– Даже лучше. Центры НТТМ не претендовали на долю в будущей компании, они просто одалживали деньги. Тогда вообще никто не понимал, как это все должно работать. В общем, в двух таких центрах мне отказали, а в третьем (как сейчас помню, ЦНТТМ «Дельта») говорят: «Хорошо, сделаем так: эти три тысячи пойдут не вам, мы их перечислим напрямую в кооператив, который словарь набивает. Поступления от продаж тоже будут через нас – вы ведь пока никак не зарегистрированы, а покупатели – это организации, которые должны будут кому-то платить безналom. Когда мы отобьем свои деньги, тогда еще один год вы будете платить нам 50 процентов от всех продаж. А дальше – все, до свидания».

– *Теперь, наверное, те ребята локти кусают.*

– Да, если бы они тогда сказали, что это инвестиции и мы хотим 70 процентов вашей компании, я бы, наверное, согласился. Ведь даже сегодня никто не инвестирует под идею.

Наш случай – это idea stage, когда нет ни прототипа, ни продаж, ни клиентов, ни команды – ничего. Только бумажка. Даже самые сумасшедшие бизнес-ангелы инвестируют на этапе прототипа – когда у тебя есть уже что-то движущееся хотя бы на экране. Idea stage – это раунд под названием Friends & Family. То есть друзья и родственники, которые тебя знают, они вкладывают скорее не в твою идею, а в тебя лично. Они почти наверняка потеряют свои деньги, но им это неважно, им важны личные отношения с тобой. А тут эти прекрасные люди были готовы нам фактически дать кредит под идею, изложенную на бумажке. Возможно, там в договоре было что-то про обеспечение этого кредита, возможно, мы отвечали имуществом своих родителей – если честно, я до сих пор его толком и не прочитал. В общем, я подписал этот договор, центр НТТМ перечислил нашему партнеру – кооперативу – аванс, и там начали забивать словарь, а Москалев в лесах Черноголовки что-то все это время писал. К концу июля у нас с ним была назначена дата, когда я уже должен был привезти готовые дискеты со всеми данными, а он – написать программу, потому что у нас по плану 1 августа уже продажи начинаются. В общем, я приезжаю в назначенный день – разумеется, грустный и печальный. Вот, говорю, никаких дискет у меня нету, но зато я нашел деньги и кооператив, который уже забил букву А. Саша меня слушает, как обычно, молча, а потом говорит: «Давид, ну ты не волнуйся, я тоже, в общем, переоценил свои возможности. Мне пока тебе пока-



зять особо нечего. Я написал только пример этого словаря на одной словарной статье, на экране я могу тебе пока показать только такое окошко, там стрелку нажимаешь – слово лезет вверх. Вниз нажимаешь – вниз. Это даже не прототип, это просто промежуточная работа».

– *Но по сравнению с Рубеном и Ованесом все равно неплохо.*

– Да. В общем, я почесал затылок, и говорю: «Да?.. Ну смотри. Кооператив за август обещал управиться. У них неустойка начинается, если не успеют. Ты до сентября успеешь?» – «До сентября успею». В общем, наступает конец августа, я прихожу в кооператив, они говорят: «Давид, короче, мы закончили Эй, Би и Си». – «Да вы что? Охренели!» Стал смотреть, что они набили, – а там ошибка на ошибке. У Москалева к сентябрю еще один курсор начал бегать по экрану. В общем, реально программа родилась через девять месяцев. В апреле 90-го года кооператив сдал нам все 15 дисков, а Александр более-менее закончил программу. Она подвисала, у нее был плохой инсталлятор, но она работала. А кооперативщики вообще букву К ввести забыли. По договору они за каждую ошибку должны были платить неустойку 0,01 процента от суммы. И когда мы прошлись по буквам, выяснилось, что это они нам денег должны, а не мы им. Этот парень, когда узнал, взмолился: «Сделай что-нибудь, меня убьют». В общем, мы договорились, что они получили не три тысячи, а полторы, и он был счастлив. Я тоже был счастлив,

что удалось все сделать в два раза дешевле. Хотя оставшиеся полторы тысячи так и ушли на корректоров, которые потом исправляли ошибки. А букву К мы ночью с Москалевым забивали двумя пальцами. В общем, на майские праздники первый наш заказчик получил программу. Причем продать ее мне удалось еще в сентябре, за полгода до ее появления, когда у нас не было еще ничего. И не за 100 рублей, а за 2100 три экземпляра. Фактически первая продажа окупала нашу работу. Но тут выяснилось, что мы вообще-то не одни, у нас полно конкурентов, уже программ десять аналогичных по стране гуляют: «вордбокс», «трансферт», еще что-то. И это был кошмар. Мы испугались по-серьезному. Проклинали тот день, когда во все это ввязались. Но обратного пути не было, мы продали за год 15 копий вместо ста, но зато не по 100 рублей, а по 700. В общем, те самые 10 тысяч советских рублей заработали. Расплатились с этим центром НТТМ. Все могло быть и хуже.

– *А как вы вообще продажами занимались? Не на рынке ведь стояли?*

– Был такой каталог Академии наук Советского Союза с перечислением всех-всех институтов по всем городам, с телефонами секретарей. Я звонил по межгороду и просил соединить меня с начальником вычислительного центра – они тогда уже были практически во всех НИИ. И в какой-то момент эти начальники стали мне отвечать так: «Какая программа? Lingvo? Слушайте, ребята, у нас есть Lingvo, и не

надо нас парить, что вы эту программу написали».

– *То есть она начала распространяться пиратским образом?*

– Да. Причем по количеству раз, когда нам отвечали, что у них уже есть Lingvo, мы оценили, что всего в Советском Союзе к концу первого года продаж было около 50 тысяч нелегальных копий. И это, с одной стороны, очень нам льстило, конечно, но с другой – ужас сколько упущенной прибыли.

– *А вы не анализировали, почему люди предпочли именно вас пиратить, а не конкурентов?*

– Для нас это загадка до сих пор. Мы объясняем это тем, что программа была удобнее и словарь лучше.

– *Может, она просто легче копировалась?*

– Нет, она сложнее копировалась. Наши конкуренты на одной-двух дискетах помещались, а мы – на пятнадцати.

– *И что вы стали делать дальше?*

– А дальше стало понятно, что уже бросать это дело нельзя. Я решил, что за год налажу этот бизнес, и попросил декана дать мне академ. Декан сказал: «Давид, мы академ тебе в принципе дать не можем. Мы тебя отчислим. А когда ты со своими делами закончишь, мы тебя восстановим, и ты защитишь диплом». Он оказался прав: моя оценка в очередной раз была неправильной. Потребовалось, наверное, года два или три, пока компания стала самокупаемой и я смог вернуться на Физтех и защитить диплом.

– *А как вообще удалось наладить этот бизнес, учиты-*

*вая, что расцвело пиратство?*

– Вы слышали историю про «сверла и дырки»?

– *Нет.*

– Суть истории в том, что люди покупают сверла не для того, чтобы иметь сверла, а для того, чтобы получать дырки в стенах. Мы поняли, что люди покупают словари не для того, чтобы иметь словарь, а чтобы получать сам перевод. Что такое перевод? Источником иностранного текста на самом деле в то время была бумага. А чтобы с помощью электронного словаря перевести текст с бумаги, надо было его сначала на иностранном языке напечатать в компьютере, а потом нажать кнопку, и программа переведет. А это само по себе занятие трудозатратное. А значит, людям нужна программа распознавания текста с бумаги. И мы поняли, что было бы прикольно соединить программы, которые, работая одна за другой, позволяли бы с бумаги переносить документы в цифру и тут же переводить. И мы договорились с производителем трех программ – распознавания, коррекции орфографии и перевода. Объединили их так, чтобы они работали одна вслед за другой, назвали все это дело LingvoSystems и зарегистрировали такую торговую марку. Звучало это так: «От листа на одном языке до листа на другом языке». То есть мы говорим клиентам: ты вставляешь в сканер документ на английском, нажимаешь несколько кнопок, и принтер распечатывает документ на русском. Выглядело как фантастика. Да, перевод черновой, он непригоден для публикации, но

вполне годится для собственного понимания исходного текста. Если вас устраивает такое качество – покупайте. Если не устраивает, тогда переводите как-нибудь по-другому. Но людей очень даже устраивало. Главное – что с бумаги на бумагу...

– *А кроме вас до этого кто-нибудь додумывался?*

– Нет, хотя это странно. Ведь все эти программы отдельно продавались. Мы просто отчисляли их разработчикам часть от продаж. Но улучшать свой продукт эти разработчики отказывались, поэтому в какой-то момент мы пришли к выводу, что пора написать собственную программу распознавания, собственный корректор орфографии. В общем, мы ввязались в новую авантюру, которая по наукоемкости была на несколько порядков сложнее, чем словарь, – это ведь уже реально искусственный интеллект. И когда наш главный разработчик Костя Анисимович первый предложил это сделать, я сначала отнесся к его предложению как к очередному физтеховскому снобизму и морю по колено. Моя первая реакция была такой: «Костя, это нереально. Люди этим занимаются уже десять лет. Во всем мире. Они книжки читали, они наукой занимались, они диссертации защищали, как мы можем это сделать лучше, чем они?» А Костя говорит: «Давид, мне кажется, я знаю как». В общем, я опять почесал голову, мы обсудили эту идею еще с парой человек, и что-то меня дернуло, я сказал: «Ладно, давай сделаем. Если ты, конечно, уверен». Костя тогда сказал, что уверен, хотя потом при-

знался, что абсолютно ни в чем не был уверен. Но факт остается фактом: за год мы сделали FineReader. А потом еще два года сражались с конкурентами за место под солнцем.

*– Как говорил человек, с чьего благословения организовали Физтех, кадры решают все. Где вы взяли кадры, чтобы добиться того, чего вы добились?*

– Практически все, кто начинал компанию, за исключением, может быть, двух-трех человек, это люди, которые учились вместе со мной на Физтехе – на моем курсе, на год младше или на год старше. Если бы не Физтех, если бы не мои однокурсники, ничего бы не было. Достижением нашей компании является то, что мы сумели этих людей сначала найти, но самое главное – что мы сумели их удержать. Они до сих пор работают в компании. Костя Анисимович, который втянул нас в FineReader, он теперь наш главный конструктор. Сергей Андреев, который тогда был коммерческим директором, сейчас является генеральным директором компании. Вадим Терещенко – инженер, начинал с рукописного распознавания, а потом мы его переместили – выдвинули на финансовое поприще, и он стал лучшим финансовым директором в истории нашей компании. Все эти люди являются, конечно же, акционерами. Я с самого начала чувствовал, что компания должна принадлежать тем, кто ее делает.

*– А что случилось с тем программистом из Черногловки?*

– Он до сих пор работает у нас, является одним из круп-

ных акционеров, заведует отделом. Живет по-прежнему в Черноголовке, каждый день ездит в Москву. Я вообще удивляюсь его жизненной силе. Мы столько лет работаем вместе, а вот недавно выяснилось, что за десять лет виделись с ним раза два, серьезно. Была статья в «Шпигеле» или еще где-то, где они хотели обязательно видеть нас вместе. Вот на этой фотосессии мы встретились десятилетие спустя. Как будто позавчера сидели и обсуждали Lingvo и тот кооператив. А недавно Москалев спас человека. Он, оказывается, каждое утро круглый год купается в озере, а потом идет провожать дочку в детский сад. И вот однажды зимой Саша подходит к озеру и видит – человек в воде и даже уже не кричит. Зима, утро, мороз! Москалев взял, разделся, нырнул, вытащил – живой. На следующий день была публикация в местной газете, что майор милиции такой-то спас утопленника, упоминания о Саше вообще никакого. А он говорит: мне неважно, главное, что человек остался жив.

*– А вот что касается розовых очков на старте – с годами удалось научиться справляться с этой иллюзией? Теперь, когда вы что-то затеваете, вы уже более реалистичны в прогнозах?*

– Нет. Похоже, это и правда какой-то закон природы. Кратность ошибки в процентах примерно та же. Меняется только масштаб задачи. Если на Физтехе словарь мы собирались создать за месяц, а сделали за год, то один из последних наших стартапов мы собирались сделать за год, а делаем в

каком-то смысле до сих пор.

– *А что за стартан?*

– Программа iiko для управления ресторанным бизнесом. Она управляет всем: официантами, закупками, продажами, мотивацией сотрудников, лояльностью гостей. Сегодня на этой программе работают почти 6000 ресторанов в России и за рубежом, в том числе и вот этот, в котором мы сейчас сидим. Идея возникла 25 августа 2005 года. Мы сидели с Максом в нашем «FAQ-кафе», это был первый год после его открытия, и оно работало на какой-то чужой программе автоматизации. Мне тогда в ресторанном бизнесе было интересно все: я пошел на курсы барменов, я работал шефом, официантом. И я не мог понять, почему, когда на дворе уже XXI век, в мире нет программы, которая умеет эффективно управлять этим бизнесом, – все делается вручную. Я поговорил с друзьями-рестораторами – оказалось, что у них та же проблема. И мы решили создать такую программу.

– *Вы каждый раз заходили выскочками на рынок, где конкуренты уже добились многого. За счет чего вы выигрывали, в чем алгоритм успеха? Инновации, скорость принятия решений, энтузиазм новичков?*

– Вы знаете, мы это называем «вызывать битву на своем поле». Вот у тебя есть армия, где-то там противник, он в разы сильнее тебя. У конкурента есть уже канал сбыта, у него есть сильная программа, она уже не глючит, не виснет, не падает, в ней 25 функций, которых у тебя нет. Что делать?



Выходить на битву прямо на то поле, на котором он стоит? Это стопудовая смерть. А не идти в бой – это значит не начинать новый бизнес вообще. Ответ такой: надо искать свое поле битвы. То есть выходить на то поле, где у противника или слабые войска, или их вообще нет. Эта стратегия первый раз сработала в случае с FineReader. Мы боролись с нашими конкурентами по распознаванию не на их поле, а на своем. Мы изначально знали, что наша программа в ключевой своей функции проигрывала. Но выяснилось, что конкуренты хорошо читают русский текст, хорошо читают английский текст, а когда в русском тексте есть вкрапления английских букв – вот такого режима у них не было и все английские буквы они заменяли звездочкой. А техническая документация, которую тогда в основном и переводили, изобиловала всякими англоязычными терминами. И сделав двуязычную систему, мы могли отличить русскую букву О от английской буквы O не по внешнему виду, а по контексту. Это оказалось востребовано.

– *А почему конкуренты не додумались?*

– Конкуренты думали: ну подумаешь, вкрапления. Переключите язык, сделайте с этим что-то сами. Они просто вовремя не поняли, что такая потребность назрела давно. Хороший пример – Kodak со своими пленочными фотоаппаратами. Они делали лучшие пленки в мире, дистрибуция, инновации, все в порядке, бизнес прет, «Кодак», «Кодак», «Кодак»... А тут сбоку вылезают какие-то плохонькие цифровые

камеры. Kodak на них смотрит свысока, типа «да ну, все это фигня». Потом цифра, цифра, цифра, и вдруг выясняется, что цифра уже не хуже, чем пленка, и вдруг выясняется, что уже и профессионалы работают на цифре. И все, уже поздно рыпаться. У нас, конечно, битва за распознавание была гораздо мельче, но произошло примерно то же самое.

*– Но в случае с iiko битва должна уже быть посерьезней.*

– В случае с автоматизацией предприятий гостеприимства это уже многомиллиардный бизнес. Самый популярный бизнес в мире. Тут тоже давно уже свои динозавры пасутся. И вот мы, такие выскочки, вдруг говорим, что сделаем лучше. Опять же понимая, что мы не боги, мы не можем за год сделать то, что люди делали четырнадцать лет. Но надо выходить на бой. Надо искать такое решение, которое еще никто не предоставляет и которое нужно если не всем, то хотя бы многим. И вот мы разработали систему, которая сразу дает отчет о прибылях и убытках. Этого не было. Все ресторанные системы были раньше устроены так, что есть кассовая программа, которая выручку с кассы считает, есть складская программа, есть еще какая-то. И данные между ними еще до недавнего времени вручную переносились. Чтобы подсчитать прибыль, ты должен был взять выручку, взять расходы и вбить все это ручками в Excel. Многие до сих пор вбивают. А мы говорим, что наша система знает и считает все – учитывает все аспекты работы ресторана. И ряд организаций вдруг стали понимать, что это им нужно. Это точка входа,

с этого мы начинаем строить свой рынок. Мы получаем наших первых заказчиков, пусть их будет десять, а не сто тысяч. У нас появляются деньги, мы совершенствуем продукт, зарабатываем еще десять заказчиков, еще сто, еще тысячу. И так постепенно выстраиваем себе бизнес.

*– А почему вы считаете, что вы до сих пор работаете над iiko? Почему шесть тысяч ресторанов – это еще не та стадия развития бизнеса, когда уже можно сказать, что он построен, осталось только расти?*

– Потому что мы создаем уже не просто программу. Мы создаем глобальную систему, своего рода социальную сеть, которая в перспективе должна объединить все рестораны, их посетителей и поставщиков. Мы создаем приложение, которое позволит вам, где бы вы ни находились, в каком бы ресторане ни сидели, быть объектом внимания всех ресторанов мира. Вы можете пофейсбучить со знакомым официантом, пока он там ждет ваше блюдо. Вы можете узнать его по имени, и он вас может знать по имени. А ресторатор знает всех своих гостей, что они тратят, какие у них предпочтения. Это такая социальная сеть потребителей, она же платежная система, интегрированная глубоко в офлайн-бизнес. Сейчас в этой сети уже более миллиона посетителей ресторанов, а к 2017 году будет более 15 миллионов. Это революция.

*– А у вас в жизни еще не настал тот момент, когда вдруг хочется не мир менять, а собственную жизнь? Развернуть ее на 180 градусов.*

– На самом деле в какой-то мере именно это сейчас со мной и происходит. Пару лет назад я сломал локтевой сустав, и это, конечно, сильно изменило мою жизнь. На самом деле все, о чем я рассказываю, относится к тому, чем я занимался последние годы, но если говорить о том, чем я занимаюсь последние месяцы, то я занимаюсь совершенно другим. Две операции прошло, еще две операции впереди, там пересаживали нерв из ноги в руку – что только не делали. Так что правая рука если и оживет, то года через полтора. С этим уже ничего не поделаешь, приходится терпеть и мириться. Но в очередной раз в моей жизни происходит некий поворот, и я уже знаю, чем я буду заниматься в ближайшие два года. Это не связано с бизнесом. Это дети, семья и свой дом, который мы с моей супругой Алёной строим в стиле деконструктивизма.

*– А что вообще из того, что не связано с бизнесом, семьей и хобби, для вас самое важное? Ради чего вы были бы готовы лететь на другой конец планеты по первому зову?*

– Когда у меня и моих друзей, выходцев с Физтеха и частично из ереванской физматшколы, появилось чуть-чуть возможности, мы решили вернуться в Армению и восстановить ту школу, в которой сами выросли. Это трансформировалось в проект «Айб» ([www.aybschool.am](http://www.aybschool.am)). Получилась такая супершкола – с детским садом, церковью, кампусом для профессоров и преподавателей. Семь гектаров земли, корпуса, построенные с участием Массачусетского университе-

та и Гарварда, лучшие преподавателями из США, России, Армении. Мы называем этот проект гимназией будущего, в ней уже учатся 240 школьников, а будет – 800. И я просто не могу передать то чувство, которое я испытал, когда увидел лица этих учеников. Это не школа имени одного человека, школа «Айб» – это совместный проект, в котором участвуют более 60 известных меценатов. Мы просто решили создать такое место, где дети смогут получить будущее. Где дети получают шанс стать мировыми лидерами, потому что они поступят в лучшие мировые вузы, они окажутся среди себе подобных детей, которые хотят этот мир изменить. Это не пустые слова. Это реально то, что нас сейчас очень сильно воодушевляет. Мы вкладываем в это не только деньги, но и время, и личную энергию. Я отказываюсь, к сожалению, сейчас читать мастер-классы даже в Москве. Ну, может быть, на Физтехе иногда, раз в год, родное место. Туда, где я увидел этих детей, я поеду даже ради тридцати ребят. Отложу все дела и поеду.

# Часть 3

## Яндекс. Новости

- Внутренняя утечка мозгов. Научные конференции становятся ярмарками ценных кадров для бизнеса.
- Она слишком много знает. Как бывший ученый секретарь Татьяна Логинова налаживает для кооператива «Аркадия» сеть сбыта по всей стране.
- Инфляция по результатам 1992 года составила 2600 процентов.
- Компания «Релком» начала выдавать бесплатные почтовые ящики электронной почты.
- Софтверная компания «Аркадия» нашла замену эмигрировавшему Аркадию Борковскому.
- Безумство храбрых: несмотря на убытки, компания ComrTek не будет закрывать бесперспективный проект.
- «Двери покрепче справим». Соседи Андрея Макаревича превратили квартиру в притон для бездомных программистов.
- «Информатика-92». Первая компьютерная выставка в постсоветской России никого не удивила.
- Еще один нервный срыв: команда Сегаловича засобиралась в Кремниевую долину вслед за командой Борковского.

- Фирма «Аркадия» заплатила 800 долларов за словарь русского языка.
- Первомайское побоище. В результате столкновений демонстрантов и милиции погиб боец ОМОНа.
- Битва за Белый дом: 147 погибших, 372 раненых.
- Американские идут. Фонд Cole Management купил половину доли в компании CompuTек.
- «Аркадия» и Институт проблем передачи информации РАН объявили о сотрудничестве.
- Самообучающийся словарь. Программист Илья Сегалович разработал «механизм генерации гипотез».
- Психологи бьют тревогу: компьютерные игры снижают производительность труда.
- Все, что вы хотели знать о Библии, но боялись искать. Отдел программирования компании CompuTек разработал поисковый индекс для Священного Писания.
- Институт мировой литературы заключил договор на индексирование Пушкина и Грибоедова.
- Что такое AltaVista и почему «Рамблер» лучше. В русском интернете появились первые поисковики.
- Начинается на «Я». Программисты компании CompuTек нашли имя своим разработкам.
- Главный редактор без редакции. Вернувшаяся из США программист Елена Колмановская будет продвигать продукты компании «Аркадия».
- Четвертый не лишний. В Рунете появился «Яндекс» –

еще один поисковик.



# **Яндекс. Время: 1991–1997**

## **Как и где зарождаются тайфуны?**

Тайфун зародился на юго-западе Москвы. Здесь учились все «отцы» и «матери» «Яндекса», здесь же они жили – сначала в общежитиях, потом в съемных квартирах, а затем и в собственных. На Юго-Западе появился первый офис компании и почти все последующие офисы. Что это – сила места, магия развития или закономерный результат грамотной градостроительной политики 50–60-х годов, когда неглупые советские люди решили сосредоточить именно в этом районе столицы критическую массу образовательной и научной инфраструктуры?

Еще одну «мать» «Яндекса» звали Татьяна Захарьевна Логинова. Именно так – с обязательным упоминанием отчества. И она, разумеется, тоже жила и работала на юго-западе Москвы.

## **Зачем стране классификаторы?**

Татьяну Захарьевну можно называть матерью «Яндекса» даже без кавычек. Когда она пришла в «Аркадию», ей исполнился 51 год – ровно в два раза больше, чем Воложу и

Сегаловичу. Но именно в этот момент, по ее собственному признанию, она поняла, что жизнь только начинается.

– Я тогда работала в Институте классификации и кодирования (ВНИИКИ) Госстандарта, недалеко от метро «Профсоюзная», – вспоминает Татьяна Захарьевна. – Я всю жизнь, начиная с пионерского возраста, занималась организаторскими делами. Вот и в институте помимо основной работы занимала на общественных началах должность ученого секретаря Комиссии по классификации при Союзе научно-инженерных обществ.

В декабре 90-го года эта Комиссия организовала и провела большую конференцию классификаторов. Со всего Союза съехались сотни ученых, которые занимались классификацией в самых разных областях науки. Это были химики, биологи, археологи, медики и большая группа математиков. Среди прочих докладчиков выступал молодой аспирант Аркадий Волож в соавторстве со своим научным руководителем Ильей Борисовичем Мучником.

– Тогда наши дороги и пересеклись, – продолжает Татьяна Захарьевна. – А где-то в перерыве он самым неожиданным образом предложил мне перейти на работу в его фирму «Аркадия», а я таким же неожиданным образом легко согласилась. В то время наш институт переживал то же, что и тысячи других НИИ, сотрудников увольняли пачками, поэтому мое заявление об уходе было воспринято даже с благодарностью. «И что я буду у вас делать?» – спросила я тогда

Аркадия. – «Да чем сейчас занимаетесь, тем и будете у нас заниматься», – ответил он.

Спустя много лет в одном из интервью Волож назовет свою главную квалификацию так: «серийный наниматель». Следуя этой логике, можно сказать, что именно приглашение на работу ТЗ (так потом для краткости будут звать Татьяну Захарьевну коллеги) стало первым шагом Аркадия в его профессиональной карьере. Нанимая своего ключевого на этом этапе сотрудника, он, судя по всему, разглядел в нем две вещи: 1) глубокие познания советской реальности; 2) большой опыт в организации науки, который легко перенести в бизнес. Волож не прогадал: на многие годы Татьяна Захарьевна Логинова стала прекрасным коммерческим директором «Аркадии». А еще на большие годы – близким другом и одним из тех людей, которые поддерживают вокруг «Яндекса» «высокоплотную атмосферу мудрости».

## **Что там сказал Ломоносов?**

Тем временем из другого района Юго-Западного округа Москвы в сторону «Аркадии» неумолимо несло течением еще одного будущего «отца» компании – младшего научного сотрудника Илью Сегаловича.

Прежде чем пойти на баррикады свергать советскую власть, Сегалович отучился в Московском геологоразведочном институте и жил примерно такой же заурядной жизнью,

что и его товарищ по школьной парте, – с той лишь разницей, что заурядность эта слегка затянулась. По распределению Илья попал программистом во Всесоюзный институт минерального сырья. Сидел в лаборатории математических методов, писал софт на языке программирования фортран, строил геофизические информационные системы.

– Из разведки геологи привозили нам файлы, – вспоминает Илья, – эти файлы нужно обрабатывать, анализировать, а потом говорить: вот здесь вот копайте. Проникать, как Ломоносов сказал... «в тверди земные разумом, куда рукам и оку досягнуть препятствует натура». Вот, собственно, тем и занимались – проникали разумом.

Задачи в институте были интересные, но рабочая атмосфера еще та. Научный руководитель – немолодой уже дядечка – сидел в отдельной комнатке, шуршал бумажками, пил кофе. Бумажками у него был завален весь стол, кофейные стаканы оставляли на них коричневые круги, так что стол напоминал нагромождение галактик с планетами подозрительно одинаковой величины. Планеты блуждали по собственным записям дядечки, докладам сотрудников, вырезкам из газет. Дядечка ничего не выбрасывал – в научном хозяйстве все сгодится. Иногда Сегалович получал свои бумажки назад с пометками и резолюциями спустя месяцы, а то и годы.

Параллельно Илья занимался самообразованием. Торчал в очередях в магазине «Молодая гвардия», ловил дефицит-

ные книги по программированию, изучал, конспектировал, осваивал, но до поры до времени без особого выхлопа. Если бы СССР подзадержался еще лет на тридцать, скорее всего, Сегалович и сам стал бы таким же кофейным дядечкой, как его научный руководитель. Но Советский Союз поплыл, люди забегали, времена настали голодные, злые, реальные.

## **С чего начинался интернет?**

Знакомство Воложа с зарубежными барашками совпало с августовским путчем. 21 августа 1991 года Аркадий прервал свое первое турне по Америке и рванул на Родину к оставшейся там семье. Дозвониться в Россию в эти дни было невозможно, зато удалось испытать на себе все преимущества электронной почты. Когда танки ездил по городу, а телевидение транслировало только «Лебединое озеро», бесплатные почтовые ящики всем желающим выдавал «Релком» (сокращение от Reliable Communications – «Надежные коммуникации») – первый советский, а затем российский интернет-провайдер. Именно в дни путча этот новый вид связи всерьез заявил о себе, и одним из тех, кому он реально помог, был Аркадий Волож. Он отправил электронное письмо знакомым, чтобы те позвонили жене и передали, что он вылетает в Москву. Это был его первый шаг во Всемирную паутину.

В том же году у «Аркадии» появился свой домен:

arcadia.msk.su. Но тогдашний интернет был похож на сегодняшний примерно так же, как берестяная грамота на фейсбук, заниматься поиском в нем было совершенно бессмысленно, это никому даже в голову не приходило. Продвигая свой поисковый продукт, «Аркадия» целилась куда угодно, только не в интернет.

## **Кто играет в бадминтон?**

После отъезда Борковского пришлось искать ему замену. Нужен был человек с не меньшими познаниями в области программирования и в то же время из разряда тех, кто талантлив во всем. «И тут Аркадий вспомнил о своем школьном друге» – можно было бы сказать и так. Но на самом деле все эти годы бывшие школьные друзья продолжали поддерживать отношения. Во многом благодаря общему хобби.

– Мы с детства любим играть в бадминтон, – вспоминал Сегалович. – В Москве Аркаша нашел зал, мы платили денежку и метали воланчик. А после тренировки общались на разные темы. И вот однажды, когда мы шли к метро, он мне говорит: «Я буду делать компанию. И ты мне можешь в этом помочь». Я отвечаю: «О, классно! А чем будешь заниматься?» – «Поиском». Я был разочарован: «Господи, ерунда-то какая! То ли дело у нас, интегральные уравнения второго рода, геофизика, пересчет полей. Ну да ладно. Что надо делать?» – «А ты приходи ко мне завтра на день рождения, я

тебе кое-что покажу».

## **Где живет Андрей Макаревич?**

Жизнь вокруг неотвратимо менялась, советская наука была скорее мертва, чем жива, покупательная способность зарплаты ученого упала ниже прожиточного минимума, а школьный друг предложил хорошие деньги. Впрочем, даже умирающая наука, как умирающая мать, еще долго не отпускала: первый год Илья работал с «Аркадией» по совместительству, не оставляя своих интегральных уравнений второго рода в родном институте.

– И вот прихожу я на день рождения, – продолжает Сегалович. – Аркаша мне говорит: «Смотри, мне нужно этот файл сортировать». И я написал quicksort, всю ночь сидел у него на Ленинском. Сам он уже жил в другой квартире, которую купил за два компьютера, а эту передал под свой офис. Сдавали ему эту квартиру знакомые – очень дешево. В центре Москвы, на Ленинском проспекте, в доме номер 37а, там же, где жил Андрей Макаревич – может, он и сейчас там живет, не знаю.

## **Куда летит Гагарин?**

– Вот здесь у нас была большая комната, в ней работали Аркадий, Илья, Сережа Трифонов, – Татьяна Захарьев-

на рисует на бумажке чертеж первого офиса будущего IT-гиганта. – К ней примыкала смежная комната, в ней сидела я. Кухня была совсем маленькая, там даже стол нельзя было поставить. Зато из нее был вход в нечто вроде просторного чуланчика с собственным окном – там мы и обедали. И там же стояла наша первая ХТ-шка – компьютер с черно-белым экраном и электронной почтой. А в ванной мы оборудовали склад.

«На Гагарина» – так вскоре стали называть эту квартиру в узких тогда еще айтишных кругах. Памятник первому советскому космонавту, выполненный в скульптурной традиции «мечта импотента», располагался всего в трехстах метрах от подъезда, и это соседство было очень созвучно тому, что происходило на третьем этаже в помещении с вечно грязными окнами с видом на Ленинский проспект.

Несмотря на первоначальный скепсис, Илья Сегалович в первые же дни работы в «Аркадии», по собственному признанию, «вспыхнул как спичка».

«...Работать здесь было необычайно интересно, и я гордился своей очевидной нужностью. Я провел все расчеты в работе Ойры-Ойры о механизме наследственности биполярных гомункулусов. Я составил для Витьки Корнеева таблицы напряженности М-поля дивана-транслятора в девятимерном магопространстве. Я вел рабочую калькуляцию для подшефного рыбозавода. Я рассчитал схему для наиболее экономного транспортирования эликсира Детского Смеха. Я даже



сосчитал вероятности решения пасьянсов “Большой слон”, “Государственная дума” и “Могила Наполеона” для забавников из группы пасьянсов и проделал все квадратуры численного метода Кристобалья Хозевича, за что тот научил меня впадать в нирвану. Я был доволен, дней мне не хватало, и жизнь моя была полна смысла».

Если бы не «Кристобаль Хозевич» и «Ойра-Ойра», эту цитату из культового для советской науки романа братьев Стругацких «Понедельник начинается в субботу» вполне можно было бы вставлять сюда без кавычек. В следующем абзаце уже реальный Илья Сегалович описывает свою работу в «Аркадии». И попробуйте найти хотя бы одно отличие по существу.

– В своем советском НИИ я работал «от и до». Приходил в девять, уходил в шесть и никогда не испытывал вот этого ощущения: «Умри, но сделай». Когда я пришел к Аркаше, я вдруг увидел, как можно гореть. Он мгновенно заразил меня. Я не хочу ничего плохого сказать про людей, с которыми я работал в институте, но, видимо, они горели так же в шестидесятые годы, а к моему приходу уже успели погаснуть. А Аркаша просто сидел и вкалывал, он работал не потому, что время рабочее, он работал на результат – хоть до часу ночи, хоть до двух. И я понял: черт подери, вот так надо жить! Я сразу переключился. Это было настолько моим! Я вдруг вспомнил нашу физико-математическую школу – как серьезно мы там ко всему относились. В общем, ко-

гда я уходил в «Аркадию», я не столько переходил в другую сферу деятельности, сколько возвращался к самому себе, к тому детскому знанию, что такое правильно.

## **Как тайфуны растут и набирают силу?**

Очень скоро квартира «на Гагарина» стала не просто квартирой. Правильней было бы называть ее торжественным словом Место. Именно так, с большой буквы.

– Сюда все чаще стали заходить самые разные люди, – Татьяна Захарьевна говорит о Месте с таким воодушевлением, с каким Анна Ахматова могла рассказывать о поэтических салонах Серебряного века. – Иногда это были знакомые люди, иногда незнакомые, но всегда – близкие по духу. Кому-то надо было что-то распечатать, кому-то залезть в электронную почту (тогда это была большая редкость), но чем дальше, тем чаще люди приходили просто так – прильнуть к себе подобным. Знаете, как зарождается тайфун? Возникает точка вихря, а потом, песчинка к песчинке, капелька к капельке, он превращается в ураган огромной подъемной силы.

Вот типичная история о том, как в будущей поисковой империи появлялись первые кадры, – в изложении Ильи Сегаловича: «Один мальчик работал в “Параграфе”, и у него был приятель бездомный – Володя Иванов. Нам этот парень говорит – возьмите Володю, ему жить негде. И мы его взяли. Он начал что-то программировать, ночевал прямо у нас.

И Володя, и его друг из “Параграфа” только что окончили ВМК. Вслед за ними к нам стала приходить чуть ли не вся группа таких же бездомных вэемкашников. Потом многие из них у нас осели надолго, до сих пор работают. А была еще такая же миграция из МИСИСа – там есть такой физхим, сильный факультет. В общем, приходили ребята из разных мест, но в основном знакомые, знакомые знакомых – то есть люди одного круга».

Среди прочих в квартире на Гагарина сутками тусовались будущие основатели почти всех айтишных СМИ – Computer World, «Открытые системы», «Мир ПК», «Компьютерра». Обсуждали перспективы зарождающейся отрасли, придумывали темы статей, спорили, объединяли усилия. Их будущие издательские дома в тот момент представляли собой распечатанные на матричном принтере тексты, но это никого не смущало. Все чувствовали подъемную силу и исповедовали один и тот же символ веры: что-то из этого обязательно получится.

## **Кто ходит в гости по утрам?**

Воронка взаимодействия вокруг Места на Гагарина неуклонно расширялась. «Песчинок» и «капелек» становилось все больше. На зарплате сидели пять человек, но поток родственников душ достигал уже 20 в день, а то и больше, в какой-то момент это становилось просто невыносимо. Друзья,

родственники, друзья друзей, знакомые родственников, девушки, мамы, бабушки. Что-то подсказывали, доделывали, помогали, мешали, подкреплялись, прибирались, ночевали, выпивали. Кто-то привез мешок картошки, кто-то пришел попрощаться перед отъездом в Америку, кто-то просто окна помыл, еду приготовил. Именно с тех пор даже в современном многотысячном «Яндексе» всех офис-менеджеров зовут «хозяйюшками».

– Первую нашу «хозяйюшку» звали Валентина Масленникова, – рассказывает Татьяна Захарьевна. – Я ее сама привела на Гагарина вести учет, но она в качестве общественной нагрузки тут же взяла на себя еще и хлопоты по дому. Просто по натуре такая: не может работать в беспорядке, даже в творческом.

## **Как сообразить на троих?**

Главный продукт «Аркадии» – поиск по Международному классификатору изобретений (МКИ) – очень скоро стал достаточно востребованным. Страна переводила документацию с бумаги в компьютерные хранилища, и заказчиков хватало. Конечно, по сравнению с торговлей компьютерами это были копейки. Впрочем, в те времена софтверные компании жили на 10–15 тысяч долларов в год, люди получали по двести долларов в месяц, и такой бизнес считался нормальным.

Для «Аркадии» вопрос выживания был философским: за

ней стоял набирающий силу ComrTek. Впрочем, работать все равно предпочитали так, будто никакого ComrTek не было. Весь 91-й и начало 92-го года Аркадий, Татьяна и Илья провели на чемоданах – ныряя из одной командировки в другую.

– Точнее, на процессорах и мониторах, – поправляет «мать» «Яндекса». – Их мы закидывали на третьи полки купе и таким образом объездили почти всю страну. Иногда искали клиентов на выставках, иногда ехали напрямую к крупным заказчикам – таким как АвтоВАЗ или Ижорский завод в Ленинграде. Для нас это было счастливейшее время. Мы любили друг друга, мы понимали друг друга с полуслова, часто спорили так, что искры сыпались, но все равно оставались своими людьми.

Роли в деловых поездках по стране были распределены примерно так: Татьяна Захарьевна отвечала за общение, налаживание контактов – за все, что требовало знаний советской реальности. Аркадий был главным, он все решал и организовывал. А Илья заведовал технической частью: все налаживал, показывал клиентам, как что работает, отвечал на вопросы.

– Мы уже тогда пытались осваивать элементы такого ай-тишного лоска, – продолжает Сегалович. – Аркаша всегда придавал этому значение благодаря общению со своими американскими партнерами. Мы очень тщательно готовили презентационный материал, у нас была хорошая реклама.

Особенно серьезную роль сыграло объявление в «Известиях», которое «Аркадия» разместила в начале 1991 года. Стоило оно 15 тысяч рублей, а заголовок был такой: «Аркадия. Разумные проекты». Его готовили очень долго, три ночи сидели и вылизывали текст тщательнейшим образом. Результат превзошел ожидания: по этому объявлению потом в «Аркадию» еще года два люди приходили.

– А самой успешной поездкой стала для нас командировка в Минск в октябре 91-го, – продолжает вспоминать «самое счастливое время» Татьяна Захарьевна. – Там проходила выставка, организованная Научно-исследовательской лабораторией изобретающих машин (НИЛИМ), на которую съехались представители всех патентных бюро СССР. И процентов семьдесят из них согласились с нами сотрудничать. Мы подписали около полусотни договоров.

Но чем активней «Аркадия» налаживала связи по всей советской империи, тем очевидней становилось ее крушение. Кривая роста бизнеса и кривая падения национальной экономики двигались обратно пропорционально. Волож, Логинова и Сегалович то и дело становились очевидцами исторических событий: волнения в Вильнюсе, волнения в Тбилиси... Беловежская Пуща случилась, когда Аркадий и Татьяна Захарьевна находились в Тольятти, в полупустой, почти неотопливаемой гостинице. В эти дни им удалось продать еще пять программ. Собранный за последние месяцы существования СССР урожай позволил «Аркадии» прожить весь

1992 год, когда все уже по-настоящему повалилось.

## **Зачем одной стране две денежные системы?**

В Советском Союзе, как и во многих государствах, не желающих считаться с законами экономики, фактически существовали две параллельные денежные системы – настоящая и условная. Настоящими деньгами были наличные. Они реально бродили по стране, являлись средством платежа, накопления, даже мелкого кредитования. Но их уделом были небольшие транзакции. Для серьезной хозяйственной деятельности существовала другая денежная система – безнал. И это был совсем не тот безнал, который существует в любой стране с рыночной экономикой.

Заработать много безналичных денег вовсе не означало, что их можно тут же взять в банке и потратить в магазине. Безнал можно было только «отоварить». Границу между безналом и налом государство контролировало не хуже, чем железный занавес вокруг соцлагеря. Иначе наличные рубли тут же наводнили бы экономику и мгновенно привели страну к гиперинфляции.

К концу перестройки эта условная финансовая реальность окончательно превратилась в фантазмагорию. Безналичные деньги стали бесконечными, их не было жалко никому – ни заводам, ни научно-исследовательским институтам,

ни нарождающимся кооперативам. Именно поэтому первые пару лет «Аркадия» неплохо зарабатывала: «Поисковая программа? Почему бы нет! Берем. Безнал принимаете?»

Но на излете перестройки вместе с политическими границами затрещали и финансовые. Появилось множество полузаконных способов перевода безнала в нал. Например, через те же центры научно-технического творчества молодежи, о которых шла речь в интервью с Давидом Яном. Они имели законное право продавать свои разработки за наличный расчет – и это обстоятельство сделало их весьма популярным финансовым инструментом. А также – инкубатором будущих миллионеров на обналичке. Именно из этой среды потом выйдут многие олигархи первой волны.

Всеми правдами и неправдами к 1990 году наличные деньги наводнили страну. Ситуацию усугубил работающий на полную мощность печатный станок. Погибающей экономике было нечем обеспечить такую денежную массу. Министерство финансов под руководством Валентина Павлова, которого потом вся страна дружно ненавидела еще лет десять, решилось на отчаянный шаг: под предлогом борьбы с фальшивомонетничеством была объявлена трехдневная процедура обмена пятидесяти- и сторублевых купюр («павловская реформа»). Сумма ограничивалась тысячей рублей на человека, но даже эти деньги получить было нереально: сберкассы просто не справлялись с потоком людей. Фактически это была всесоюзная конфискация денежных сбереже-



ний. Кому не удалось обменять свои деньги, умирали от инфарктов, вешались, а кто покрепче – с отчаянным весельем обклеивали ими стены туалетов и коридоров. Таким образом правительство вывело из обращения 14 миллиардов рублей. Но это не спасло положение. Отношение денежной массы к товарной к концу 1991 года снова достигло трехкратного уровня, дефицит элементарных товаров потребления достиг таких масштабов, что даже карточная система не спасала. В итоге с наступлением 1992 года великая стена между налом и безналом рухнула окончательно. Деньги уравнились, цены были отпущены в свободное плавание, экономика заработала по законам экономики, а не политики. Первыми результатами «шоковой терапии» стали галопирующая инфляция (2600 процентов по результатам 1992 года), огромный дефицит госбюджета и паралич производства. Предприятия оказались без оборотных средств. Впереди было почти целое десятилетие бартерной экономики: я тебе ГСМ для твоей сельхозтехники, ты мне – картошку для моих рабочих. О покупке какой-то там поисковой программы по какому-то там Международному классификатору изобретений теперь можно было вести речь только в жанре анекдота. Для «Аркадии» начались трудные времена.

## **Что такое точка бифуркации?**

Если говорить красиво, это шар на вершине горы. Куда он

покатится через секунду, не знает никто. Если говорить шершавым языком науки, точка бифуркации – это критическое состояние системы, при котором она становится неустойчивой относительно случайных колебаний. В этот момент возникает несколько вариантов дальнейшего развития, но какой именно восторжествует, предсказать невозможно. Станет ли состояние системы хаотичным или она перейдет на новый, более высокий уровень упорядоченности?

После всеобщего обвала «Аркадия», конечно, перестала всерьез зарабатывать, но все равно было понятно, что поиск – это та услуга, которая рано или поздно будет востребована. Поэтому было решено посадить «Аркадию» на шею ComrTek, сделав ее одним из подразделений более сильного бизнеса. Но время шло, а многочисленные попытки возобновить продажи ни к чему не приводили, технари приуныли, суббота затянулась, понедельник все никак не наступал. Не выдержал даже Сегалович: в очередной раз засобирился в эмиграцию.

– Я помню 1992 год, первая выставка «Информатика-92», мы потратили на подготовку к ней последние деньги, заработанные еще в конце 91-го в Минске, – рассказывает Илья. – Притащили туда большой компьютер, такой куб, юниксная система. И я ходил по этой выставке, набирался пессимизма. Там все время играла музыка только что умершего Фредди Меркьюри, Show Must Go On, как сейчас помню. Запомнилось это ощущение: холодно, пусто, вот эта музыка и все та-

кие печальные, потому что любили Queen... Нам нужно было наконец делать какой-то новый поисковый продукт, а как его делать – непонятно. Команда практически разошлась, я остался чуть ли не в полном одиночестве. А тут еще наступил 1993 год, опять начались всякие политические пертурбации.

## **Надо ли цепляться за власть?**

Весной 1993-го Илья Сегалович снова стал свидетелем исторических событий. Только на этот раз впечатления от них были совсем другого свойства.

Весна того года была богата на митинги, столкновения с ОМОНОм стали будничным явлением. Правда, чаще всего милиция вела себя по-вегетариански и не оказывала протестующим никакого сопротивления. Такое поведение стражей порядка подстегивало политические аппетиты оппозиции. Рано или поздно это должно было закончиться кровью. Первого мая на Октябрьской площади был запланирован многочисленный митинг с последующим шествием. Инициаторами выступили сразу три политические организации – КПРФ, Фронт национального спасения и «Трудовая Россия». Власти согласовали маршрут шествия лишь до Крымского Вала, но организаторы решили, что для такого количества народа этого будет мало, и двинули колонны по Ленинскому проспекту в сторону смотровой площадки на

Воробьевых горах. Первый кордон милиции был смят, у бойцов ОМОНа толпа отбирала дубинки и щиты. Решительное сражение произошло в 11:45 у следующего кордона, расположенного прямо под окнами «хорошей квартиры». Омоновцы перешли в контрнаступление. В них полетели камни. Жестокие избиения, по свидетельству очевидцев, последовали с обеих сторон. Вспыхнули две грузовые машины. Милиция применила против толпы водометы. В результате столкновений порядка 70 человек получили ранения различной степени тяжести. 25-летний боец ОМОНа Владимир Толконеев попал в реанимацию и через четыре дня скончался.

– Это была первая кровь после августа 1991 года. Эти люди свергали Ельцина, а убили милиционера. А я это все наблюдал, потому что в тот день чуть-чуть опоздал на работу, на пятнадцать минут, милиция меня не пускала к подъезду, я стоял и смотрел на эту бойню.

– А осенью 1993-го вы тоже пошли на митинг?

– Да, ходил. Но это уже было не то. Это было неприятно. В этом противостоянии уже не было понятно, на чьей стороне правда. Сначала одни погромили телецентр, потом другие стреляли по Белому дому, какие-то снайперы людей реально убивали. У меня не было симпатий к команде Руцкого, но в то же время мне не нравился президентский указ об особом порядке управления. Может быть, все-таки надо было, чтобы Ельцин тогда законно сдал свой пост и заложил бы традицию бескровной смены власти. Не надо было так за нее цеплять-

ся. Он просто породил вот эту неправильную парадигму, что нужно цепляться... То, что мы сейчас наблюдаем, это следствие тех событий.

## **Кто из нас сошел с ума?**

Наконец стало ясно, что дальше так жить невозможно. Надо было либо закрывать проект, либо браться за него по-настоящему. Волож запросто мог скинуть «Аркадию» как ненужный груз. Это был бы поступок по всем правилам эпохи: пусть выживает сильнейший. Но он не только не закрыл убыточную фирму, а наоборот – поднял сотрудникам зарплаты, взял на работу еще одного человека, переселил всех в новый офис на улице Губкина и запустил проект «Цифровая Библия».

## **При чем тут Библия?**

Об этом чуть позже. Сначала – про офис на улице Губкина.

## **Как пройти в туалет?**

Это было бывшее подсобное помещение Института общей генетики. Длинный-предлинный коридор и в самом конце, прямо рядом с туалетом, как последнее купе в вагоне поез-

да, – крохотная комнатка.

– Там сидели человек пять молчаливых программистов в старых, растянутых свитерах, угрюмых, но очень умных, – Роберт Стаблблайн пытается изобразить угрюмое лицо советского научного работника, но у него плохо получается. – Я Аркашу спрашивал: «Слушай, мы платим им по 300 долларов в месяц, это же дорого, а чем они занимаются?» И он отвечал: «Роберт, не беспокойся. Что-то хорошее из этого кабинета обязательно выйдет».

## **Чем отличается программист-интроверт от программиста-экстраверта?**

Анекдот в тему. Чем отличается программист-интроверт от программиста экстраверта?

Ответ: программист-интроверт, общаясь с человеком, смотрит на собственные ботинки. Программист-экстраверт – на ботинки собеседника.

## **Далеко ли до Киева?**

Пока Волож из своего кабинета доходил по длинному коридору до «Аркадии», его десять раз перехватывали. Но когда он все-таки добирался до «угрюмых» программистов, то каждый раз приносил какую-нибудь новую идею бизнес-модели: «А давайте еще вот это попробуем... не получилось?»

Ну хорошо. Давайте теперь попробуем вот это...»

ComrТек, конечно, чувствовал себя не в пример лучше «Аркадии», годовые обороты очень быстро достигли пяти-шести миллионов долларов, но вскоре всеобщая экономическая Хиросима добралась и до такого прибыльного бизнеса, как торговля компьютерами.

– Нам пришлось пережить сложный год, темпы роста упали, мы стали экономить, – говорит Роберт. – У меня к тому времени сын родился, жена была беременна дочерью, у моего товарища Джона Бойнтонна та же история. Наши жены стали на нас давить, поэтому мы, оставаясь акционерами ComrТек, просто взяли и устроились на хорошую работу. Джон нашел себе место в каком-то инвестиционном банке в Америке, а я пошел в компанию Kodak. Сначала запускал завод в Переславле-Залесском, потом меня отправили в Киев генеральным директором «Kodak Украина», я там пять лет прожил. А Аркаша – надо отдать ему должное – оставался верен своему делу. Я иногда приезжал в Москву, заходил в офис и видел, что угрюмые люди занимают уже не одну комнату, а две, три, четыре...

## **Как замочить всех монстров?**

Одним из немногих обитателей последней комнаты в ComrТек, которые не отличались особой угрюмостью, был Максим Елисеев. Экстраверт. Причем не из анекдота.

– Это был классный парень – большой, веселый, он любил пить пиво и играть в игрушки, – вспоминает Сегалович. – За это потом и поплатился, потому что года через полтора с ним стало совершенно невозможно работать, он все время играет. Но в тот момент он занимался интерфейсом, а я делал все, что относится к поиску, к базе. Между делом этот Макс научил меня играть в Doom. И я проиграл в Doom-2 всю осень, зиму и весну с 1993-го на 1994 год. Прошел от самого начала до самого конца. Честно убил всех монстров, с сохранением. Добросовестно их отстрелял и успокоился. С тех пор больше ни в какие игры не играл – вот уже двадцать лет. Ну, разве что в конце 90-х еще немного поиграл во что-то типа Бэтмена – и больше ни-ни.

## **Зачем нам человек со шваброй?**

1993 год был трудным, но закончился все-таки хэппи-эндом. ComrTek нашел инвесторов. Американский фонд Cole Management, который специализировался на венчурных инвестициях в высокотехнологичные компании России и стран Балтии, вложил в ComrTek деньги и главное – новые возможности. Доли между русскими и иностранными акционерами поделили поровну – 50 на 50. С этого момента ComrTek снова пошел в рост, постепенно становясь дистрибьютором двух десятков новых высокотехнологичных мировых компаний. Вскоре половину из них скупил Cisco



Systems – одна из крупнейших в мире компаний, занимающихся разработкой и продажей сетевого оборудования, – и CompTek стал ее главным российским дистрибьютором. Но сейчас, двадцать лет спустя, очевидно, что главным его приобретением стали даже не инвестиции, не связи на рынке, а люди, которые пришли вместе с ними в компанию. А именно Альфред (Эл) Феноти и Бен Коул. Впоследствии они сыграют очень серьезную роль в успехе «Яндекса» и по очереди станут председателями совета директоров этой компании: сначала Бен, а потом, после его смерти в 2012 году, – Эл.

– Эл – очень опытный бизнесмен, ему сегодня 87 лет, он в IT-индустрии еще с 40-х годов. А главное – это человек с такой очень сильной внутренней шваброй, серьезными моральными принципами, – дает характеристику своему партнеру Аркадий Волож. – Он может просто взять и сказать: «We don't do this» – мы так не делаем, и все. Мы поступаем правильно, у нас принципы. То, что впоследствии, находясь в сложных ситуациях, мы принимали верные и точные решения, – во многом заслуга Эла. Он у нас в совете всегда был главный по здравому смыслу.

Первый же экзамен по прикладной мудрости Эл Феноти выдержал с блеском. Оптимизация и выстраивание самодельного бизнеса по мировым лекалам никак не задела «Аркадию». Когда Альфред узнал, чем занимаются эти люди в растянутых свитерах, он даже приятно удивился: «20 тысяч долларов в год? Ничего, мы потерпим. Вдруг из этого полу-

чится что-то стоящее».

А Бен Коул, не сговариваясь с дядей Григорием Рувимовичем, при первом же серьезном разговоре задал Аркадию все тот же сакраментальный вопрос, поменяв в нем лишь одну цифру: «Молодой человек, а кем ты сам себя видишь через пять лет?» – «Хочу быть руководителем очень высокотехнологичной команды», – на этот раз Волож ответил осмысленно и ответ запомнил надолго.

Комната возле туалета стала чем-то вроде НИИ чародейства и волшебства при успешной компании, которая может позволить себе удовольствие экспериментировать с собственным будущим.

## **А все-таки при чем тут Библия?**

Я же сказал, чуть позже. Сначала – еще немного про правительственные поступки.

### **Если ты такой умный, почему такой бедный?**

В один прекрасный день Волож пришел в «последнее купе» ComrТек с безумной идеей – пойти в Институт проблем передачи информации РАН и за бешеные деньги купить там легальную электронную копию орфографического словаря русского языка. Безумие этого поступка заключалось в том,

что за интеллектуальную собственность тогда не платил никто. Более бесплатным был только воздух.

– В этом НИИ работала команда академика Юрия Дерениковича Апресяна, это великий человек, один из крупнейших наших лингвистов, – говорит Илья Сегалович. – Когда они поняли, что вот эти молодые люди пришли, чтобы легально купить их продукт, они были так шокированы, что сразу скинули цену на порядок. Каким-нибудь японцам институт продавал этот словарь за 10 тысяч долларов, нам – то ли за 600, то ли за 800, я уже точно не помню. И даже еще потом помогали консультациями и ценными советами.

– А зачем вам вообще этот словарь был нужен? И почему именно этот, а не какой-нибудь другой?

– Чтобы улучшить поиск, усовершенствовать систему морфологического распознавания слов. В сущности, этот словарь был улучшенной версией знаменитого Обратного словаря Андрея Зализняка. Его перевели в электронный вид еще в середине восьмидесятых в Вычислительном центре Академии наук – и этой версией мы располагали давно. Но так как Аркадий Борковский нас покинул и улучшать ту модель было некому, мы решили сотрудничать с командой Апресяна, которая, в свою очередь, тоже занималась совершенствованием Обратного словаря. На тот момент это была, пожалуй, лучшая команда лингвистов в стране.

## Кто такой А. А. Зализняк?

Андрей Анатольевич Зализняк – академик РАН, доктор филологических наук, лауреат Государственной премии России. Родился в 1935 году в семье инженера (отец) и химика (мать). Окончил филфак МГУ, учился в Сорбонне у французского структуралиста Андре Мартине.

«Грамматический словарь русского языка» под его редакцией был издан в 1977 году и стал результатом многолетней работы. Он включает в себя около 100 тысяч словоформ с их полным морфологическим описанием. Этот словарь еще называют Обратным – поскольку слова в нем расположены в обратном (инверсионном) порядке, то есть по алфавиту конечных, а не начальных букв слова. Именно поэтому он получил большую популярность среди поэтов-графоманов, но вообще-то главная научная ценность Грамматического словаря А. А. Зализняка в другом. Он считается основополагающим трудом по морфологии русского языка. В нем впервые был предложен системный подход к описанию грамматических парадигм, включающих не только изменение буквенного состава слов, но и ударения. Электронная версия словаря Зализняка легла в основу большинства современных компьютерных программ, работающих с русской морфологией.

Сотрудничество с командой Апресяна дало новый импульс работе «Аркадии». Михаил Маслов, Дмитрий Тейб-

люм, Сергей Трифонов – в команде появились новые люди, которые сплотились вокруг новой задачи.

– Словарь купили, надо с ним что-то делать. Аркаша посмотрел на меня и говорит: «Давай», – вспоминает те дни Сегалович. – Я занялся плотно морфологией, лингвистикой, стал писать поисковую часть. И совершенно расхотелось куда бы то ни было уезжать. А когда поисковая часть была написана, остался один вопрос, на который надо было найти ответ: что бы такого проиндексировать?

## **Что бы такого проиндексировать?**

«Библия. Версия 1.0» – написано крупными буквами на фиолетовой коробочке с черно-красным ободком. Раритет из далеких теперь 90-х вот уже минут двадцать кочует из рук в руки по конференц-залу, где сегодня проходит так называемый Курс молодого бойца (КМБ). Около сотни молодых людей, которых взяли на работу в «Яндекс» лишь за последний месяц, слушают лекцию Мити Иванова – директора по проектам. О прошлом и будущем компании, ее целях и ценностях. «Лучше уповать на Господа, нежели надеяться на человека», – сообщает анонс на коробочке 1997 года выпуска. «Самый главный ресурс “Яндекса” – это люди, – противоречит Митя. – Здание взято в аренду. Железо каждый год устаревает. В сущности, люди – это единственное, что у нас есть».

«Где двое или трое соберутся во имя мое, там и “Яндекс” среди них», – зачем-то пишет в блокнот мой сосед, юноша бледный со взором горящим.

Если бы в этой истории не было эпизода с «Библейским компьютерным справочником», его стоило бы выдумать. Впрочем, двадцать лет спустя Волож утверждает, что не вкладывал в этот жест никакого особого пафоса.

– Когда мы с помощью апресьяновских людей научились хорошо искать по большим массивам, мы не нашли ничего лучше, как прикрутить наш поиск к корпусу Библии, потому что все остальное было копирайтное, – предельно банально объясняет это решение Аркадий. Но, похоже, здесь он скромничает. Произведений большого объема в мировой литературе хватает. Авторские права действуют лишь в течение 70 лет после смерти автора. Выбор огромен. Почему же все-таки именно Библия?

Версия Ильи Сегаловича звучит более страстно:

– Конечно, мы не рассчитывали заработать на «Библейском компьютерном справочнике» много денег. Мы делали это исключительно из общегуманитарных соображений. Мы понимали, что Библия – самый популярный текст в мире, и если кому-то нужен какой-то поиск по какому-то массиву русскоязычных текстов, то это именно оно. Потому что больше ничего такого не было, интернета не было. А все, что связано с христианской культурой, тогда воспринималось исключительно позитивно – как нечто общекультурное, обще-

мировое, общечеловеческое.

Почти половину священной книги пришлось набирать вручную, этим начали заниматься еще «на Гагарина». Возникло много спорных вопросов по тексту – стали приглашать в гости знакомых священников – православных, католических, протестантских. В итоге проект оказался удачным. Тираж Библии на дискетах стал неплохо расходиться, а заодно привлекать новых клиентов. Вскоре из Института мировой литературы поступил заказ на индексирование полного собрания сочинений Александра Сергеевича Грибоедова. Несколько лет спустя случилось 200-летие со дня рождения Пушкина, и удалось получить заказ еще на одного Александра Сергеевича. Дело двинулось с мертвой точки.

## **Зачем гипотезам генерация?**

Вместе с «Библейским проектом» окончательно расцвел Сегалович, который до той поры был скорее трудолюбивым сотрудником, нежели правой рукой Воложа. Его технические и гуманитарные знания теперь понадобились в полной мере. Если поиск по Международному классификатору изобретений имел дело только с существительными, то Библия потребовала глаголов и прочих частей речи. А главное – теперь пришлось работать с живым языком. Чтобы это стало возможным в полной мере, Илья разработал «механизм генерации гипотез». За этим сложным названием кроется

очень простая вещь.

Зализняк, конечно, гений. И Апресян, конечно, гений. Но любой словарь все же конечен. Даже регулярные «уточненные и дополненные» переиздания не в состоянии охватить всех перемен, которые в любом великом языке мира происходят ежесекундно. Появляются новые слова, у старых возникают смысловые оттенки, появляются самые неожиданные обороты – язык похож на расширяющуюся Вселенную, которую надолго не охватить никаким, даже самым великим исследованием. У Зализняка, например, нет слов «интернет», «мультимедиа», «моби́ла» – а их склонения, спряжения и прочую морфологию теперь надо было тоже как-то угадывать. Для этих новых Сегалович и разработал «механизм генерации гипотез». Таким образом, поисковая машинка «Аркадии» стала еще умней – она научилась впитывать в себя новые слова, расставляя их по правильным местам. Она научилась учиться.

## **Кто сказал: «Яндекс»?**

Осенью того же 1993 года сотрудникам «Аркадии» окончательно надоели безликие `index.exe` и `search.exe` в качестве названия улучшенной версии поисковой машины. Было решено придумать программе оригинальное название. Речь шла, конечно, не о рождении бренда, а всего лишь о названии скромного `exe`-файла. Но все равно поиск нужного слова



растянулся на многие недели. Единственно верное название долго не хотело выкристаллизовываться.

– Это случилось часов в восемь вечера, за окном было темно, – Татьяна Захарьевна Логинова помнит все. – Мы сидели в комнате, каждый был занят своим делом, а Илья в очередной раз колдовал над названием программы, набрасывал на бумажке разные слова – он любил это делать.

– Я просто сидел и выписывал на латинице все варианты от ключевых английских слов – search (поиск) и index (индекс), – объясняет логику поиска Илья. – Подружиться со словом search не получилось никак – все производные от него по-русски звучали отвратительно. А вот слово index оказалось более дружелюбным.

Математики – люди патологически скромные. Среди пользователей операционной системы Unix тогда появилась традиция – называть новые продукты через оборот yet another – и далее какое-то слово, характеризующее программу. «Еще один сайт», «еще один переводчик», «еще один инструмент», «еще один индексатор». Yet Another Indexer – именно так можно звать «Яндекс» «по имени-отчеству».

– Когда Илюша подошел к Воложу с очередной идеей, никто даже не обратил внимания, – продолжает вспоминать тот вечер Татьяна Логинова. – Но на этот раз у Аркадия вспыхнули глаза, как это бывает с ним каждый раз, когда у него включается интуиция и он предчувствует что-то очень важное.

Увидев первый раз слово Yandex, Волож лишь добавил последний штрих: желая подчеркнуть русское происхождение продукта, он предложил вместо первых двух английских букв поставить одну русскую – так и получился Яндекс.

Впрочем, как и любой удачный бренд, он по мере своего развития стал обрастать всевозможными легендами и мистическими совпадениями.

Сначала выяснилось, что название удивительным образом созвучно имени первого поисковика в истории человечества. Wandex – так назывался индекс, который был разработан Мэтью Грэмем из Массачусетского технологического института для поиска во Всемирной паутине, которая на тот момент состояла всего из 623 сайтов. Wandex, конечно, был убог и неудобен, он был похож на аквариумную рыбку, которую выпустили в море на верную гибель. При запросе выдавал все страницы, которые содержат искомое слово, без ранжирования результата. Тем не менее в историю человечества Wandex вошел, а его создатель Мэтью Грэй является сегодня не последним сотрудником компании Google.

– А однажды нам пришло такое письмо, – смеется Волож, – «Как же вы здорово придумали с этими своими инь и ян. Ведь “индекс” – это же женское что-то такое, а “Яндекс” – это такое сильное, мужское, то есть индекс, но с яйцами!»

## Что бы еще такого проиндексировать?

Грибоедов и Пушкин помогли «Аркадии» дожить до тех времен, когда интернет вышел за пределы НИИ, став заметной деталью социального пейзажа.

– Мы залезли в сеть на пару месяцев, прочитали все, что там было, посмотрели на поиск AltaVista, и всем сразу стало понятно, что надо делать вещи для интернета, – вспоминает Сегалович.

В сети тогда существовала ровно одна поисковая машина, которая хоть как-то понимала кириллицу, и называлась она AltaVista. Она не различала кодировки, в коротких словах путала русский с японским, потому что понимала не язык, а только кодовую последовательность. При этом все кириллические языки – болгарский, украинский, русский – первая поисковая машина Рунета и вовсе не отличала. Но что-то она находила, и это было потрясающе. Однако даже после знакомства с интернетом и полученного просветления было еще совершенно не очевидно, что нужно создавать поисковик именно для Всемирной паутины. Эта простая, как сегодня кажется, мысль в то время была отнюдь не простой. Весь Рунет конца 90-х годов весил примерно 5–7 гигабайт – сегодня он весь поместился бы на флешку не самого большого объема. Но главное – тогдашний интернет отличался от нынешнего примерно так же, как колониальная система

от свободной рыночной экономики. Каналы между государствами и городами были узкие, американские сайты очень медленно загружались в Москве, а московские – в регионах. Поэтому владельцы порталов с большим объемом контента предпочитали делать «зеркала» – копии-колонии своих сайтов в разных местах страны. В таких условиях всеобщий поиск по сети еще не был востребованной услугой. Людям скорее требовался поиск по конкретным сайтам. Поэтому первым продуктом «Яндекса» для интернета стала программа Yandex.Site, которая умела искать по содержимому того или иного веб-портала. Приложение оказалось востребованным. Продажи пошли.

Вторым приложением для сети стала программа Yandex.Dict. Она была создана в расчете на то, что имеющиеся на тот момент интернет-поисковики ни черта не понимали по-русски. По замыслу «Аркадии», владельцы этих поисковиков с радостью воспользуются возможностью прикрутить к своим программам Yandex.Dict, чтобы лучше искать в Рунете. Но эта идея провалилась. Вопреки ожиданиям, будущие конкуренты «Яндекса» не имели никакого стремления к развитию поиска.

– Мы вообще на тот момент не собирались сами искать в интернете, мы хотели быть всего лишь технологами, потому что на Западе была такая модель: у вас есть портал, а мы вам дадим поисковый сервис или поможем его усовершенствовать, – говорит Елена Колмановская. – Но в России эта

система не сработала. «Рамблер» считал, что ему и без морфологии хорошо. Вот есть AltaVista. «Рамблер» лучше, чем AltaVista? Лучше. Он что-то знал про кодировки, индексировал гораздо грамотнее и не путал русский с болгарским. Да и вообще «Рамблер» считал, что Top-100 – это более важный продукт, чем поиск. Таким образом, это «несчастье» планомерно выдавливало в интернет нас самих, – считает госпожа Колмановская.

## **Кто такая госпожа Колмановская?**

«Госпожа Колмановская» – это словосочетание почему-то очень часто звучит, когда за пределами «Яндекса» говоришь с кем бы то ни было о Елене Колмановской. Причина проста: если у кого-то из внешнего мира и есть повод обижаться на «Яндекс», то эта обида очень часто фокусируется именно на Елене. Именно она и ее команда стоят на страже бренда, который все больше народу желает так или сяк использовать.

Должность, которую до недавнего времени госпожа Колмановская занимала в «Яндексе», звучит странно для компании, руководство которой не устает повторять: мы не генерируем контент. Елена Колмановская с 1996 по 2013 год называлась так – главный редактор. Главный редактор «Яндекса».

– Должность главного редактора я сама себе придумала. А потом все поверили, что я ей соответствую и она нужна, –

признается Елена. – Логика здесь такая: продукция, которую производит «Яндекс», – это наши сервисы. Если бы мы являлись печатным изданием, то у него был бы главный редактор, который следил бы, чтобы тексты соответствовали заявленной теме, имели нужный литературный уровень, связность и т. д. При таком видении наши публикации – это наши сервисы, а я – главный редактор. Когда мы акционировались в 2000 году и к нам пришли иностранные коллеги, они произнесли умное слово – бренд-менеджер.

«Госпожа Колмановская» очень любит объяснять самые сложные вещи, рассказывая простые истории, почти анекдоты. Это у нее из детства, которое она провела в Баку, на родине отца. Собственно говоря, с ее приходом в команду история про «Яндекс» начала складываться. Разрозненные факты стали сплетаться в осмысленный сюжет. «Краткое содержание предыдущих серий» диктовало логику дальнейших событий. Это и есть главный вклад Елены в развитие «Яндекса». Пока другие члены команды работали над поисковой машиной, она укладывала ее в потребности и сознание пользователя.

– Елена Колмановская всегда имела в компании неформальный титул «хранителя бренда», – говорит один из совладельцев компании, глава ru-Net Holdings Леонид Богуславский. – С самого начала она вела все, что касается маркетинга и пиара. Аркадий в этом всегда безгранично ей доверял. И даже когда мы, ключевые инвесторы, пытались говорить с

ним на эти темы, он всегда отвечал: «Это вот с Леной договаривайтесь». Он вообще умеет делегировать полномочия и старается без особой надобности не вмешиваться в работу, за которую уже отвечают его сотрудники.

Из Баку Колмановская переехала в Москву, на родину матери. Здесь она поступила в тот же Российский государственный университет нефти и газа (вспоминаем слово «Керосинка»), в который чуть раньше поступил Аркадий Волож. Там Елена встретила с Аркадием Воложем, который учился на курс старше. Впрочем, в ту пору она дружила не столько с ним самим, сколько с его будущей женой, с которой Елена училась на одном курсе.

## **Как свалить из Америки?**

В 1994 году знакомые пригласили Колмановскую в США работать программистом, и она согласилась. Работала в маленькой компании East Cost Sheet Metal Corp, которая занималась выкройкой из металла деталей для вентиляции. А Лена отвечала за так называемую оптимизацию раскроя – учила станки резать, чтобы металла ушло как можно меньше. Первое время платили по американским меркам немного, но в перспективе обещали получение грин-карты, с которой потом можно было работать где угодно совсем на другой зарплате. Впрочем, Колмановской это счастье в какой-то момент стало даром не нужно.

– Сначала я жила в Нью-Йорке, это было еще терпимо, – рассказывает Колмановская. – Потом устроилась на работу в Хьюстон, и там стало окончательно скучно. В Америке городов в нашем российском понимании – раз-два и обчелся. Остальное – это просто места, где сосредоточено много населения, и Хьюстон – одно из них. С горя я там начала машины в лицо различать. Потому что люди были друг на друга катастрофически похожи – шортики, маечки, улыбочки. А машины разноцветные, у одной морда глупая, у другой умная, у третьей надменная.

Через пару лет стало ясно: важно не где жить, а с кем. В Москве есть друзья-интеллектуалы, с которыми приятно и интересно. Есть ли в Америке люди такого типа, неизвестно, но даже если есть – они выросли на совсем другом опыте. Понадобится лет десять, чтобы посмотреть все мультики, которые они смотрели в детстве, все фильмы, которыми они питались в юности, надо понять их юмор, выучить язык ассоциаций, и вот тогда, может быть, если очень сильно повезет...

– В общем, я поняла, что надо возвращаться. Это было несложно. Америка – она такая energizing, ты там проникаешься ощущением собственного всемогущества: хочешь – приехал, хочешь – уехал, нет ничего невозможного. И, конечно, возвращение на родину стало большой удачей, потому что в США ничего типа «Яндекса» мне не светило.



## Надо ли управлять людьми?

Поиски смысла жизни в России обычно начинаются с визита к подруге, которую в данном конкретном случае звали Люся – жена Аркадия Воложа.

– Мы болтали о том о сем, а потом она говорит: «Слушай, тут Аркаша набирает людей в свою фирму. У тебя есть резюме?» Как потом оказалось, в этом самом резюме Волож прочитал лишь первые две строчки – о том, что я могу организовать работу группы. Разговор был такой: «Вот у меня тут есть гениальные программисты, которые делают классные поисковые программы, но не совсем понятно, для чего эти программы нужны. Нужно создать из них продукт». Это меня вполне устраивало: главное – чтобы не нужно было больше программировать. Так я стала первым человеком в команде «Яндекса», который не занимался написанием кода.

Но управлять группой «угрюмых» интровертов оказалось непросто. Вскоре Лена пришла к Воложу в отчаянии: «Знаешь, они, конечно, гениальные программисты, но если ты хочешь, чтобы ими управляли, то я совершенно не понимаю, как это делать». Аркаша мне тогда ответил: «А ты ими не управляй, ты их изучай как явление». Очень оказался правильный совет.

– Ну и как? Изучили?

– Это были четыре совершенно прекрасных отдельных яв-

ления... Дима Тейблём – очень умный, с глубокими знаниями. У него сложности с речью, но он говорит всегда важные вещи и стоит потратить время, чтобы услышать, что он сказал. Он был первым и единственным админом первого сервера поисковой машины yandex.ru, которая стояла у него под столом. Миша Маслов не любит разговаривать, но очень крепко думает и заставляет думать всех, с кем, уж так и быть, разговаривает. Сережа Трифонов, имеющий масштабные идеи, основной архитектор и автор программы для издания тех самых классиков, уехал в Америку до запуска yandex.ru, поэтому не попал в основатели. В Штатах заработал на квартиру, вернулся, поработал у нас, а сейчас работает в Mail.Ru. Ну и Илюша Сегалович.

Мало кто из обитателей той комнаты стал впоследствии большим начальником – и это тоже часть их феномена. Благодаря полученным опционам все, конечно, после IPO стали миллионерами, но попытки затащить их в топ-менеджмент закончились полным провалом. Миша Маслов до сих пор с ужасом вспоминает, как в середине нулевых его попытались сделать большим начальником. Остальные в ответ на подобные вопросы совершают жесты типа «чур меня, чур!».

И еще один любопытный момент. Во всех энциклопедиях и справочниках написана дежурная фраза о том, что «Яндекс» создан группой программистов. Это гнусная ложь.

## **Что самое смешное в истории про «Яндекс»?**

В истории про «Яндекс» самое смешное то, что среди его отцов-основателей нет ни одного профессионального программиста. Поисковая компания стоимостью 15 млрд долларов, которая контролирует более 60 процентов российского рынка поиска, создана программистами-любителями! Впрочем, по-другому и быть не могло: вплоть до начала 90-х такой специальности в наших вузах просто не было.

– Я физик, Сегалович – геофизик, Маслов – математик, Лена и Аркаша – инженеры-математики, – загибает пальцы Леонид Бровкин, который пришел в комнату напротив туалета чуть позже, в 1998-м. – Программирование – это ведь технический навык. Мы не программисты, мы инженеры. Если я сегодня уволюсь из «Яндекса» и пойду с улицы искать работу, мне дадут стандартную задачу на собеседовании, я ее не решу, и меня на работу не возьмут. Честное слово.

## **Что такое «демонстрашка»?**

Между тем ни у Воложа, ни у Сегаловича, ни у Колмановской так и не было окончательного ответа на главный вопрос: что искать, где искать, для кого искать? «Яндекс. Сайт» и другие эксперименты можно было назвать успеш-

ными лишь условно: в то время как ComrTek ворочал миллионами, команда «Яндекса» едва отбивала свою зарплату.

Впервые запуская свою поисковую машину в интернет, никто из ее создателей вовсе не ощущал величия момента. Теперь в это трудно поверить, но сайт Yandex.ru появился вообще не как продукт. Изначально он был просто «демонстрашкой» технологических возможностей поисковой программы для ее потенциальных покупателей. Просто нужно было где-то найти целую кучу информации, гораздо больше, чем Библия, причем в цифровом виде. Где ее взять? А в интернете. Пусть люди заходят на сайт, тестируют программу в сети, радуются, а потом бегут покупать «поисковую приставку» уже для своего сайта.

– Мы тогда еще не понимали, что это и бизнес, и интересная задача на всю жизнь, – утверждает Илья Сегалович. – Но это понимание пришло буквально через несколько месяцев, когда мы запустили Yandex.ru уже по-серьезному, как национальный поисковик. Я очень хорошо помню этот момент. 23 сентября 1997 года на выставке Softtool мы разрезаем ленточку, и я вдруг осознаю – ё-моё, это уже серьезно! Иду домой и думаю: вот эти люди в метро пока не понимают, что их ждет, а мы уже понимаем! Теперь надо только тихо-тихо сидеть и работать. И никому не рассказывать о своих планах, а то не сбудутся.

– Когда мы поняли, что мы – интернет-поисковик, мы сразу почувствовали себя в сборной мира, и это ощущение было

захватывающим, – вспоминает Елена Колмановская. – Тогда в России все что-то строили с нуля или заново, но почти у всех были западные образцы для подражания, большинство шли след в след. А тут ты ни за кем не идешь, потому что это terra incognita и ты вместе со всеми прокладываешь дорогу. Причем – спасибо советской математической школе – ты не слабее прочих. Ты придумываешь будущее на равных со всеми. И как ты придумаешь, так и будет.

## Яндекс. Люди

Леонид Богуславский, председатель совета директоров инвестиционной компании ru-Net:

*«В нашем бизнесе ни один проект не может быть просто инструментом извлечения прибыли»*

*Если бы я встретился с Леонидом случайно, разговорился в самолете на соседних креслах, я бы ни за что не подумал, что он крупнейший в России независимый инвестор, обитатель второй сотни списка Forbes с состоянием в 500 миллионов долларов. Леонид больше похож на вольного интеллигента – кем, собственно, и является, несмотря на свои миллионы. Его мать – писатель Зоя Богуславская, отец – профессор, конструктор, лауреат Сталинской премии Борис Каган, отчим – поэт Андрей Вознесенский. «Жизнь я делю на четыре части, – говорит Богуславский. – В первой я был ученым, во второй – предпринимателем, в третьей – консультантом, в четвертой – инвестором». Он был первым партнером компании Oracle в России, совладельцем «Лого-ВАЗа», старшим партнером PricewaterhouseCoopers (PwC). Последнее место гарантировало пожизненное благополучие. Но Леонид уходит и с этой райской должности, а все деньги вкладывает в мало кому известные тогда «Яндекс» и «Озон».*

– Конечно, никто не предполагал, что из той команды

в несколько человек, в которую мы инвестировали, может получиться такой гигантский проект. Когда я уходил из PwC, то понимал, что сильно рискую. Потерял в зарплате, лишился пожизненной пенсии, вложил все свои деньги во что-то такое, что может завтра закончиться. В 1997 году PricewaterhouseCoopers купила мою компанию LVS, и у меня к 2000 году оставалось немного денег от сделки. Ходил по друзьям и одалживал, чтобы стать серьезным акционером ru-Net Holdings. То, что и «Яндекс», и «Озон» очень интересные проекты, для меня было несомненно. Если бы я в них не верил, то не инвестировал бы свои последние деньги в эту тему, а если бы даже рискнул инвестировать, то остался бы в PwC.

*– Но в тот момент по каким критериям вы все-таки решились, что это очень перспективная компания?*

– Не очень перспективная, а очень интересная. Понимаешь разницу? Дело в том, что я всю жизнь занимаюсь информационными технологиями, еще со студенческой скамьи. Все понимал про интернет, поскольку как математик на ранней стадии компьютерных сетей исследовал протоколы, которые позже легли в основу интернета, и знал, что это будет очень большая научная, социальная и бизнес-история. Я пошел в венчурный бизнес и инвестировал в эти компании не потому, что был уверен в их великом будущем. Я просто хотел инвестировать в интернет. Мне было интересно заниматься этим направлением независимо от того, зарабо-

таю я на этом большие деньги или не заработаю. Я встретил своих будущих партнеров, в частности Baring Vostok Capital Partners, которые двигались в ту же сторону. И вошел в это как в тренд. «Яндекс» и «Озон» на тот момент были одни из самых интересных проектов с сильными командами. Более того, «Яндекс» фактически оставался единственным из поисковиков, куда еще можно было инвестировать. Сделку с «Рамблером» закрыли раньше, Aport уже купили. И если этим заниматься, то «Яндекс» и «Озон» – это было правильное начало.

*– А зачем все-таки надо было уходить из PricewaterhouseCoopers? Почему нельзя было относиться к истории с «Яндексом» как к походу в казино? Повезет – хорошо, не повезет – тоже неплохо.*

– Хороший вопрос. Отвечу на него на примере Аркадия Воложа. Тут наши истории похожи. Аркадий на конец 90-х был руководителем очень крупного компьютерного дистрибьютора. CompTek являлся крупным партнером Cisco, у CompTek все было прекрасно, большая выручка, замечательная репутация. А «Яндекс» – это был такой проект для души, который назвать бизнесом можно было очень условно. И тем не менее Аркадий сделал на этот стартап свою личную ставку – ушел из CompTek. Я считаю, что это было ключевым фактором успеха. Я фактически поступил так же, как Аркадий, – сделал некоторый дауншифтинг, чтобы сфокусироваться на проекте, который посчитал суперважным. Кста-



ти, если брать «Озон», то там была похожая ситуация, только с точностью до наоборот. «Озон» – это тоже была не компания, а проект внутри питерской программистской компании «Рексофт», и у нее тоже был очень сильный руководитель – Саша Егоров. Но, в отличие от Воложа, ни он, ни его коллеги – никто в бизнес «Озона» с полной отдачей не пошел. Для них он так и остался всего лишь вторичным проектом – ну, мы таких еще много сможем сделать. Одни люди рискнули, пошли на то, чтобы полностью изменить свой статус, и в результате выиграла. Другие на это не решились и... ну, они не проиграли, но свою уникальную возможность не реализовали. У меня есть вообще такая теория. У каждого человека в течение жизни возникает некоторое количество уникальных для него возможностей. И люди делятся на три категории. Одни эти возможности не замечают, просто не видят. Вторая категория – это те, кто видит эти возможности, но не готов ничего изменить в своей жизни. Я их называю люди-трамваи, они ездят по рельсам, видят, что вот там что-то такое светит, что-то хорошее, интересное, но как-то вот на рельсах тоже неплохо, надежно – ну и едем дальше. А третья категория – это те, кто видит эти возможности и всегда готов к переменам, чтобы их постараться реализовать.

*– Когда я читал вашу биографию, у меня сложилось ощущение, что вообще вся история про российский IT-бизнес – это во многом продолжение темы про физиков и лириков. Есть во всем этом какой-то дух шестидесятничества. По-*

*что все, кто добился успеха в этой области, – это такие дети из хороших семей. Их родители – ученые, литераторы, музыканты. Эти мальчики перетерпели 90-е, когда состояния делались не интеллектом, а нахрапом. Но в конечном счете выиграла именно генерация советской интеллигенции. Я упрощаю?*

– Конечно, упрощаете. В бизнесе выигрывать нахрапом тоже надо уметь. Не все могут. Не надо путать дерзость с волей в достижении цели. Я бы вообще не делил предпринимательское сословие на правильных и неправильных бизнесменов. Палитра того, как делается бизнес, очень широкая. Кто-то оказался в нужное время в правильном месте. Кто-то «правильно дружил» и получил, как теперь принято говорить, «административный ресурс». А есть люди, и их немало, которые построили очень хорошие, а подчас и большие бизнесы без связей, исключительно силой своей воли и знаний. Если мы говорим о высокотехнологичном бизнесе, например ИТ и интернете, то, конечно, интересно, как они формировались в первые годы рынка.

*– И как?*

– Большинство людей предприимчивых пришли оттуда, где можно было получить некий опыт достижения целей. Это был спорт, и это была, как ни странно, наука. Вернее, научно-исследовательская деятельность.

*– Разве советский ученый – это не оторванный от реального мира чудак?*

– Вовсе нет. Очень хорошо помню знаменитый Институт проблем управления Академии наук, где я долго работал. Многие люди, которые занимались научно-техническими исследованиями, занимались ими фактически как предприниматели. Ведь мало получить сильный научный результат. Для того чтобы напечатать статью в советском научном журнале, уже не говоря о зарубежном издании, чтобы твои результаты были замечены, надо было иметь предпринимательскую жилку. Была жесткая конкуренция, и надо было пробиваться. А добиться выезда на научную конференцию за рубеж в советское время – это все равно как сегодня получить контракт в «Газпроме». Один известный математик сказал: «Наука – это грязная яма, где ученые дерутся лопатами». Большой пласт людей в науке фактически получил реальные бизнес-навыки. И, как только возникла возможность делать бизнес, часть этих людей уже была готова реализовывать свои предпринимательские навыки на другой практике.

*– Почему же одни стали бизнесменами благодаря связям, а другие – благодаря знаниям?*

– Потому что и в советской «научно-предпринимательской» среде это разделение уже было. Одни ученые шли по карьерной лестнице в большей степени за счет связей и умения дружить, а другие – за счет результатов. Кто-то защищал диссертацию, потому что ему помогали. Становился завотделом, потому что умел правильно общаться с директором института. А другие в основном делали карьеру научными

результатами. Уйдя в бизнес, они стали выстраивать свои компании системно, стремясь к западным образцам: грамотные бизнес-модели, корпоративная структура, продажи, маркетинг. Потому что они и свою карьеру научно-исследовательскую строили таким же образом – постепенно, опираясь на результаты. И это во многом было характерно именно для нарождающегося IT-бизнеса. Большинство людей, которые тогда стартовали, были старшими научными сотрудниками, заведателями, завлабами. В них бурлила недореализованная энергия. Ведь в советском институте завлаб – это вершина карьеры, стать директором института было практически невозможно. Поэтому для многих людей собственный бизнес стал возможностью пробить этот потолок, построить свою собственную структуру и ее возглавить. Большинство первых компьютерных компаний создавались как коммерческие научно-разработческие институты имени себя. И теперь, кстати, будет очень интересно наблюдать, как эти бизнес-НИИ переживут смену поколений. Потому что никто не молодеет, многие успели устать, а на кого этот бизнес имени себя оставить – не очень понятно. И вот они тянут эту ляжку – те ребята, которые с 1989 по 1992 год вошли в бизнес.

*– У меня вопрос из вашего детства. Когда вы сами ощутили, чем будете заниматься? Когда пришло понимание, что надо как-то продвигаться в этом мире, что-то создавать?*

*– Я понял это в классе, наверное, пятом. Другое дело,*

что прошел по целому кругу интересов, которые у меня менялись. Но они в той или иной степени были все-таки какими-то интеллигентными увлечениями. Не мечтал стать летчиком или космонавтом, хотя... мечтал стать спортсменом, потому что в школе серьезно занимался спортом. Первым очень большим увлечением была биология. Я серьезно увлекся ею в пятом классе, как важнейшим проектом, и уже на следующий год получил первую премию олимпиады МГУ по биологии. На последнем туре олимпиады на кафедре растений биофака МГУ нам давали веточки без листьев, и ты должен был по их структуре, почкам определить, какой это кустарник или дерево. Я из десяти веточек правильно назвал восемь, и мне поставили пять баллов. С первой премией олимпиады мог на биофак поступать без экзаменов. Я каждый день после уроков ходил заниматься в кружок при Московском зоопарке, убегал с уроков в школе и сидел в библиотеке, читал справочники. Это в шестом классе. Но когда достиг на этом пути некой промежуточной вершины, спросил себя: а что дальше? Дальше было не очень понятно. А тут еще отец, который был инженером, ученым, стал меня так немножко третировать: ну что, ты будешь теперь с сачком бегать всю жизнь? А я реально с сачком бегал, у меня были коллекции – жуки, бабочки. Короче, мы с ним поговорили, и он сказал: ну хорошо, я еще понимаю – биофизика... Но для нее нужна математика. И я биологию описательную отсек полностью и уже с конца шестого класса начал серьезно

заниматься математикой. И в восьмом классе выиграл Всесоюзную телевизионную олимпиаду по математике, она называлась «Секреты чисел и фигур». А параллельно я писал рассказы и даже печатался, потому что мамино влияние тоже было очень сильное. И хотел поступать в Литературный институт. Но тут уже мама серьезную беседу со мной провела, объяснила, что все выдающиеся писатели никакого отношения к литературному институту не имели и для того, чтобы стать большим писателем, нужно, наоборот, получить какую-то другую профессию, другое образование. Например, много великих русских писателей были врачами. Короче говоря, все закончилось в результате наукой.

*– А когда проявился инстинкт бизнесмена? Когда удалось избавиться от наивного советского мироощущения?*

– А у меня этого избавления не было. Не могу сказать, что наступил момент, когда я почувствовал себя предпринимателем, появились деньги, могу себе что-то позволить. Для меня деньги... как бы это сказать... у меня с ними какие-то другие отношения. Для меня это инструмент профессионального движения вперед, а не средство потребления. Каждый раз, когда мы зарабатывали какие-то приличные деньги, это позволяло мне открыть дополнительный департамент или начать заниматься еще каким-то делом, и все деньги уходили туда. Поэтому рост благосостояния я ощущал только как увеличение профессиональных возможностей. Конечно, ключевой момент предпринимательского успеха в моей жиз-

ни – это подписание с Oracle эксклюзивного дистрибьюторского соглашения в 1990 году. Но я на это тоже смотрел не как бизнесмен. Вот вы написали книгу, она нравится читателям, это открывает новые возможности, ваше имя продвигается в профессиональной среде, и вы поднимаетесь на одну ступеньку выше. Даже после IPO «Яндекса», когда пришли принципиально другие деньги, я просто понял, что наконец-то могу подняться еще на одну ступеньку – создать международную инвестиционную компанию, а не только российскую. Такой возможности раньше не было. Но с точки зрения стиля жизни или потребления ничего не меняется. Хотя люди разные, и у меня есть товарищи, которые по-другому к этому относятся. Кто-то зарабатывает в основном ради качества жизни, которое связано с потреблением, кто-то ради новых профессиональных возможностей, достижений.

*– Когда в начале 90-х в Россию приезжали первые профессиональные инвесторы, как правило, иностранные, они любили говорить: «Чтобы инвестировать, нужно посмотреть в глаза будущему партнеру». Что вы увидели тогда в глазах Воложа?*

– Зачем мне было смотреть в глаза Воложу? Я ведь не иностранный инвестор. Для меня Аркадий уже тогда был очень уважаемым, очень порядочным человеком. Это первое. Второе – у него была очень правильная мотивация. Он возглавлял дистрибьюторскую компанию – успешную, но не научную, не слишком интеллектуальную, продавали дилерам те-

лекоммуникационное оборудование, в этом бизнесе не много добавочной стоимости. Было понятно, что для Аркадия «Яндекс» – не просто отдушина, а свой ребенок, из которого он хочет сделать большого и хорошего человека. А значит, он будет этим очень серьезно заниматься. Так, собственно, и произошло.

*– А чем был «Яндекс» для акционеров? Просто инструментом для извлечения прибыли?*

– Вы знаете, в каком-то смысле в венчурном бизнесе ни один проект не может быть просто инструментом извлечения прибыли. Иначе у этого проекта гораздо меньше шансов на успех. Каждый стартап – это в некотором роде исследовательский проект, он требует уйму творческой энергии и душевных сил. Но даже на этом фоне «Яндекс» для большинства акционеров был чем-то особенным. Я уже не говорю про Аркадия, для которого «Яндекс» – это все. В «Яндексе» культура в течение длительного времени была семейная. Люди сидели в одной комнате, вместе обедали и т. д. Конечно, на раннем этапе это обычное явление для любого стартапа, но практически во всех компаниях, которые очень быстро росли, такая жизнь прекращается. А в «Яндексе» эту семейную культуру удалось очень долго сохранять – в каком-то смысле она существует до сих пор.

*– Когда я был в офисе, мне показалось, что там очень много советского – в хорошем смысле этого слова.*

– По отношению к «Яндексу» у нас даже терминология



между собой очень часто звучала советская. Например, политбюро. Аркадий не является тем руководителем, который решает все вопросы. Он всегда передавал вопрос для решения тому члену команды, который отвечал за соответствующее направление. И если там, внизу, вопрос поддержки не получал, то через Аркадия пробить его было практически невозможно. И вопросы зачастую заматывались, не решались. Хотя, наверное, это касалось все-таки не самых критических вопросов. Все, что касалось основного сервиса – поиска, Аркадий и Илья держали под своим контролем. А «политбюро» мы называли маленькую группу ключевых людей, которая все в «Яндексе» решала. Даже совет директоров не был органом, принимающим стратегические решения, – все решало «политбюро» до заседания совета, а на совете просто утверждалось. И многое на совете, например некоторые стратегические планы компании, не озвучивали. Боялись утечки информации. В эту семейную среду очень непросто было вводить новых топ-менеджеров. Например, когда стало ясно, что «Яндекс» будет планировать IPO в Америке, то роль финансового директора – CFO – становилась одной из ключевых. Это должен был быть очень опытный финансист, желательно уже с опытом IPO. Понятно, что такой человек становится одним из трех топ-менеджеров компании. И должен прийти с рынка. Непростая история получилась по вхождению такого человека в «семью». В смысле внутренних процедур и процессов «Яндекс» – это

далеко не самая четко работающая машина. А что касается создания новых продуктов и сервисов – это работает действительно как такая предпринимательская среда. Думаю, главной заслугой нас как инвесторов было то, что мы ничего по-крупному против шерсти не навязали, не поломали. Нашим конкурентам не повезло так с инвесторами.

*– Раз уж есть политбюро, то должен быть и свой коммунизм. Есть ли у «Яндекса» какая-то суперидея, которая всех объединяет и помогает двигаться вперед?*

– Вы знаете, в какой-то момент мне вообще начинало казаться, что «Яндекс» – это не бизнес, а религия.

*– Конструктивная секта?*

– Нет, слово «секта» здесь совершенно неверное. В этой компании не было духовного отца, «религиозного» лидера. В ней высокая степень творческой свободы сочеталась с требованием преданности. Я говорю скорее о корпоративной культуре и соучастии сотрудников в жизни компании. Вопрос, например, стоял так, что лидерами «Яндекса» должны быть только люди, которые готовы драться за компанию до последнего. Это не должны быть карьерные пассажиры с регалиями, которые просто много про себя понимают и получают большие зарплаты. Такие если и попадали в компанию, то не задерживались в ней. То же самое касалось и акционеров. Их тоже рассматривали как членов семьи, именно той семьи, которая готова идти с «Яндексом», что называется, до конца. И это очень важно, особенно когда идет какая-то

драка, жесткая конкуренция. Такая культура позволяет мобилизовать силы и создает корпоративный патриотизм высокого уровня. Например, когда Tiger Global инвестировал в «Яндекс», они получили место в совете директоров. И вот приходит на первое заседание совета их представитель Скотт Шлейфер. Тут слово за слово мы понимаем, что Скотт инвестировал еще и в Mail.ru, и его буквально выгоняют с заседания совета. Надо отдать должное Tiger и Скотту – имея по акционерному соглашению место в совете, он никогда больше на совет не приходил, Tiger довольствовались той информацией, которую «Яндекс» решался им предоставить. Конечно, во многих компаниях большинству сотрудников не все равно, успешен ли их работодатель. Но вот так, чтобы биться, как футбольные фанаты, – это бывает очень редко. «Яндекс» как раз был и является такой компанией. Мы даже так часто между собой говорим, что, ну да, «Яндекс» – наше все. Как Пушкин.

*– Если «Яндекс» – это религия, как бы вы сформулировали символ веры? Я имею в виду не внутреннюю культуру, а воздействие на окружающий мир. Ведь в последнее время «Яндекс» все больше становится источником пассионарности для сотен тысяч молодых людей, точкой какого-то нового смыслообразования, нового образа жизни.*

– В чем вообще уникальность, в чем эффект «Яндекса»? Во-первых, он со всей очевидностью продемонстрировал, что мы не только про балет и про космос, а мы еще и в обла-

сти интернета можем делать нечто достойное. Конечно, это не единственный наш проект мирового уровня в области IT, но «Яндекс» – это все-таки такая вершина, к которой тянутся. История про то, как наши умные ребята собрались вместе, создали технологию, построили гигантскую компанию и никто им особенно не помогал, – это больше чем американская история, чем голливудская история. Потому что там таких историй много, а у нас каждая из этих историй – первая, никакого примера, никакого образца для подражания ни у кого в России не было. И меня всегда поражало, почему эта история не популяризируется, на нее не ссылаются, она как бы существует, и ладно. Многие даже не понимают, какое количество позитивной движухи возникло в умах молодых людей благодаря этому примеру. Никто не помог, никто ни у кого ничего не украл, ничего не приватизировал, люди просто взяли и построили уникальный сервис мирового масштаба. Значит, это можно сделать. Это как прорыв в космос. «Яндекс» для нынешних активных – это почти то же самое, что спутник в шестидесятые.

– *Какое главное слово в истории про «Яндекс»?*

– Поиск. Все это время «Яндекс» был сфокусирован именно на функции «искать». И вообще, стратегия компании была в том, что она не может себе позволить большую диверсификацию сервисов. Игры, видеохостинги – это все не наше, потому что «Яндекс» должен иметь в каждый момент времени наилучший поиск в русскоязычном интернете. Поэтому

все усилия всегда были сосредоточены на нем. И все сервисы, которые «Яндекс» для себя рассматривал, оценивались с этой же точки зрения – это про поиск или не про поиск. «Яндекс. Маркет», переводчик, карты, «Яндекс. Пробки» – это про поиск. Я ищу, как мне из дома без пробок добраться до офиса. Когда мы только инвестировали в 2000 году, контекстной рекламы как модели дохода не существовало. И был соблазн превратить «Яндекс» в медийный портал, но, к счастью, этого не произошло. В общем, «Яндекс» был и остается очень сфокусированным бизнесом, и это позволяет ему быть лидером.

– *Поиск – как бесконечный источник задачи?*

– Поиск по своей природе – это как раз то, что нужно людям, которые хотят куда-то идти, к чему-то стремиться. Все меняется, и поведение людей меняется, но они всегда будут что-то искать. Сейчас, например, есть тренд, что у многих людей снижается интеллектуальная планка, они начинают воспринимать информацию не как средство для достижения целей, решения каких-то задач, а как объект потребления. Все больше людей начинают проводить массу времени в играх, соцсетях, чатах – как корова, которая непрерывно жует траву на лугу. Но даже эти луга они должны искать...

– *И как это скажется на поисковом бизнесе?*

– А как на любом бизнесе – компании продавали одно, а потом начинали продавать другое. Я думаю, что поиск будет меняться, но искать люди все равно не перестанут.

*– Но все-таки сейчас у «Яндекса» миссия заточена на какую-то лучшую часть общества, а придется, может быть, в какой-то степени деградировать и ориентироваться на середину?*

– Нет. Эта миссия направлена на все общество. Мы с вами считаем, что это лучшая часть, а какие-то люди считают, что лучшая часть совсем другая, то есть это субъективно. Поэтому я здесь проблемы не вижу, просто все будет меняться, а контент в интернете – это зеркало предпочтений социума. Я не футуролог, но рискну предположить, что со временем будет усиливаться интеллектуальное расслоение. Будут люди, которые хотя бы час в день думают. И будет много людей, которые не думают, а только потребляют, а если у них есть какие-то думы, то только про то, как это все найти. Но до тех пор, пока человек будет совершать действия, которые хоть как-то связаны с информацией, это можно интерпретировать как поиск.

*– Ваш фонд скупает стартапы по всему миру. Таких фондов много – все они пристально следят за новыми проектами, оценивают их перспективность, что-то покупают и потом ждут, когда цена поднимется достаточно высоко, чтобы продать. Это очень похоже на конец XIX века, когда изобразительное искусство стало предметом бизнеса. Сотни Щукиных и Рябушинских мотались по миру, искали хороших художников, покупали их картины, продвигали их имена, открывали галереи, причем не только ради денег, но и*

*просто из любви к прекрасному. Вы видите здесь какую-то параллель? По-моему, разница только в том, что тогда все это происходило на поляне изобразительного искусства, а теперь – скажем так, художественной математики. Произошел некий всплеск креативности, и возник покупатель на эту креативность.*

– ...Интересная версия, я не думал об этом. Действительно, много схожего, но все-таки отличие в том, что в той модели человек, за редким исключением, приобретал эти картины в основном для себя. Он это куда-то складывал, по стенам развешивал, в сейф запирали – ну, иногда мог выставить на недолгое обозрение для изысканной публики. А то, что делаем сегодня мы, невозможно приобретать таким образом. Это уже не вещь для себя, это нечто, что существует только потому, что люди этим пользуются.

*– Вы говорили, что деньги вам нужны, чтобы подняться еще на одну ступеньку. На какую ступеньку вы в данный момент поднимаетесь?*

– Хочу выиграть чемпионат мира по триатлону Ironman в своей возрастной группе. Потренировался несколько месяцев и вот на соревнованиях в Майами занял третье место по старшему возрасту. От неожиданности был счастлив двое суток, как в детстве, когда олимпиаду по биологии выиграл. Но вы ведь опять про бизнес, наверное, хотите? Всегда хотел создать международную, глобальную компанию в области высоких технологий. Потому что экспансия – это важно.

Мы за последние три года создали международную инвестиционную компанию со штаб-квартирой в Москве. Это очень здорово. Я с удивлением обнаружил, что тот тринадцатилетний опыт, который у нас есть в России со стартапами, начиная с «Яндекса» и «Озона», – он реально ценится, особенно на развивающихся рынках. Нам было легко работать в Турции, Индии, Юго-Восточной Азии. Когда рассказываешь про «Яндекс» и «Озон», видно, что у нас есть конкурентное преимущество перед другими инвесторами – опыт развивающегося рынка. У основателей-предпринимателей IT-компаний возникает чувство, что ты тот самый человек, который знает, что будет через пять лет. А это очень большая ценность. Теперь нам не надо переплачивать для того, чтобы делать инвестиции на этих рынках. И даже на американском и европейском рынках, где мы хорошо заявили о себе. Мы не скрываем, что мы российская компания, нам больше не надо доказывать, что мы такие же инвесторы, как известные фонды. И мы соинвестируем с крупнейшими игроками мирового рынка.

*– Что все-таки самое главное в бизнесе? Ум, честь, совесть, харизма, удача?*

– Я как раз недавно общался с одним своим приятелем, который ушел с поста наемного гендиректора и задал мне похожий вопрос. Только более бизнесовый, чем ваш: что важно для успешного предпринимателя – начальный капитал, знания, связи? Я ответил: капитал и связи – это, конечно, по-



могает, но есть качество, которое самое важное и его одного зачастую достаточно, чтобы стать успешным. Это воля.

# Часть 4

## Яндекс. Новости

- Аркадий Волож уходит из ComrTek ради бизнеса на 72 тысячи долларов в год.
- Лед тронулся. На российских интернет-сайтах появились первые рекламные баннеры.
- Музыка NASDAQ. Первые покупки российских интернет-компаний совершаются в Концертном зале имени П. И. Чайковского.
- Кому миллион? Новорожденный российский рынок онлайн-проектов атакуют инвесторы.
- Golden Telecom покупает поисковик Aport с двумя популярными порталами @Rus и Omen.ru за 25 миллионов долларов.
- Альянс «Русских фондов» и Orion Capital Advisors Limited приобрел 53 процента акций «Рамблера». Детали сделки не разглашаются.
- Юрий Мильнер: «Сегодня нужно действовать максимально быстро. Кто успеет занять позиции на новом рынке, тот и станет его лидером».
- Narod и Molotok. Стартаперы объединяют свои усилия по созданию новых интернет-проектов.

- Аркадий Волож: «Нам нужен инвестор, а не хозяин».
- Безумство храбрых. На фоне кризиса доткомов Baring Vostok Capital Partners покупают 35 процентов «Яндекса» за пять миллионов долларов.
  - Аркадий Волож и Юрий Мильнер не сошлись характерами и поделили общие активы.
  - «Он не такой, как все!» Елена Иващенко объяснила, почему Baring Vostok сделал ставку на «Яндекс».
  - Новые тимуровцы. В России возрождается интерес к благотворительности и волонтерству.
  - Супруга совладельца «Яндекса» Ильи Сегаловича занялась детьми-сиротами.
  - Служебное положение в бескорыстных целях. «Яндекс» взялся финансировать родственный благотворительный проект.

# Яндекс. Время: 1997–2001

## Почем сегодня круассаны?

В Москве 1999 года традиция делового общения в кафе еще не сложилась. Коммерческие вопросы решались либо в офисах, либо на пьянках. Одним из первых в стране кафе, которое фактически стало переговорной для деловых людей, стала кондитерская «Делифранс» на Маяковке. Ничего особенного – просто несколько столиков в фойе Концертного зала имени Чайковского. К ним прилагались дорогой, но хороший кофе и настоящие французские круассаны. Деловые встречи происходили по вторникам, и в этот день все посетители «Делифранс» делились на случайных захожан и тех, кто знал, что здесь на самом деле происходит. Но даже среди посвященных не все понимали, насколько серьезными будут последствия этих встреч и разговоров.

– В «Делифранс» общались с потенциальными инвесторами основатели главных сайтов того времени: портала InfoArt, почты Mail.Ru, магазина Ozon, поисковика Aport. Все со всеми разговаривают, переходят от столика к столику, «обнюхиваются», – вспоминает Аркадий Волож.

Здесь происходила неформальная «ярмарка стартапов» русского интернета – отголосок того явления, который в ми-

ре уже получил название «бум доткомов». К 1999 году крупнейшие мировые инвесторы уяснили, что интернет – это все-рьез и надолго, но еще не успели понять, что с ним делать и куда развиваться. Все знали одно: надо столбить место на вновь открывшейся планете. Поэтому, как ненормальные, бросились скупать все подряд. В США технологический индекс NASDAQ почти ежедневно обновлял рекорды. При достаточной пиар-поддержке можно было назначать семизначные цены в долларах за только что открытый сайт – инвесторы, как хищники, хватали любую блесну. Даже на едва народившемся российском интернет-рынке называть цену ниже миллиона долларов считалось неприличным. Что же касается поисковых сервисов, роль которых для интернета к тому времени уже успели оценить даже чайники, то на них инвесторы начали настоящую охоту. Чтобы не потерять голову в этом угаре, нужно было быть очень дальновидным человеком.

## **Как навредить самому себе?**

Волож все еще оставался генеральным директором компании ComТек, которая к тому времени уже стала одним из основных российских поставщиков сетевых решений. Но мысль о том, что «Яндекс» становится самостоятельным, перспективным, очень интересным бизнесом, становилась для Аркадия все очевиднее. Поисковик достиг того

уровня развития, когда заниматься им факультативно было уже невозможно, это неминуемо привело бы к поражению. Тем не менее, когда Волож объявил о своем решении уйти из прибыльной компании ComPTek в убыточный бизнес со смутными перспективами, для людей посторонних это выглядело полным безумием.

## **Что сделало интернет интернетом?**

Рунет был еще миниатюрным (2,2 млн пользователей), но битва за хосты и клики становилась все ожесточеннее. В 1997 году Волож закупил три сервера с жесткими дисками объемом один гигабайт. В то время это удовольствие стоило 10 тысяч долларов. Новые мощности позволили «Яндексу» индексировать весь Рунет и вывели поисковик в семерку наиболее популярных отечественных сайтов. Что же касается рынка поиска, то здесь будущий лидер занимал уверенное последнее место – пропуская вперед Aport и AltaVista. В лидерах по-прежнему был поисковый сайт Rambler.ru – один из старожилов Рунета, созданный группой инженеров Института биохимии и физиологии микроорганизмов РАН.

– Фактически именно поисковые системы сделали интернет интернетом, – считает Елена Колмановская. – Они дали пользователям не существовавшую ранее в природе возможность находить самую разную информацию (новости, рецепты, расписания, литературные произведения, цены и т. д.)

из одной точки, из одной поисковой строки, не сходя с места. На заре интернета существовали интернет-каталоги, но с ростом сети они стали терять смысл – чтобы найти сайт на третьем-четвертом уровне каталога, уже надо слишком хорошо понимать логику составителей, к тому же и сайты становились разноплановыми. Именно поиск в интернете стер барьеры доступа к информации.

## **Когда «Яндекс» разместил первый контекстный баннер?**

По словам Аркадия, это произошло в марте 1998 года – через полгода после запуска Yandex.ru. Так как CompTek был главным дистрибьютором Cisco Systems, то и рекламировал первый баннер именно эту компанию: «Ваша киска купила бы Cisco». Разумеется, безвозмездно, то есть даром. Но вскоре потянулись и первые коммерческие клиенты.

– Можно сказать, они пришли и нас уговорили, – вспоминает Елена Колмановская. – У нас на тот момент было еще ощущение, что мы пока развиваем технологию, а там видно будет. И вот стали приходить какие-то внешние люди: «Давайте мы разместим рекламу». – «Рекламу?» – «Ну, как же, у вас такой большой сайт, такой известный, 55 тысяч показов страниц в сутки». Ну, мы посидели, подумали и решили, почему бы и не зарабатывать на этом. Но сразу выдвинули два принципа: во-первых, эта реклама должна быть кон-

текстной – то есть соответствовать тематике запроса. А во-вторых, никаких флешей, анимации, самовольного раскрытия баннера на всю страницу – в общем, всего того, что в те времена так любили рекламодатели и ненавидели пользователи.

Первые сайты, которые научились зарабатывать в интернете, в то время были похожи на цветомузыку: анимированные баннеры мелькали в глазах и всячески отвлекали от самого сервиса. Потом они научились распахиваться на весь экран, что дико бесило пользователей. Увлечшись легкими деньгами, многие порталы пошли вразнос и растеряли аудиторию. Рекламные агентства осаждали «Яндекс» с подобными предложениями, но команда была непреклонна: «Но парасан. Мы про сервис. У нас тут не развлечение».

– Я очень хорошо помню прекрасный разговор на эту тему Воложа с главой одного из тогдашних крупных рекламных агентств, – рассказывает Евгения Завалишина, будущий гендиректор «Яндекс. Денег». – Когда он понял, что нас не переубедить и его баннер не будет разворачиваться поперек всей главной страницы, он посмотрел на Воложа с такой чудовищной грустью в глазах и простонал: «Ох, Аркадий... Ох уж мне эта твоя ложно понятая интеллигентность!»

Эта идея о том, что реклама не должна мешать пользователю, осталась впоследствии с «Яндексом» навсегда. Именно из нее спустя несколько лет и родится «Директ» – главный механизм монетизации поиска. Но если бы тогда, в кон-



це 90-х, команде «Яндекса» сказали, что миллиарды их компании принесут не крупные медийные контракты, а средний и мелкий бизнес, – они бы очень сильно удивились.

## **Кто такой Юрий Мильнер?**

Одним из самых заметных посетителей кафе «Делифранс» был начинающий инвестор Юрий Мильнер – человек, которому предстояло сыграть огромную роль как в развитии IT-отрасли в России, так и в судьбе компании «Яндекс».

Биография будущего собирателя активов Рунета впечатляла уже тогда. Юрий Мильнер окончил физфак МГУ по специальности «теоретическая физика», работал в Физическом институте Академии наук, под началом будущего нобелевского лауреата Виталия Гинзбурга. Во время перестройки, как и многие, начал бизнес с торговли компьютерами и вскоре решил совсем порвать с наукой. К этому его подтолкнуло «разочарование в себе как в физике». Потом была учеба в Уортонской школе бизнеса, три года работы во Всемирном банке и возвращение в Россию, где во второй половине 90-х он побывал на разных должностях в структурах группы МЕНАТЕП, принадлежащей Михаилу Ходорковскому. Накануне нового тысячелетия Юрий Мильнер возглавляет инвестиционный фонд New Trinity Investments и именно в этот период обращает свой взгляд на российский интер-

нет-бизнес. Через свои связи в МЕНАТЕП он привлекает 4,5 миллиона долларов американского инвестиционного фонда New Century Holding. Мильнер вовремя оценил обстановку на рынке и понял, что это шанс, какие бывают раз в сто лет. Спустя годы он станет председателем совета директоров Mail.Ru Group, распорядителем интернет-активов одного из крупнейших российских олигархов – Алишера Усманова.

– Мильнер был самый активный из всех, он постоянно то-ропил и давил: «Надо все делать быстро, время уходит, кто не успеет, тот опоздает!» – вспоминает Волож. – Юра – гениальный человек, я очень его уважаю. Без его энергии, без его пинков мы бы, наверное, тогда не продвинулись. Я тоже энергичный, но по-другому.

Суть предложения Мильнера к «Яндексу» сводилась к следующему: давайте ваши хорошие программисты будут реализовывать мои прекрасные бизнес-идеи. Мы будем вместе копировать самые популярные модели американских сайтов, как можно быстрее запускать их в России, а потом продавать. И хотя трудно найти более непохожих людей, чем Волож и Мильнер, попытка такого сотрудничества состоялась. За образцы были взяты электронный аукцион eBay и бесплатный веб-хостинг GeoCities. По их образу и подобию программисты «Яндекса» под присмотром мильнеровских менеджеров в бешеном темпе создали Molotok.ru и Narod.ru.

## Как играть с ненулевой суммой?

Это был полезный опыт. Он научил команду Воложа тому, что в деловых отношениях общее понимание жизни имеет не меньшее значение, чем общие интересы. По мнению Воложа и Сегаловича, сайты получились сырыми и требовали большой доработки, но Мильнеру важнее была скорость.

– У нас начались трения по части несовпадения представлений о том, как надо разговаривать с пользователями, о том, что им надо давать, – рассказывает Колмановская. – Мы исходили из того, что наш пользователь – человек разумный, к нему надо относиться с уважением, а значит, надо делать сервис так, чтобы самим было приятно.

Позиция команды Мильнера была более агрессивной. Соображения на тему «пользователя надо любить» они воспринимали как проявление интеллигентской сентиментальности.

– По моим представлениям, атмосфера таких вот стартапов – это не охота, а сельское хозяйство, не джунгли, а сад, – объясняет по-своему Волож. – Ты его поливаешь, ухаживаешь. Ну, иногда что-то ненужное подрезаешь, крону формируешь, пропалываешь, воюешь с вредителями. Но растет в этом саду все само: солнце, воздух и воду ты собой все равно не заменишь. В 90-е годы большинство предпринимателей мыслили как охотники. Бизнес по преимуществу был игрой

с нулевой суммой: если ты выигрываешь, значит я проигрываю, если мы в чем-то кому-то уступаем, значит они приобретают, а мы теряем.

– И Мильнер – он вел себя как охотник?

– Да, он был в большей степени охотник – гонялся за добычей. А я крестьянин, я на земле сижу. Но в тот момент Мильнер все-таки дал нам нужный импульс, благодаря его энергии мы сделали первые два сервиса, и я, конечно, благодарен ему за это.

Но в долгосрочной перспективе двум энергичным людям – охотнику и крестьянину – оказалось не по пути. В феврале 2000 года Мильнер сделал предложение о покупке контрольного пакета «Яндекса», обещая привлечь средства через американский фонд NSH. Волож отказался. Партнеры поделили совместные проекты: Molotok.ru достался Мильнеру, а Narod.ru – «Яндексу». И хотя никто из руководства компании никогда не согласится с этим утверждением, Юрий Мильнер в дальнейшем станет для «Яндекса» если не злым гением, то уж точно человеком, которому еще не раз захочется испытать компанию на прочность.

## **Что такое деньги?**

Несмотря на крепкий тыл в виде компании CompuTek, «Яндексу» все же нужны были серьезные инвестиции. Конечно, можно было и дальше перекачивать средства из при-

быльного бизнеса по торговле компьютерами, но теперь это было уже контрпродуктивно. Во-первых, денег требовалось все больше, а во-вторых, это только пираты в детских книжках говорят, что деньги не пахнут. На самом деле инвестиции измеряются не только суммами. Разные деньги совершенно по-разному дышат в затылок. И сильнее всего дышат те инвестиции, которые надо не просто потратить, а которые надо оправдать. «Мы возьмем деньги и отдадим, но брать будем не в ComТек, – сказал тогда Волож. – Потому что если брать у своих, никогда не отдашь, а если у чужих – появляется ответственность».

Вообще слово «деньги» обладает слишком испорченной коннотацией для того, чтобы использовать его применительно к «экономике знаний». Гораздо более точно звучит канцеляризм «средства». «Яндексу» нужны были серьезные средства на развитие. И эти необходимые средства вовсе не обязательно выражались в денежном эквиваленте. Гораздо более важными средствами могли стать люди и возможности, которые за этими деньгами стоят. Выбор стратегического инвестора – это очередной этап развития компании, который мог бы стать последним, окажись он ошибочным. Во всяком случае, именно в этот период все конкуренты «Яндекса» собственными руками подготовили блестящий план своей будущей катастрофы.

## Откуда пришел «Бродяга»?

Начало истории про «Рамблер» очень похоже на начало истории про «Яндекс». Герои – тоже молодые научные работники, только не из трубопроводного института, а из НИИ микробиологии, расположенного в подмосковном наукограде Пушкино. Первый коммерческий опыт – тоже кооператив, только не «Магистр», а «Стэк», и занимался он не обменом компьютеров на семечки, а сразу локальными сетями.

Дмитрий Крюков, Сергей Лысаков, Виктор Воронков, Владимир Самойлов, Юрий Ершов – первым заметным проектом этой команды стала прокладка IP-канала из Пушкина к компьютерной сети курчатовского Института атомной энергии с дальнейшим выходом в интернет. Это был первый интернет-канал в России, выходящий за пределы столицы. Затем «Стэк» запустил сервисы – почта, обмен документами, собственный сайт. Поначалу цели были узкопрофессиональными: с развалом СССР ученым перестали присылать из-за рубежа научные журналы, и «стэковцы» таким образом создали бесплатную сеть по обмену научными публикациями. Но потом, оценив перспективы всемирной сети, они решили развиваться в этом направлении уже не только с бескорыстными целями.

Надо признать, что с интуицией у ребят из «Рамблера» все было в порядке и их первые шаги были гораздо более удач-

ными и точными, нежели у их будущих конкурентов из «Яндекса». Так, решение создавать поисковую машину для интернета у них созрело уже в 1994 году, когда Волож с Сегаловичем еще индексировали Библию. Код поисковика «Рамблер» в 1996-м всего за несколько месяцев написал Дмитрий Крюков. Он же придумал название и логотип сайта, образно сравнив поискового робота со «странником», «бродягой», который рыщет по сети и индексирует документы.

## **Как вообще устроен поиск?**

Поисковый робот и вправду похож на бродягу или паука, который «ползает» по информационному массиву, индексирует все живое, чтобы потом было легче найти то, что запрашивает пользователь. Пока искать приходилось по справочникам, книгам или базам данных, паук действительно ползал. Сегодня, когда зона поиска – Всемирная паутина, паук уже не ползает, а летает с фантастической скоростью. К этому определению остается лишь добавить, что паук – это лишь одна из программ поиска. Многие рядовые пользователи уверены, что каждый раз, как человек обращается с конкретным запросом к поисковой машине, робот просматривает все страницы в интернете. Будь это так, всякий раз поиск длился бы не две-три секунды, а двадцать-тридцать минут. Поисковая программа при получении поискового запроса обращается к особой базе данных, заблаговременно сфор-

мированной трудолюбивым «пауком». В ней уже содержатся наиболее соответствующие поисковому запросу страницы, они-то и показываются пользователю. От того, насколько грамотно написан алгоритм поиска, зависит релевантность выдачи, то есть соответствие ответа интересу пользователя. Формула релевантности – главная коммерческая тайна любой поисковой системы. Все ведущие поисковики мира постоянно занимаются ее усовершенствованием – именно на этом поле между ними и происходит ожесточенная конкуренция.

На рынок поиска «Рамблер» вышел на целый год раньше «Яндекса». Этого оказалось достаточно, чтобы стать безоговорочным лидером. Уже в 1997-м его команда придумала Top-100, на который ориентировался весь Рунет, а в 1999 году «Рамблер» стал лучшим российским сайтом по версии Международного компьютерного клуба. Отрыв, в который «Бродяга» ушел за счет раннего старта, казался непреодолимым.

Но в истории технического прогресса есть одна неумолимая закономерность. Когда появляется новая прорывная технология, первоначальный лидер почти никогда не удерживает своих позиций. Долгосрочный успех приходит ко второму, а иногда даже третьему или четвертому преследователю. Те свойства ума и характера, которые позволяют совершить краткосрочный прорыв, как правило, несовместимы с долгосрочным развитием. К несчастью для команды



«Рамблера», они эту гипотезу своим примером полностью подтвердили.

## **Как уничтожить прекрасный бизнес?**

В конце 90-х в стране было очень мало людей, которые слышали слово «венчур». Еще меньше тех, кто понимал, как правильно строить отношения с инвесторами. И уж конечно, недавние скромные советские ученые были не в их числе. Десятки миллионов долларов, которые замаячили перед ними в тот момент, оказались слишком большим соблазном. Неудивительно, что слишком многие в тот год восприняли приход больших денег в отрасль не как начало истории успеха, а как ее счастливый финал: ура, мы богаты, мы не зря работали все эти годы!

Первая ошибка, которую сделали почти все, – это продажа контрольного пакета акций. Причем это была ошибка не только продавцов, но и покупателей. Охотничий инстинкт подсказывал неопытным инвесторам, что надо настаивать на полном контроле за покупкой. Но, как показал дальнейший опыт развития отрасли, выиграла как раз те, кто сумел набраться мудрости и оставить управление команде, в которую вложены деньги. Таких оказалось совсем немного. Большинство, поддавшись ажиотажу на рынке доткомов, купили то, в чем сами ничего не понимали, да еще и попытались этими бизнесами рулить. Результат получился примерно такой же,

как если бы прекрасного водителя КамАЗа посадили управлять сверхзвуковым лайнером.

Вторая ошибка практически всех российских стартаперов первой волны – это ориентация на суммы, а не на людей. Люди делали выбор по принципу «работаем с теми, кто больше даст». В результате получили некомпетентных партнеров с невразумительными намерениями. Поисковик Aport с двумя популярными порталами @Rus и Open.ru еще в 1998 году был куплен израильским инвестором, а в 2000-м перепродан за 25 миллионов долларов ведущему российскому альтернативному оператору связи Golden Telecom. «Рамблер» достался альянсу «Русских фондов» и Orion Capital Advisors Limited. 53 процента акций компаний приобрели амбициозные инвесторы, ничего не понимавшие в новой для себя отрасли.

– К сожалению, контроль над компанией оказался в руках биржевых спекулянтов, и они бросились рулить порталом, задавать направление развития с высоты своего невежества, – вспоминает один из первопроходцев Рунета Антон Носик.

Наконец, третья ключевая ошибка большинства инвесторов заключалась в том, что они с самого начала отнеслись к своим проектам как к финансовым инструментам, не более того. Для них это было что-то вроде новых ГКО (государственные казначейские облигации), которые можно сегодня купить, а через год в два раза дороже продать. О том, чтобы

всерьез работать над качеством продукта, никто не думал. В лучшем случае скороспелые инвесторы намеревались по-красивей упаковать свои новые приобретения для последующей перепродажи.

В тот же «Рамблер» «Русские фонды» за один только 2000 год влили более шести миллионов долларов. Открыли крутой офис, назначили неоправданно большие зарплаты, купили множество побочных сервисов – уместных и неуместных. Стратегия была такая – слепить на базе портала русский Yahoo! и продать иностранцам за бешеные деньги. Но тут случился первый кризис доткомов, котировки компьютерных компаний на бирже NASDAQ рухнули, малодушные инвесторы заметались и уже осенью 2000 года были готовы продать свои интернет-активы кому угодно – пусть даже с потерями. Но никто не брал. Поисковик стал терять долю рынка. Видя, как энергично «Яндекс» набирает обороты, новые хозяева «Рамблера» даже предприняли попытку объединения с успешным конкурентом.

– «Яндекс» тогда уже был на втором месте, но «Рамблер» еще удерживал первое, – вспоминает Леонид Богуславский. – И у них возникла идея слияния. Чтобы обсудить эту тему, мы встречались в кафе втроем: Аркадий, я и Виктор Хуако, который был совладельцем и CEO «Рамблера». В случае если бы соглашение было достигнуто, Волож стал бы руководителем объединенной компании. В принципе, мы были не против, обсуждались лишь доли. Хуако настаивал на

том, чтобы «Рамблер» имел 60 процентов, а «Яндекс» – 40. Аркадий предложил 50 на 50. Но Хуако отказался. И слава богу.

Стремительно теряя позиции, рулевые «Рамблера» придумывали новую «стратегию» по два раза в месяц, в результате команда оказалась окончательно деморализована, а компания полностью утратила логику развития.

– У всех компаний есть свои сильные и слабые стороны, – считает Леонид Богуславский. – Разница заключается в том, что у одних эти минусы становятся критичными, и в результате бизнес погибает. А в других доминирующими становятся плюсы, и компания развивается. «Яндекс» сфокусировался на поиске, обрел свое видение развития, и это было такое преимущество, которое не смогли поколебать отдельные недостатки. А у «Рамблера» произошло обратное – недостатки стали настолько существенными, что задавили все преимущества.

В конце 2000 года между создателями поисковика и инвесторами произошел конфликт, команда основателей покинула компанию. О технологическом развитии уже никто не думал, «Рамблер» стремительно терял рынок. Еще печальнее оказалась судьба «Апорта». Спустя 11 лет он был приобретен директором сайта Mama.ru Андреем Бронецким за 150 тысяч долларов, что в 170 раз меньше, чем цена, заплаченная в 2000 году компанией Golden Telecom (25 миллионов долларов). При этом предприниматель заявил, что наме-

рен перепрофилировать поисковую систему в электронную торговую площадку.

## **Что висит над креслом Аркадия Воложа?**

Над креслом гендиректора «Яндекса» в скромной рамочке на стене висит бумажка. На ней весь тогдашний «Яндекс» как на ладони: в 1999 году потратили 280 тысяч долларов, заработали 72 тысячи долларов. Чистый убыток – 218 тысяч долларов. Эту бумажку в 1999 году поисковик положил на стол перед будущим стратегическим инвестором – фондом Baring Vostok Capital Partners.

– И вот этот бизнес они оценили в 15 миллионов долларов, заплатив за миноритарный пакет треть этой суммы!

Теперь Волож смотрит на этот документ как на старую, пожелтевшую архивную фотографию и удивляется своей собственной дерзости.

## **Как правильно вести себя с инвестором?**

По сравнению с нетерпеливыми конкурентами «Яндекс» находился в более выгодном положении. У него был мощный тыл в виде компании CompuTek, а значит, возможность не торопиться, быть более разборчивым и дальновидным. А главное, у «Яндекса» был опыт и компетенции американских

партнеров, которые лучше понимали, как правильно строить отношения с потенциальными инвесторами. Как уже было сказано выше, наиболее влиятельным из этих партнеров был Альфред Феноти, который фактически стал ментором «Яндекса» на долгие годы. В русском языке у слова «ментор» пока нет точного перевода. Ближе всего слово «наставник», но в том его значении, которое употребляется в книге «Игра в бисер». Учитель, помощник, критик-вдохновитель.

– Когда году в 2000-м мы уже настолько осмелели, что смогли себе вообразить «Яндекс» стоимостью 100 миллионов долларов, Эл спокойно так заметил, что если мы не будем делать глупостей и станем правильно развиваться, то потенциал этого бизнеса можно измерять и миллиардами, – вспоминает Роберт Стаблбайн. – У него всегда был очень ясный vision нашего будущего. Причем в оценке перспектив он опирался прежде всего на качества Аркадия как лидера – умение слушать, учиться, вникать в детали. Больше всего Эла раздражали остатки советской ментальности, причем не только в нем, но и во мне – за годы жизни в России я тоже успел этим заразиться. Эл человек по-ковбойски жесткий, даже резкий, умеет ругаться и кричать, но делает это всегда с добрыми намерениями.

Впрочем, заслугу Воложа в этом ключевом решении нельзя сводить лишь к тому, что он был послушным учеником. Отношения ментора и фаундера – это всегда взаимодействие двух активных начал, и если одно недостойно другого, чуда

развития бизнеса не произойдет.

Может возникнуть ощущение, что на протяжении всей истории компании, особенно в переломные моменты, Аркадий принимал решения, абсолютно неправильные с точки зрения норм тогдашней эпохи. Я для себя назвал это поведение «тактикой нездорового смысла». Дмитрий Иванов, директор по проектам компании «Яндекс», напротив, считает, что это здравый смысл высшего порядка:

– Чтобы разгадать загадку истории успеха «Яндекса», нужно осознать один факт: «Яндекс» построен идеалистами. Илья Сегалович однажды сказал: «Быть честным выгодно». Все серьезные решения в «Яндексе» принимались исходя из идеалистических соображений о том, что нужно приносить пользу людям, делать мир лучше. Чем дальше в будущее ты смотришь, тем выгоднее тебе быть идеалистом. Многие решения Аркадий принимал так, как будто 15 лет назад знал, что сегодня в компании будут работать 6000 человек...

С самого начала Аркадий Волож рассматривал посиделки в кафе «Делифранс» не как счастливый финиш, а как низкий старт. Все только начиналось. И чтобы это начало имело продолжение, нужно найти идеального инвестора. Который готов играть по-крупному. Для которого «Яндекс» станет не инструментом спекуляции, а объектом долгосрочного развития.

– По инвестору у нас была идея такая, что нам нужны не какие-то абстрактные мешки-сундуки, а люди, у которых

глаза светятся, – говорит Елена Колмановская.

– Нам нужен инвестор, а не хозяин, – так сформулировал этот подход сам Аркадий Волож. В те времена разницу понимали немногие.

Это наивное по тем временам представление о том, кто дает деньги, выразилось в двух обязательных требованиях и одном желательном:

- 1) – мы продаем только миноритарный пакет акций;
- 2) – мы не стремимся получить слишком много – ровно столько, сколько нужно на развитие;
- 3) – мы надеемся получить не только делового партнера, но и единомышленника.

Удивительно, но у «Яндекса» получилось и то, и другое, и третье.

## **Как нам купить что-нибудь ненужное?**

В апреле 2000 года 35,72 процента акций «Яндекса» за \$5,28 млн купил фонд ru-Net Holdings, основным участником которого был Baring Vostok Capital Partners. Со стороны BVCP за сделку отвечала старший партнер фонда Елена Ивашенцева.

Покупка доли в «Яндексе» за такие деньги весной 2000 года выглядела очень странным поступком. За месяц до объявления о сделке индекс NASDAQ, достигнув исторического максимума в 5132 пункта, рухнул на 40 процентов. «Пу-



зырь доткомов» лопнул, инвесторы разорвались.

– Мы шли к сделке семь месяцев, с гордостью объявили о ней, а все вопросы от журналистов были такими: «Что вы делаете, куда вы идете, бизнеса же нет!» – вспоминает Елена Ивашенцева. – Еще сложнее было объясняться уже с нашими собственными зарубежными партнерами. Мы получили массу требований немедленно продать пакеты и в «Яндексе», и в купленном ранее «Озоне», и вообще эту тему закрыть.

– У людей была просто паника, хотя уж наши партнеры – известные в своем мире и очень профессиональные люди, – подтверждает Леонид Богуславский. – Отстоять свою позицию удалось лишь благодаря тому, что продать акции интернет-компаний в разгар краха отрасли было просто невозможно. Пришлось ждать и терпеть.

## **Кто такая Елена Ивашенцева?**

Елена Ивашенцева – старший партнер Baring Vostok Capital Partners, член совета директоров «Яндекса», маленькая хрупкая сдержанная женщина. Внутри у нее как будто натянута струна, которую нельзя ни ослабить, ни порвать. Судя по выражению глаз, два главных качества этого человека – решительность и осторожность. Они так давно между собой борются, что уже слились в какое-то третье состояние, название которому люди еще не придумали.

Елена – человек с той же грядки, про которую так подроб-

но рассказал в своем интервью Леонид Богуславский. Девочка из хорошей семьи, по образованию экономист-математик, красный диплом, советский НИИ, первые опыты по оптимизации советской экономики. И вдруг все рушится, остается только собственный IQ, академический взгляд на мир и упрямый характер. И даже успех в бизнесе не убил этого несколько наивного взгляда на свое дело: да, мы зарабатываем деньги, но эти деньги – они не про деньги.

– На самом деле все люди, с которыми я сталкиваюсь в области IT, биографически очень похожи, – говорит Елена. – Может быть, поэтому мне с ними легко. Они окончили вузы в конце 80-х, они были замечательными студентами, они были готовы двигать науку. И вдруг произошел большой социальный взрыв, и оказалось, что двигать уже нечего и некуда. На самом деле для меня это очень печальная история. Да, в результате мы видим успешных людей, которые создают замечательные бизнесы. Но страна лишилась лучших врачей, физиков и математиков.

## **Чем занимается Baring Vostok?**

На вопрос, как судьба свела ее с «Яндексом», первая реакция – тоскливый глубокий вздох.

– Давайте сначала пару слов о том, чем занимается наш фонд. Мы инвестируем в быстрорастущие российские компании с 1994 года. Есть много замечательных историй успе-

ха – компаний, построенных с помощью таланта, мозгов, большой работы и веры в идеалы. Например, команда «СТС Медиа» построила национальную телевизионную сеть без всякого административного ресурса. В Россию приезжает Питер Герви, восемнадцатилетний американский парень, и создает из ничего компанию, которая в 2006 году на том же NASDAQ была оценена в два миллиарда долларов. Среди наших компаний много таких историй. В интернете это «Озон» и «Авито». В софте – 1С и «Центр финансовых технологий». В других секторах – «ВымпелКом», «ЭР Телеком», «Тинькофф Кредитные Системы», «Европлан» и многие другие.

## **Для чего математикам химия?**

В 1999 году руководство ВВСР всерьез задумалось об инвестициях в интернет. Было уже понятно, что сеть оттягивает на себя все больше внимания людей и рано или поздно это внимание можно будет как-то монетизировать.

– Мы выбрали для себя два направления, которые более или менее казались разумными, – вспоминает Ивашенцева. – Первое – электронная коммерция, второе – поисковые системы. На тот момент именно в этих двух областях делались самые масштабные инвестиции на Западе. В электронной коммерции мы нашли «Озон». А в области порталов и поисковых систем я встречалась с несколькими компаниями, вклю-

чая List.ru, Rambler, Aport. И в какой-то момент встретила с «Яндексом».

Первая встреча состоялась в офисе ComrTek и произвела на Елену Ивашенцеву сильное впечатление. По ее собственному признанию, команда Воложа выгодно отличалась от всех остальных – тем, что эти ребята искали даже не столько денег, сколько помощи в том, чтобы построить большой бизнес. И еще они интуитивно понимали, что венчурный инвестор – это не только источник капитала. Это еще и источник знаний и опыта.

– Все остальные искали просто того, кто заплатит самую большую сумму денег, – вспоминает Ивашенцева. – Они не говорили о каких-то идеях, стратегиях и технологиях, они говорили только про деньги. «Яндекс» тогда не был номером один среди поисковиков, но нам показалось, что у этих ребят есть сильные технологии и у них есть четкая ориентация на то, что главное – заботиться о пользователях, а рекламные деньги со временем придут. Было очевидно, что эти люди думают не о том, как заработать на инвесторе в ближайшие пару лет, а о том, что они могут построить очень большое будущее. И они приглашали инвесторов, которые готовы были с ними рискнуть и попытаться это сделать.

– Что, прямо так и сказали? «Мы хотим построить большое будущее, айда с нами!»

– Нет, конечно, но это чувствовалось. Что же касается формулировок, то они были даже несколько странные. Во-

лож сначала сделал предложение такое: вот мы люди технологические, мы умеем делать технологии. А давайте вы как инвесторы постройте нам медийную компанию, поскольку вы это умеете. Пришлось объяснять, что инвесторы компании не строят, мы готовы предоставить инвестиции, поучаствовать своими усилиями, но строить компанию придется все равно им.

В общем, между инвесторами и поисковиком случилось то, что на жаргоне «Яндекса» называется «химией». «Есть химия» – это почти синоним диагноза «все получится».

## **А не спеть ли мне песню о любви?**

Небольшое лирическое отступление – в далекий 1993 год, когда Илья Сегалович был грустным одиноким разведенным мужчиной. В конце этого года он не только научился играть в Doom 2, но еще и встретил свою будущую супругу Марию Елисееву. И мы бы ни в коем случае не стали лезть в чужую частную жизнь, если бы это была просто история любви, не имеющая никакого отношения к самому «Яндексу».

## **Почему дети любят клоунов?**

Мария – близкая подруга сестры Аркадия Воложа, она не раз заходила в «хорошую квартиру» на Ленинском проспекте, набирала какие-то тексты, помогала, мешала. Но если

под словом «встреча» подразумевать осознанный контакт, то случилось это зимой 1993–1994 годов, когда независимо друг от друга Илья и Мария решили подтянуть свой английский и оказались в одной группе.

Это был тот случай, когда сначала приходит дружба, а уже потом, по совокупности содеянного друг для друга, – любовь. После курсов английского Илья и Мария начали делать совместный проект, причем отнюдь не в области высоких технологий. Но в жизни Ильи он со временем занял место не менее важное, чем «Яндекс».

– Начала этот проект моя жена, но я очень скоро присоединился, – рассказывает двадцать лет спустя Сегалович. – Слово «благотворительность» для многих людей звучит как что-то такое эфемерное, но для меня это дело сразу обрело конкретный смысл. Помните, я говорил, что когда-то всерьез рассматривал возможность театральной карьеры. Мне всегда было интересно попробовать себя в качестве «детского режиссера». Вот и попробовал.

В первый год Илья был чуть ли не единственным волонтером организации, которая теперь известна под названием «Дети Марии». Идея была в том, чтобы дать детям-сиротам то, что трудно получить даже в самом хорошем детдоме, – личностное развитие и правильный взгляд на жизнь. Каждую пятницу Илья водил группу ребят из интерната в театр-студию «Подвал», вовлекал в эту работу коллег из «Яндекса». А в 1994 году впервые принял участие в туре Патча Адамса по

России, и с тех пор Сегалович стал не только сильным технарем, но и человеком в клоунском наряде, который лечит детей... смехом.

## Кто такой Патч Адамс?

Хантер Патч Адамс, или просто Патч, – один из тех людей, ради которых стоит не терять веру в человечество. Патч – бывший хиппи, доктор-клоун, основатель смехотерапии. Он имеет самую настоящую ученую докторскую степень, но при этом обходится без таблеток и операций. Широкую известность его личность приобрела в 1998 году, после того как компания Universal Pictures сняла про него фильм с Робинот Уильямсом в главной роли. Кино так и называется – Patch Adams.

Этот странный человек ездит с командой клоунов-добровольцев по больницам всего мира и дает бесплатные представления для больных детей. В Россию он приезжает ежегодно в течение уже двадцати лет. Выглядит это так: толпа людей в клоунских нарядах спускается с трапа самолета, прямо в таком виде проходит паспортный контроль, и все две недели участники тура работают, отдыхают, передвигаются по улицам, не переодеваясь в «гражданское». При этом среди них могут быть люди самого разного происхождения и достатка – от безработных до мультимиллиардеров, от деревенских пастухов до особ монарших кровей.

«Дети Марии» сотрудничают и дружат с Патчем Адамсом уже почти двадцать лет, и все эти годы Илья Сегалович принимает в этой работе самое активное участие. Если забить его имя в «Яндекс. Картинках», то наиболее релевантными окажутся фотографии в парике и с красным носом. Но свой первый клоунский опыт он едва ли может назвать позитивным.

– Я тогда вместе с Патчем провел две недели – в больницах, детских домах, тюрьмах и других интересных местах советской действительности. Ощущения непростые. Иногда приходилось работать в таких санитарных условиях, что едва удавалось сдерживаться, чтобы тебя не вытошнило. А в одном коррекционном детском доме нас буквально разрывали на части физически неадекватные дети. Прямо прыгают на тебя, отрывают резиновый нос чуть ли не до крови. Впрочем, почему «чуть». Прямо до крови и отрывали.

## **Как лечить госпитальный синдром?**

Сегодня «Дети Марии» – это серьезная благотворительная организация, в месяц через нее проходит до трехсот детей. У Марии теперь есть свое помещение на Кузнецком Мосту, серьезные спонсоры и команда из нескольких десятков волонтеров. Свою задачу они видят вовсе не в том, чтобы детей обуоть, одеть, накормить и по головке погладить. Каким бы обеспеченным ни был детский дом, дети в нем почти все-



гда вырастают с так называемым госпитальным синдромом и комплексом иждивенчества. Трудно научиться бороться, искать, находить и не сдаваться, если самый важный для развития период своей жизни ты провел на всем готовом. «Дети Марии» – это такое место, где детей не лечат, а «заражают». Прививают им «инфекцию развития». Увлекают каким-нибудь делом, помогают раскрыть талант, дают шанс реализовать себя во взрослой жизни по-настоящему.

## Куда делся кошелек?

В какой-то момент проект «Дети Марии» стал неумолимо перетекать в нечто, что можно уже назвать «Дети Марии и Ильи».

– Еще в первый год работы нашей студии мы с женой решили брать на выходные к себе домой ребят, с которыми у нас был самый тесный контакт. Нам хотелось чуть сильнее влиять на то, как они растут.

В те времена это было довольно просто: не нужно было оформлять опеку, просто пишешь заявление, и всё. Илья и Мария по очереди брали детей на выходные, водили их в кино, в театры, по всяким интересным делам. Это приятно что и своих-то детей у них было трое.

– Однажды мы отмечали день рождения Ильи, – рассказывает Мария Елисеева. – Так все весело, здорово было, и вдруг моя подруга Юля говорит: «Ребята, у меня пропал ко-

шелек только что, со всей зарплатой». И никого нет, кроме наших детей, кто мог бы это сделать. У нас в первый раз такое случилось, и мы растерялись. Тут наш водитель Леша из дома милосердия говорит детям: «Нет, так не пойдет, праздник временно приостанавливаем, кошелек надо найти. Давайте так. Заходим все по одному в темную комнату. Выходим. Кто-то один, кто кошелек взял, его там оставляет. Потом свет включаем – кошелек на месте. Договорились? Договорились!» Все так и получилось, кошелек со всеми деньгами был найден.

– Нас это не отвращало, мы понимали, какие это дети и через что они прошли, – продолжает Илья. – Потом мы взяли двух девчонок уже официально, через год еще одну и еще через два – мальчишку. Было интересно, хотя и трудно: несколько лет жили ввосьмером в двухкомнатной квартире в подмосковном Кучине. А пять лет назад мы взяли девочку из нашей студии, которую сбил поезд, она осталась без ноги. Мы сделали ей в Америке прекрасный протез, с которым можно было плавать и бегать. Она прожила у нас два года, но как-то не сложилось, и она ушла. То есть не всё так розово, как кажется со стороны, бывает очень грустно. Очень важно идти в эту работу с открытыми глазами.

## **Какое все это имеет отношение к «Яндексу»?**

Самое прямое. Мы ведь уже знаем, что «умная экономика» – это не только технологии и деньги. Это еще и оборот позитивной энергии в природе. «Яндексу» удалось получить серьезные инвестиции, они давали шанс в ближайшие пару лет создать уже по-настоящему серьезный продукт и научиться на нем зарабатывать. Но пока весь продукт умещался под столом у Димы Тейблума и вырубался каждый раз, когда он задевал коленкой кнопку «вкл». Два года – не так уж много. А решение любых задач – это прежде всего люди. Хорошие люди. Много хороших людей.

## Яндекс. Люди

Денис Калинин, генеральный директор компании «Сбербанк Технологии», бывший глава «Рамблер Интернет Холдинг»:

*«Избыток возможностей – это такая же проблема, как и их отсутствие»*

*Первая половина прожитой жизни Дениса как две капли воды похожа на биографии других наших героев: родился в провинции, учился в физико-математическом лицее, окончил физфак МГУ, начал карьеру программистом в НИИ ядерной физики, затем работал сисадмином в РБК. В 1999 году приходит в «Рамблер», и с тех пор 12 лет его жизни связаны с этой компанией. Как некогда самый популярный поисковик России чуть не умер и почему все-таки выжил – он знает как никто другой. Но общение на эту тему оставляет неоднозначные ощущения. Денис вроде бы тоже из поколения цифровых романтиков, которые сделали русский интернет, но уж больно много в его речи метафор, связанных не со взлетом, а с падением. Например, история «Рамблера» для него – это прыжок с парашютом в заданную точку. Может быть, в таком мироощущении и кроется формула успеха?*

– История «Рамблера» очень простая и поучительная. Это был мощный стартап. Он образовался в головах людей, ко-

которые занимались биотехнологиями в городе Пущино. Людей с нормальным системным образованием в химии, физике и т. д. Я хочу напомнить энтузиастам нынешнего стартаповского бума, что для долгосрочного развития IT страна должна иметь фундамент в виде хорошего образования и сильной науки. В общем, эти люди сделали поисковый индекс. В середине 90-х интернет еще не был массовым. В России это была среда общения в основном научного сообщества. Фактически все первые подключения были созданы на связях российских НИИ и зарубежных. Что такое интернет, я увидел, когда пришел в Институт ядерной физики. Люди общались, получали информацию, публиковали какие-то вещи. Затем появились браузеры, мейлы, возможности создавать странички.

– *А как вы сами использовали интернет?*

– Я писал тогда информационные системы. Например, «Радиационная обстановка в околоземном космическом пространстве». Эта система показывала все объекты, все спутники, которые летают вокруг Земли. И когда я показывал ее в Российской академии наук, кто-то заметил, что там есть спутник, о существовании которого никто не знал, он был вроде как секретный. Спросили, откуда у меня эта информация. А я был в то время человек простой и ответил, что руководство ПРО США выкладывает ее на свободный сайт – оттуда и беру. По российским законам я должен был пойти в специальный институт и получить такую информа-

цию только через 15 дней после подачи заявки. И так делать каждый месяц. А в Штатах эта информация лежит в открытом доступе, программа не знает, какой наш спутник засекречен, а какой нет, – вот и выкладывает все подряд. Тогда, помню, огромное количество людей заинтересовалось, что это за интернет такой, где можно просто так получить информацию, ради которой надо идти куда-то, ждать три недели.

*– Затем в сети появилось огромное количество информации и пришло время поисковиков. Сама по себе технология индексирования – это ведь не что-то выдающееся. Главное было вовремя понять, что это будет востребовано?*

– Индексирование – стандартный механизм, который описан еще в книгах по программированию 60-х годов.

*– Тогда почему Россия оказалась в числе тех немногих стран, где доминируют собственные поисковики?*

– Нас спас русский язык. Это был естественный барьер, который дал возможность развиваться национальным компаниям. Если бы исторически мы пользовались латиницей, то все бы с самого начала брали те инструменты поиска, которые уже есть в мире.

*– Что все-таки случилось с «Рамблером»? Почему, будучи бесспорным лидером, он уступил первенство «Яндексу»?*

– «Рамблер» получил инвестиции для развития в таком объеме, который уместить в голове было невозможно. Контракт на 16 миллионов долларов при зарплате в 200 долла-

ров просто не умещался в голове.

– *То есть это тот самый случай, когда денег много бывает?*

– До этого момента люди просто делали хороший продукт, а денег особо и не искали, успех пришел как-то сам собой. Все, кто пользовался интернетом, знали, что такое «Рамблер», первый рекламный баннер в Рунете появился у нас. Это было очень интересное время, такого, наверное, уже не будет. Тогда было даже интереснее, чем сейчас. Люди мыслили более продолжительными периодами. Сейчас, когда приходишь на стартап-встречи, то основной вопрос для всех – можно ли окупить проект за полгода, через девять месяцев получить прибыль, а еще через год-два продать. Сейчас развитие бизнеса – это уже не чудо, а технология.

– *Ну, инвесторы, которые пришли к вам в 1999-м, тоже романтизмом не отличались.*

– К нам пришли инвесторы, которые получали деньги совсем с другого поля. Они вкладывали в промышленность, но видели, что за рубежом вокруг интернета инвестиционный бум, и решили, почему бы ему не быть и в России. Логика была такой: давайте возьмем лидера, дадим ему денег, и это как-нибудь само вырастет в громадную компанию. Управленческого опыта не было. Дальше был период бурного, но бесцельного роста. Тратились инвестиции, приходили новые люди, но все это было без определенной цели. Инвесторы не понимали, как на этом поле работать. Они нам приво-

дили людей, которые были руководителями каких-то производств – и вообще не понимали, чем мы занимаемся. Половина из них были иностранцами, но даже им было непонятно, как эту компанию развивать, когда рынка нет, дохода нет, спроса нет. Все это в будущем, и все это еще надо создать. Визионеров-то было полно, а вот тех, кто мог наладить процесс, наладить управленческую отчетность, доходы, затраты, – таких людей не хватало. Этот период описан в знаменитой книжке Игоря Ашманова [«Жизнь внутри пузыря»](#).

– *Что спасло «Рамблер»? Почему он не развалился окончательно?*

– Дальше начался период большой реструктуризации, когда мы наконец поняли, кем хотим стать. Мы осознали, что мы медиагруппа, что наша задача – создать портал, где люди будут получать информацию, начиная от погоды за окном и кончая возможностью найти какие-то товары или услуги. «Рамблер» пошел по пути информационного портала, а «Яндекс» – по концепции поиска. Когда мы это поняли, то увидели, что половина всего, что мы раньше делали, просто не нужно.

– *Вы заимствовали западные сценарии развития?*

– Мышление по аналогии с западными аналогами тут не работает. Надо было думать самим. Пока не соберется группа единомышленников и не начнет работать по-настоящему, а не за зарплату, ничего не получится. Как только вы поверили, что ваши усилия действительно нужны людям, вы ста-



новитесь компанией. И тогда у вас появляется товар, появляется то, чем вы торгуете. Мы пошли по линии портала, мы стали витриной. Это концепция супермаркета, где выложено все, что ты можешь купить. В 2002 году у нас появился свой интернет-телеканал, мы запустили телесеть, стали вещать в 400 городах России, вещание шло с двух спутников. Зачем мы это делали? Чтобы убедить людей, которые занимаются рекламными бюджетами, в существовании интернета. И после этого бюджеты действительно пошли в интернет. Это был первый осмысленный шаг, который принес свои дивиденды. В 2003 году мы задумались: а что дальше? И увидели для себя возможность выйти на IPO. И пошли реализовывать эту идею. И добились успеха.

– *А как удалось достичь этого понимания? Это заслуга группы лиц или кто-то один пришел и решил: все, хватит?*

– На ситуацию очень сильно повлиял Юрий Лопатинский, когда он пришел в компанию как основной акционер. Он хорошо и жестко себя повел, сказал: все, давайте начнем самоограничиваться. Мы стали создавать учет разработки, следить за эффективностью. Мы прошли все эти стадии, как и «Яндекс». В итоге компания достигла очень хороших результатов. Мы вышли на IPO, привлекли там 40 миллионов долларов – это в 2005-м то году. На пике наша компания стоила на Лондонской бирже под 700 миллионов долларов. На тот год это было очень хорошо для России. Компания реализовала то, что хотела реализовать. Почему она не пошла даль-

ше, это уже другой вопрос.

– *И почему же?*

– Все по той же причине. Было опять утеряно понимание, что делать дальше. Мы не смогли сконцентрироваться на следующей цели. С этой проблемой сейчас столкнутся и другие компании. Тот же «Яндекс». Ту задачу, которую он ставил перед собой в 1999 году, он выполнил. Сейчас ему придется придумывать, ради чего жить дальше. И это будет непростой процесс.

– *То есть когда в 2005 году вы вышли с «Рамблером» на IPO и привлекли 40 миллионов долларов, у вас было ощущение такого мажорного финала, мощного аккорда?*

– Да, было ощущение мощного аккорда, но дело даже не в этом. Основные стадии бизнеса, которые мы понимали, мы прошли. Получили дальнейшие инвестиции на его развитие. Но что делать дальше, на что тратить эти деньги – мы не понимали. Поэтому мы тогда очень быстро разошлись. И мне интересно, как теперь «Яндекс» будет выбираться из этой же ловушки. Потому что когда вся команда работает на цель, то это как война, до победы. И вот победа. Всем спасибо, все свободны. IPO – это такая цель, ради которой все мобилизуются. Десять лет мы летели в воздухе, знали, что приземлимся. Приземлились, и дальше что? Для компании, которая построена на идее, очень трудно преодолеть этап, когда идея заканчивается.

– *Получается, что в таких делах главное – пассионар-*

*ность, а деньги – тормоз?*

– Да, действительно, они могут быть тормозом. Люди стали миллионерами, все здорово. Большая цель достигнута. И как ее преобразовать в следующую большую идею? У «Яндекса» была задача стать национальным поисковиком, и они стали. Теперь у них нет другого выбора, кроме как становиться международным поисковиком. Самый тупой способ, но самый правильный. Насколько это реализуемо? Что может дать Россия миру? Удастся ли ей это? Может быть, и удастся. Почему нет? У нас много места, много электричества. Есть куда поставить серверы, есть еще пока много здоровых голов. Но образование в стране все хуже, голов все меньше. Как они ответят на этот вопрос, как они мобилизуют команду идти дальше? Это очень тяжело. Сейчас у них, как мне кажется, идет период расслабления.

*– Как заинтересовать людей для решения этой проблемы?*

– Чтобы заразить людей новой идеей, нужно самому в нее верить. Нужно рассказывать, куда ты идешь, – и уборщице рассказывать, и другу, и соседу. В этот момент у тебя самого кристаллизуется понимание и самой идеи, и того, как ее реализовать. Вот сейчас я хожу и рассказываю всем, что такое «Сбербанк-Технологии». И начинаю потихоньку сам понимать.

*– Сложно было переходить в принципиально иную структуру? Ведь Сбербанк – это такой монстр, в котором дей-*

*ствуют совсем другие законы природы, нежели в такой компании, как «Рамблер».*

– Никакого особого перелома не было. Сбертех все-таки отличается от Сбербанка. Это более демократичная компания. И я пытаюсь поддерживать эту атмосферу, хотя давление огромное.

*– Но ведь все-таки ваш главный заказчик Сбербанк?*

– Да. И мы должны понимать, что в ближайшие год-два мы удовлетворить спрос Сбербанка не сможем, потому что он огромен. Мало кто понимает, что Сбербанк – это второй банк в Европе. И он растет в три раза быстрее, чем первый. А по активам Сбербанк больше, чем следующие за ним четыре банка, вместе взятые. Чтобы такая махина могла развиваться в наше время – это надо очень сильно стараться. Давление идет отовсюду, возникают новые платежные системы. Сбербанк-онлайн на этом поле боя держится очень неплохо. Да и в офлайне перемены налицо. Я сам, когда попадаю в отделение Сбербанка, бываю в шоке от того, как там все быстро меняется – ведь все-таки это компания, в которой 250 тысяч сотрудников. И Сбертеху нужно соответствовать. На решениях, которые мы здесь принимаем, держатся 80 миллионов вкладчиков, а есть еще и юридические лица. Вы себе не представляете, к чему могут приводить малейшие оплошности, когда речь идет о таких масштабах.

*– Очень интересно. Помогите представить.*

– Я приведу пример из работы в «Рамблере» – ведь это то-

же компания, решения которой аукаются миллионам людей. Однажды, например, к нам приехали люди, которые делают мороженое в Москве. И сделали такое предложение: а давайте этим летом вы будете по вторникам и четвергам показывать на своем сайте температуру на два градуса выше реальной. А мы вам за это будем хорошо платить. Выясняется, что по этим дням к ним поступают заказы на дистрибуцию и заказчики принимают решение исходя из того, какая температура на улице. Конечно, мы им отказали. А однажды мы переместили вход в почту на два сантиметра вправо и получили 80 тысяч обращений, почему ее убрали с сайта.

*– А чем вы хотели заниматься, когда начинали взрослую жизнь? Почему оказались в IT?*

– Я по образованию физик. Я себя не ассоциирую с IT. Просто я считаю, что сейчас невозможно создать что-то важное, если это не основано на тех технологиях, которые правят миром. Мне интересно создавать новые вещи, которые работают. Я недавно позавидовал студентам, которые занимаются генетикой, строят модели ДНК. Сейчас можно играть такими вещами, о которых раньше и подумать было невозможно. Но у современной молодежи теперь другие проблемы. Сегодня возможности есть любые. Можно сделать все, что угодно, если ты знаешь, чего ты хочешь. Но от такого большого количества возможностей тяжело на чем-то сконцентрироваться. Избыток возможностей – эта проблема ничуть не меньшая, чем отсутствие возможностей.

– По сути, у нового поколения мозгов сейчас та же проблема, что была у «Рамблера», – расфокусировка?

– Молодые пробуют все, но в результате ничего не выбирают. Раньше, когда человеку давали задачу, он сначала разбирался, зачем она нужна, и только после этого к ней приступал. А сейчас говоришь человеку, что надо сделать, и человек куда-то побежал. Прибегает и говорит: я сделал вот это, это и это. А задачу решил? Я сделал вот это, это. А зачем?

*(Пока «Яндекс. Книга» готовилась к печати, Денис Калинин ушел с поста гендиректора компании «Сбербанк-Технологии».)*

# Часть 5

## Яндекс. Новости

- Работодатели заманивают ценные кадры бесплатными обедами.
- Команда dz-online пришла в команду Аркадия Воложа делать «Яндекс. Маркет».
- «Яндекс» обошел «Рамблер» и стал национальным поисковиком номер один.
- Дизайнер Артемий Лебедев снялся в роли бандита.
- Сто дней до приказа. Доживут ли российские IT-компании до того дня, когда в интернете можно будет зарабатывать.
- Чужие здесь не ходят. Почему «Яндекс» предпочитает набирать людей по блату.
- Когда уйдем со школьного двора. Бывшие ученики помогают своим учителям обустраивать московские школы.
- Под нажимом инвесторов «Яндекс» открыл двери своей компании для экспатов.
- Домохозяйка. ru. Средний класс ломится в интернет. На очереди широкие массы.
- Найдется все, кроме рекламодателя. «Яндекс» запустил собственную рекламу, но пока не в состоянии привлечь чу-

жую.

- Кому пива? Производители алкоголя присматриваются к интернету.
- Аркадий Волож меняет профессию.
- Благодаря контекстной рекламе с покликowym аукционом «Яндекс» за год вырос вдвое, выплачены первые дивиденды.
- «Директ». Шесть букв, которые потрясли рекламный рынок.
- Лед тронулся. Поиск научился зарабатывать по-крупному.



# Яндекс. Время: 2001–2003

## Как не украсть миллион?

Полученные инвестиции были разделены на несколько частей: одна вложена в рекламу, другая – в «железо», третья – в офис, оставшиеся \$2–3 млн легли на счет. Этих денег должно было хватить на полтора-два года в меру убыточного существования. За это время нужно было не только усовершенствовать сам поисковый продукт, но и научиться зарабатывать.

– У нас на 2001 год была такая амбициозная цель – получить миллион долларов выручки. Это позволило бы нам хотя бы выйти в ноль, – рассказывает Евгения Завалишина, на тот момент начинающий менеджер компании, которой в будущем предстоит стать генеральным директором «Яндекс. Денег», а после возглавить новое международное направление «Яндекса», связанное с Big Data.

Новый офис нашли недалеко от первого – улица Вавилова, 40. Одноэтажное здание с высоченными потолками, бывшая пристройка к вычислительному центру РАН, возведена специально под «Эльбрус», советский суперкомпьютер. Сидеть в таком месте было приятно, хотя и неудобно.

Неудобством для многих стало то, что называлось ново-

модным словосочетанием open space: ни дверей, ни стен – все на виду. Благодаря высоким потолкам удалось по периметру здания сделать второй этаж. В общей сложности получилось 450 квадратных метров, на которых очень скоро расположилось порядка 70 человек.

## Кому бутербродиков?

Обретение отдельной жилплощади пробудило в руководстве «Яндекса» древний инстинкт обустройства собственного гнезда. Очень скоро помимо «угрюмых» программистов и возбужденных менеджеров на Вавилова, 40 появились тетеньки с ярко выраженной материнской заботой на лице.

– Сначала нас так и называли – тетеньки, но потом появилось более приятное «хозяйюшки», и это уже было знаком признания, – рассказывает Светлана Микаэлян, которая теперь большой начальник – руководитель отдела обеспечения и управления. – Я пришла еще в ComrTek, в 90-е, через знакомых, – Светлана говорит так быстро, что еле успеваешь понимать. – Вообще-то я работала тогда во Всесоюзном институте научной и технической информации, редактировала научные журналы. Но государство платило копейки, да и те с задержками. А тут – 100 долларов, это были приличные деньги. Готовила я дома и один день в неделю кормила в ComrTek 25 человек – блинчики, лобио, рулеты мясные, пироги. Вообще-то я раньше ничего этого не умела,

но научилась – я по жизни экспериментатор.

На Вавилова Светлана уже перешла старшим менеджером с небольшой командой помощниц. Установка от Воложа была такая: главное – чтобы «Яндекс» стал для ребят вторым домом. И с этой задачей «хозяйюшки» справлялись так хорошо, что иногда было даже непонятно, кто вообще в этом доме хозяин.

– Я однажды поздно вечером смотрю – Аркадий со второго этажа спускается и целую гроздь кружечек несет, которые наши гениальные сотрудники постоянно забывали возвращать на место. Я ему говорю: «Что ты делаешь? Ты же мне народ портишь! Я их воспитываю-воспитываю, а теперь они подумают, что это я за них все-таки решила сама убирать!» – до сих пор возмущается Светлана.

Помимо чистоты и уюта на «хозяйюшек» была возложена организация бесплатного питания. Такие излишества офисной жизни и сейчас-то не в порядке вещей, а в те времена это было и вовсе «в гостях у сказки». Новичков предупреждали заранее, чтобы они не впадали в культурный столбняк.

– Поначалу все было скромненько: две булочки на человека, растворимый кофе, чай самый простой, два пакета молока на всех. Но душа требовала большего, – вспоминает «хозяйюшка № 1». – Пошла к Лене Чебуниной, нашему главному бухгалтеру, выпросила еще один пакет молока. Подкараулила Аркадия Юрьевича в коридоре, он говорит: «Хорошо, пусть булок будет больше». Вскоре тем же методом добилась

бутербродиков. Причем все это лишние заботы на собственную голову, мы ведь сами на рынок с сумками бегали. Зато бутербродики стали пользоваться бешеной популярностью, люди караульных назначали следить, когда мы их приготовим. Ну а потом, когда мы на Самокатную переехали, там уже стали нанимать специальную фирму, которая поставляла в офис бесплатные для сотрудников обеды.

## **Как подбирать персонал?**

В какой-то момент на Вавилова появился обычай: новички должны были публично выступать перед «стариками», рассказывать им, кто они такие и зачем пожаловали. С каждым месяцем таких одиночных выступлений становилось все больше. И с каждым выступлением все яснее становилось, что культура компании складывается сама собой: на работу берут почему-то людей, слепленных из одного и того же теста.

Вот как Илья Сегалович вспоминает о своем личном опыте приема на работу новых сотрудников.

– Я как человек, склонный к прокрастинации, тянул с этим делом до последнего. Наконец 31 декабря повесил на морде «Яндекса» объявление и прицепил к нему задание: написать код для архиватора. Уже 1 января посыпались письма с готовыми решениями. И уже тогда я нанял человек шесть сразу.

В этой истории самое интересное – это логика отбора людей. Умение наилучшим образом решить поставленную техническую задачу было вовсе не главным критерием профпригодности. Задание требовалось скорее для того, чтобы увидеть образ мышления человека. Написание программного кода, как оказалось, подходит для этого даже лучше, чем вступительное сочинение.

– Открываю первое же письмо, смотрю алгоритм – и вижу что-то очень знакомое. Ну да, это же алгоритм, который я видел еще в каком-то лохматом девяностом году, причем он был написан для решения совсем другой задачи. Что сделал наш соискатель? Он просто взял и изменил чужой код буквально в пяти местах – в результате полученный алгоритм стал решать новую задачу. При этом было видно, что языка человек не знает, его поправки написаны ужасно криво. Но все идеально работает.

99 руководителей из 100 выгнали бы такого претендента с позором. Но только не Сегалович: «А что – гениально! Человек увидел кратчайший путь решения проблемы. Берем!» И он долгое время успешно руководил в «Яндексе» всей разработкой рекламы.

– Открываю следующее письмо – там все с точностью до наоборот. Весь код написан с нуля, причем автор сопровождал его множеством комментариев. То есть вот здесь мы можем поступить так-то, так-то или так-то, но мы выбираем это решение потому-то. Причем написано все таким хорошим

русским языком, читается прямо как роман. Наверное, сумасшедший, думаю. Надо брать. Так мы нашли начальника по всей разработке.

## **Хороший человек – это профессия?**

Вообще кадровая политика раннего и даже зрелого «Яндекса» способна погрузить в адское недоумение подборщика традиционных корпоративных ценностей. Здесь запросто могли взять на серьезную должность человека не то что без опыта работы, а даже без малейших признаков компетенции в той области, в которой его собирались применять. Например, бессменный главный бухгалтер компании Comptek, а потом и «Яндекса» Лена Чебунина как-то призналась, что первый раз увидела книжку про бухгалтерию в метро по дороге на собеседование.

Если свести этот метод подбора людей к одной фразе, то она звучит так: хороший человек – это все-таки профессия. «Яндекс» во многом развивался не благодаря воле кучки лидеров, а просто потому, что в команду брали самых разных «хороших людей» и делали все, чтобы они могли реализовывать свои таланты. Логика тут такая: компетенции можно приобрести – при определенной доле упорства это не так уж и трудно. Да и вообще, что такое компетенция в сфере интернет-технологий? Индустрия совершенно новая, профессионалов тут нет в принципе, одни любители. А вот базо-

вые качества (характер, талант, мотивация) – это то, что либо есть, либо нет. Поэтому отбор в «Яндекс» всегда производился предельно неформальным путем: человеку прежде всего смотрели в глаза, а уж потом прислушивались к тому, как он отвечает на вопросы. Неудивительно, что поначалу в «Яндекс» шли потоком друзья, их знакомые и знакомые их знакомых. Ведь если у «нашего человека» есть друг, то очень велика вероятность, что этот друг – тоже «наш человек». Они потому и дружат, что у них есть какие-то общие базовые ценности и качества.

## **Кто такой, откуда взялся?**

Из понаехавших в этот период самой многочисленной диаспорой стали менеджеры. Для технарей это было серьезное испытание.

– Долгое время наши программисты чистосердечно считали менеджеров паразитами на их трудовом теле, – говорит первый в истории «Яндекса» менеджер Елена Колмановская. – Но время шло, увеличивались масштабы задач, усложнялись технологии, и вскоре технари уже сами не могли себе представить, как они раньше работали автономно. Теперь все чаще они приходили и требовали: «Ну все, я так больше не могу, зовите менеджера, пусть он мне поставит задачу!»

Множество новых задач сводилось к двум главным: пер-

вая – улучшать качество продукта, совершенствовать поиск, создавать новые сервисы, наращивать аудиторию; вторая – найти механизм монетизации бизнеса. Но как только начинаешь рассказывать о том, как родился тот же «Яндекс. Маркет» или «Яндекс. Директ», очень скоро выясняется, что эта история вовсе не о сервисе, а о том, кто такая Евгения Завалишина (Дмитрий Иванов, Бернар Люке, Женя Ломизе и т. д.) и как они дошли до жизни такой.

## Как стать директором?

Очень просто: надо зарегистрировать маленькую фирмочку, купить трудовую книжечку и сделать там запись: «Принят на работу на должность директора». Дата, подпись, штамп. По крайней мере, именно так поступила Евгения Завалишина, когда ей было 18 лет. С тех пор она не раз меняла место работы, но должность оставалась прежней – директор, директор, директор...

– Моя первая фирма занималась обучением дошкольников, – рассказывает Женя. – Я тогда училась на психфаке МГУ, и меня интересовало, как люди учатся новому. Но сама я высшее образование так и не получила. Окончила четыре курса на отлично, и вдруг стало смертельно скучно. Я поняла, что ничего нового здесь уже больше не узнаю.

– Слишком хорошо учились и поэтому не закончили университет?



– Да, именно так. И я знаю еще какое-то количество людей такого рода. А тут начал бурно развиваться интернет. Мой супруг стал вести дивное интернет-издание о новых технологиях, которое называлось dz-online (dz – это Дима Завалишин). И мы с ним, а также с нашим знакомцем Илюшей Положинцевым придумали проект «Маркет» – такой интернет-агрегатор разных торговых площадок. Мы нарисовали бизнес-план и стали думать, как бы найти инвесторов.

Евгении тогда было 22 года, ее мужу чуть больше, и опыт поиска инвесторов у них был, мягко говоря, небогат, а первая же идея оказалась самой что ни на есть примитивной. Когда по рынку разнеслась весть о том, что «Яндекс» привлек пять миллионов долларов инвестиций, юные стартаперы рассудили: надо их потрясти.

– Мы пошли к Аркадию и сказали: «Аркадий, у тебя, говорят, есть куча денег, а у нас есть прекрасный проект. Давай ты будешь нашим инвестором», – продолжает директор Завалишина. – Аркадий взял какое-то время подумать, а потом позвал нас к себе и говорит: «Значит, ребята, смотрите: мы не инвесторы, мы не вкладываем деньги в чужие проекты, мы строим свои. Но у нас есть замысел создавать вокруг поиска разные нужные сервисы, и ваш проект, похоже, очень хорошо с этим замыслом рифмуется. Никаких инвестиций мы, конечно, вам не дадим, но если хотите, приходите к нам работать, и мы вместе будем строить прекрасную компанию».

Один из вопросов, которые в «Яндексе» задавать бессмысленно, звучит так: «Ага! Значит, это вы и есть тот человек, который создавал “Яндекс. Маркет” (“...Пробки”, “... Директ”, “...Такси”)?»

– Если кто-то в «Яндексе» говорит: «Вот, это вещь, которую построил я!», он точно врет, – морщится и одновременно улыбается Евгения. – У нас так не бывает. У нас даже идеи рождаются не в головах, а между головами. А уж их реализация точно происходит командами. Конкретно в «Маркет» очень много усилий вложили Дима Завалишин и Илья Положинцев, он потом очень долго и руководил развитием этого сервиса. А меня очень скоро назначили курировать все новые проекты в целом. Летом того года мы их открывали очень много: «Маркет», «Почта», «Новости» – это было дико интересно.

## **Почему когда все хорошо, то обязательно все плохо?**

Пожалуй, для самих яндексоидов это было самое интересное время в истории компании. «Яндекс» наконец-то стал в меру упитанным мужчиной ну в полном расцвете сил. Романтика стартапа еще не была омрачена серьезной конкуренцией. Компания быстро росла, но еще не успела выкатить управленческое брюшко, свойственное всем крупным структурам.

– Мне кажется, сейчас многие скучают по тому времени, – рассказывает Елена Ивашенцева из ВVРС. – Это было совершенно замечательное ощущение такой вот ежедневной инновационности, креативности – почти каждую неделю они запускали что-то новое. Я там бывала часто, у нас постоянно проходили встречи по обсуждению очередных проектов. Во многом это был результат влияния личности самого Воложа. Он говорит, что коллекционирует людей, и это действительно так. Но дело не только в этом. Он человек заведомо неудовлетворенный, из тех редких людей, которые постоянно растут, причем растет Аркадий всегда чуть быстрее, чем его собственная компания.

Атмосферу «лихорадки развития» заметила даже бывший классный руководитель Аркадия и Ильи Клара Михайловна Любимова, которая в то время как раз окончательно перебралась из Алма-Аты в Москву и попробовала поработать в обычной столичной школе. Когда она увидела состояние класса и учебного оборудования, у нее «скакнуло давление». Московские учителя в таких случаях просто собирали деньги с родителей, но Клара Михайловна этому нехитрому ремеслу так и не научилась. Поэтому пошла по своим бывшим ученикам с просьбой найти ей спонсоров. Надо ли говорить, что Аркадий с Ильей никого искать не стали, а просто дали своей учительнице деньги из своих собственных, тогда еще весьма скромных запасов.

– Я ничего не поняла про то, чем они занимаются, – гово-

рит Клара Михайловна. – Но у моих ребят и их сотрудников были такие глаза, что мне стало ясно одно: у них все получится.

Но чем успешнее шло решение первой задачи – улучшение качества поиска, появление новых сервисов и, как следствие, рост аудитории, – тем печальнее становились глаза руководителей. Все это «счастье пользователя» (любимое выражение Воложа) упорно не хотело монетизироваться, деньги между тем потихоньку заканчивались. А вдруг вся эта затея – холостой выстрел? Ведь в то время примеров большого успеха в интернет-индустрии еще не было совсем. Рассудок говорил, что такого не может быть, что если есть спрос, то форма оплаты рано или поздно найдется. Но когда случится это «рано или поздно»? И удастся ли продержаться до его наступления?

– Я помню, как Волож жаловался мне, что вот у нас уже большой бизнес, я перенес весь свой интерес на «Яндекс», мы сделали лучший поисковик в России, мы уже обогнали «Рамблер», но главного пока так и не смогли – не научились зарабатывать. И что теперь с этим делать – непонятно, – вспоминает Аркадий Борковский.

– 2002 год психологически был самым сложным, – подтверждает Бернар Люке, первый экспат, делегированный в «Яндекс» инвесторами. – Вкладывать в инфраструктуру, в железо, в людей приходилось все больше, а сможем ли мы наращивать доходы быстрее, чем расходы, – пока большой

вопрос. Народ, конечно, нервничал.

Еще один анекдот в тему. Стюардесса в салоне нового суперлайнера объявляет о том, что находится на борту:

– В первом салоне – места для пассажиров, во втором – бар, в третьем – бассейн с сауной, в четвертом – поляна для мини-гольфа. – И добавляет: – А теперь, господа, пристегнитесь. Сейчас со всем этим хозяйством мы попробуем взлететь.

## Чей окурок?

Спустя десять лет после суеты вокруг кафе «Делифранс» Артемий Лебедев (ЖЖ-юзер [tema](#)), автор дизайна веб-страницы «Яндекса» и культовый персонаж Рунета, написал в своем блоге вот такой ретропост:

«Пришли ребята, которые торговали какими-то железками, и у них была поисковая технология. Мы как-то встречались, рисовали какие-то дизайны, ели булочки на кухне. Все это было очень весело и хорошо. Никто не знал, что будет. И я про себя тоже не знал, что будет. У меня не было мысли о том, что будет студия, в которой у меня теперь работает 300 человек. Не к этому шел и не об этом мечтал... У первой версии главной страницы “Яндекса” была левая колонка, которая называлась “Горячие новости”, и горячие новости были проиллюстрированы бычком. Тогда мне казалось, что это уместный юмор интернетовский, и в “Яндексе”, как сей-

час было бы, не встали 300 маркетологов, не стукнули тремя сотнями кулаков по столам и не сказали: “Вы что? Кто этот человек и почему он портит наш светлый имидж?!” Когда я вывесил через десять лет эту страницу, они обиделись и написали мне, чтобы я убрал бычок, потому что этого никогда не было. А он был. Примерно вот такая разница между тем “Яндексом”, который был, и тем, который сейчас».

Вопрос про окурок все-таки спорный. Внутреннее расследование «Яндекса» установило, что это был всего лишь эскиз страницы. Но дело тут вообще не в бычке. Дело тут в Артемии Лебедеве. Потому что Артемий Лебедев помимо всех прочих своих заслуг – это еще и герой одного из первых рекламных роликов, который появился на телеэкранах тогда же, в 2000 году. Хотя трудно было узнать его в том бритоголовом амбале, который подходит к интеллигентному юноше и страшным голосом спрашивает: «Закурить не найдется?» – «Найдется все!» – именно тогда, 21 апреля 2000 года, этот знаменитый слоган компании прозвучал впервые.

– Я этот ролик до сих пор не люблю, – признается Лена Колмановская. – В частности, он меня раздражает тем, что Тёма там говорит не своим голосом, его зачем-то продублировали. Но часть интернетовских людей от этой рекламы до сих пор в восторге, на них она и была нацелена. А вообще первые два года после запуска «Яндекса» в 97-м году мы свой пиар строили на просвещении аудитории – просто всеми возможными способами рассказывали, что в интернете,

оказывается, можно найти полезную информацию. Необходимости рекламировать себя по телевизору или на билбордах мы не видели, да ее и не было.

Но в начале 2000-го ситуация качественно изменилась. И первым это почувствовал Бернар Люке – один из немногих экспатов в истории компании.

## **Стой, кто идет?**

Бернар вырос в Швейцарии в семье потомков русских эмигрантов, переселившихся в Европу после Октябрьской революции. Приобщение к культуре предков произошло благодаря нескольким полкам русских книг в бабушкином доме. В России первым серьезным опытом работы Бернара с новорожденными российскими интернет-активами стал «Озон». Но, по собственному признанию, в «Яндексе» он увидел нечто принципиально иное.

– Бернар, говорят, что инвесторам потребовались некоторые усилия, чтобы убедить руководство компании взять вас в свою команду.

– Ну, это были, конечно, усилия убеждения. У «Яндекса» очень особенная культура, уникальная, я такого не встречал больше нигде – ни в России, ни за рубежом. В этой компании максимальная степень творческой свободы внутри, но в то же время «Яндекс» очень осторожно выстраивает отношения с посторонними, впускает в себя новых людей лишь

по принципу «свой-чужой». А я человек вообще из другого мира. Аркадию, кстати, это обстоятельство как раз понравилось, но были и другие мнения. В конце концов мы очень хорошо сработались и сотрудничаем до сих пор.

Сегодня Бернар возглавляет швейцарский офис «Яндекса», который занимается продвижением продаж на европейском рынке. А 12 лет назад именно он убедил компанию, что пора «становиться большими» и заявлять о себе всерьез.

## **Кто сказал «дзынь»?**

Первый телевизионный ролик поисковика был краток и прост, как «я тебя люблю»: «Яндекс. ру – тук-тук-тук по клавишам – Справочная русского интернета. Самая большая поисковая система – дзынь!» Это, кстати, была первая в России телевизионная реклама интернет-компании. Потом, чтобы потешить нарождающихся хипстеров, был запущен ролик с Тёмой Лебедевым. Наконец благую весть о своем существовании было решено нести в широкие массы.

– Бернар убедил Аркадия, что те времена, когда в интернете сидел лишь узкий круг революционеров, миновали. В сеть массовым потоком идет средний класс, не айтишные люди, которые не обязаны знать, что «Яндекс» лучший. Поэтому надо просто людям заявить о себе, в том числе через телевизор и уличные билборды, – рассказывает Елена Колмановская. – И вот тогда мы решили, что да, действительно



пора. Тем более что телереклама после дефолта стоила не так уж и дорого.

Полноформатная рекламная кампания прошла под слоганом «Все вопросы к “Яндексу”». Ролики объединяла единая композиция: крылатый вопрос – единственно верный ответ. «Зачем вы, девушки, красивых любите?» – «Все вопросы к “Яндексу”». – «А судьи кто?» – Дзынь! «Все вопросы к “Яндексу”». – «Что день грядущий мне готовит?» – Дзынь! «Все вопросы к “Яндексу”».

Но несмотря на успех первого рекламного набег, «Яндекс» до сих пор крайне осторожно играет на медийном поле и не верит в магическую силу профессиональных демиургов из рекламных агентств. Большинство слоганов и идей до самого недавнего времени придумывала сама команда, а очередная рекламная кампания случалась не по расписанию, а просто потому, что – о, классная идея, давайте сделаем! Культуре «Яндекса» вообще свойственно «домотканое мышление»: зачем отдавать на аутсорсинг то, что мы сделаем не хуже. Именно так, например, появилась кампания 2008 года, которая на этот раз играла не с крылатыми вопросами, а с крылатыми ответами: «Дед Пихто», «Сумма квадратов катетов» и т. п.

Еще один экспат, делегированный инвесторами, шотландец Рикки Фергюсон, проработал в «Яндексе» недолго, и все это время он был лидером «медийной фракции» – сторонников той идеи, что интернет-ресурсы будут зарабатывать

так же, как пресса, радио и телевидение. Что вот сейчас придут крупные рекламодатели, и наступит всеобщее баннерное счастье: чипсы, сникерсы, прокладки. Перспектива иметь дело с навязчивой медийной рекламой, сама природа которой противоречила честной инженерной мысли, не особо радовала команду «Яндекса», но бизнес есть бизнес: надо зарабатывать проклятый миллион. Чтобы как-то стимулировать этот процесс, пришлось ходить по рекламодателям, спрашивать, что им нужно, запускать специальные спонсорские проекты.

## **Не пора ли зябликам дерябнуть?**

Однажды летом, в час небывало жаркого заката, в Москве, на крыльце здания по адресу Вавилова, 40, группа людей, угрюмых и не очень, обсуждали грустную свою судьбу, и кто-то сказал: «Сейчас бы по пиву». А другой кто-то пошутил: «А давайте сделаем на нашем маркете “Яндекс. Гуру” по пиву». И сразу стало как-то веселей.

Был ли на морде «Яндекса» окурочок или не было – можно спорить. Но то, что в один прекрасный день пользователи с удивлением увидели логотип «Яндекс. Пива» – это точно. Разработчики дали публике возможность добавлять свои сорта и описывать, как их лучше употреблять: с воблой или без воблы, с девушкой или без девушки, под луной или без луны. В общей сложности участники накидали 2500 сортов –

такого количества не ожидали даже сами пивные производители. Потом был конкурс, «Яндекс» арендовал клуб, собрал туда финалистов, придумал игры на выбывание: когда осталось 15 человек, им предложили называть по очереди марки пива. Кто остановился – вылетел. Конкурс затянулся: финалисты называли бренды целый час.

С формальной точки зрения проект «Яндекс. Пиво» оказался прибыльным: рекламы собрали на 60 тысяч долларов. Но если в статье «расходы» учесть не только потраченные деньги, но также время и силы, становилось ясно: это не тот механизм монетизации, который можно масштабировать. Тем не менее «Яндекс» еще какое-то время предпринимал в этом направлении титанические усилия и даже благодаря нескольким крупным контрактам таки заработал в 2001 году обещанный миллион. Ощущение неверности пути все равно нарастало, внутри команды и в отношениях с инвесторами участились дискуссии о том, как жить дальше. «Медийная фракция» таяла на глазах. Всем становилось ясно, что надо делать прорыв на каком-то другом направлении.

## **Что случилось на Ферраро-Флорентийском соборе?**

Евгений Ломизе, если кто уже забыл, это тот самый «сентиментальный харизматик», он же студент химфака, он же студент истфака, на свадьбе которого трезвый Аркадий Во-

лож собственноручно мыл посуду.

С тех пор в жизни Евгения Ломизе тоже много чего произошло. Он стал большим специалистом по Византии, но когда это профессиональное качество совсем потеряло ценность на рынке труда, перепробовал великое множество подсобных работ. Работал переводчиком русской современной литературы для зарубежных издательств. Работал переводчиком зарубежных фильмов для НТВ+. Работал просто переводчиком-синхронистом для туристов и делегаций. Успел даже поучаствовать в продаже синтетических ювелирных кристаллов. А на заре нового тысячелетия, когда подозрения в лузерстве стали уже потихоньку оформляться в обвинения, Евгений Ломизе сидел дома с шишом в кармане и чисто для души переводил с латыни трактат «О нравах, образе жизни и нечестии турок» Георгия Венгерского. В этот самый момент ему позвонил приятель и сообщил, что их общий студенческий друг Аркаша Волож набирает в «Яндекс» людей, причем все больше неформатных – дабы предотвратить то «пиджачное безобразие», которым обычно сопровождается неминуемый в данном конкретном случае рост бизнеса.

Уже через пару дней Евгений был принят на работу. Таким образом благодаря «Яндексу» российская гуманитарная наука понесла невосполнимую утрату: перевод уникального литературного и этнографического памятника XV века снова переносится на неопределенный срок.

– Евгений, а знания византийской истории помогают ра-

ботать в «Яндексе»?

– Еще как!

– Например?

– Ну, однажды мы пытались разработать регламент обсуждений для всеобщих собраний. И я предложил такой регламент, про который все сказали, что он просто прекрасен. В действительности это была почти точная копия регламента сессии на Ферраро-Флорентийском соборе 1337–1338 годов. Только в конечном счете он не соблюдается ни хрена. Видимо, с XIV века люди все-таки сильно изменились в сторону меньшей сдержанности.

Собственно говоря, это начало истории появления сервиса «Яндекс. Директ». Будущего безотказного инструмента монетизации поискового бизнеса. Рожденного из простой и гениальной идеи: а давайте вообще не будем продавать рекламу. Давайте будем продавать слова!

## **Кто у кого дубинку украл?**

Поначалу к «Директу» Евгений Ломизе никакого отношения не имел. Его взяли менеджером «Яндекс. Каталога». Тихая, спокойная, малоперспективная должность для человека с академическим складом характера, понимающего, что такое классификация всего и вся.

– «Директ» на меня потом скинула Женя Завалишина как что-то совсем никчемное и ненужное.

Впрочем, у самой Жени Завалишиной, директора с 18 лет, на этот счет совсем другое мнение, но ее мы пока спрашивать не будем. Поговорим лучше с Митей Ивановым, который в «Яндексе» теперь главный по всем проектам.

– Вообще идея продавать слова была придумана не нами и даже не Google. Впервые ее взяла на вооружение компания Overture Services, которую позже купила Yahoo!. Идея действительно гениальная, поскольку слов в любом языке великое множество, а вместе со словосочетаниями это и вовсе неисчерпаемый ресурс.

Overture Services – партнерский сервис контекстной рекламы в интернете по ключевым словам. Самый известный российский аналог – сервис Begun. Первым новое явление на интернет-рынке заметил Илья Сегалович – как самый умный и осведомленный о том, что происходит в IT-отрасли. Идея применить ее в поиске возникла практически сразу.

– А не смущало, что вы эту технологию, мягко говоря, заимствуете? – спрашиваю Митю Иванова.

– Нисколько. Понимаете, если кто-то говорит, что в сегодняшней IT-индустрии кто-то у кого-то что-то спер, – он просто не разбирается в вопросе. Когда отрасль бурно развивается, ничего чужого нет. Все смотрят на всех, берут идеи, улучшают их, возникает новая версия идеи, она идет дальше, ее снова кто-то улучшает – заимствование в такой обстановке становится главным инструментом развития. Но просто слизать, скопировать в нашем деле невозможно. Идеи не

плодоносят сами по себе, все зависит от execution, от команды, от стремительно меняющейся реальности. Мы увидели, что можно продавать слова и что это работает – клиенты в Overture шли косяками. Наша версия этой идеи была следующая: можно совместить продажу слов с поиском – и посмотреть, что получится.

## **Как заработать на классовой ненависти?**

Но даже когда стало ясно, что надо делать «Директ», мало кто предполагал, что это станет главным источником дохода компании.

– Когда его запускали, еще без меня, это мыслилось как небольшое подспорье основным медийным продажам, – утверждает Евгений Ломизе. – Просто было решено сделать этакий бонус – предоставить мелким рекламодателям интерфейс самообслуживания. Не нужно заказывать баннер у студии, не нужно даже созваниваться с отделом продаж: зашел на сайт, зарегистрировался, написал текстик, ввел ключевые слова – и вперед. Собственно, отсюда и название «Директ».

Для тех, кто за десять лет не успел понять, что такое контекстная реклама, маленький ликбез. Зайдите на страницу «Яндекса» и наберите в поисковой строке, к примеру, «диваны и кресла». Раньше система честно и бескорыстно выдавала пользователю ссылки на сайты, релевантные запросу. Теперь же позиции перед результатами поиска стало возмож-

ным купить – вот они, на бледно-желтом фоне, с пометкой «реклама». Отдельная позиция – справа, в рубрике «Яндекс. Директ». В отличие от навязчивых рекламных пауз на ТВ, которые прерывают первый бал Наташи Ростовской прокладками и виагрой, контекстная реклама не противоречит интересам пользователя. В некотором смысле она даже улучшает поисковый продукт: человек ведь сам набрал запрос «диваны и кресла», так почему бы ему не воспользоваться рекламным предложением производителей, которые вложением в поисковую рекламу лишний раз подтверждают серьезность своих намерений?

– Я, наверное, единственный в мире директор по маркетингу, который не любил рекламу, – смеется Колмановская. – Я не люблю медийную рекламу, потому что она обычно врет, она не считает тех, кто ее смотрит, умными людьми – это мягко говоря. В отличие от нее контекстная реклама продает честно. Она не создает образ, что ваши ресницы на 20 процентов объемнее. Она просто говорит: «Тушь для ресниц за 100 рублей: скидка 5 процентов».

Таким образом, фирмы, торгующие в интернете, за небольшие по сравнению с рекламой в СМИ деньги теперь смогли продвигать свой бизнес. А «Яндекс» научился зарабатывать – причем не на гигантах типа Procter & Gamble, а на сотнях тысяч мелких фирм, которые раньше просто не интересовали серьезный рекламный рынок. Ошибка прежней, медийной стратегии, которая завершилась похмельем



от «Яндекс. Пива», заключалась в том, что все искали крупную рыбу. «Яндекс» первым в российском поиске сообразил, что надо подражать не зубастым хищникам, а огромным и спокойным китам, которые насыщаются миллионами мелких рачков, процеживая воду через свой прекрасный китовый ус.

– То, что автором этой идеи стал Илья Сегалович, наименее коммерческий человек из всего руководства компании, абсолютно закономерно, – считает Евгений Ломизе. – Дело в том, что «Яндекс» какой-то классовой ненавистью всегда ненавидел все эти коммерческие законы джунглей и до сих пор, в общем-то, не сильно их любит. У Сегаловича была мысль такая: мы сделаем прямой интерфейс рекламного самообслуживания, заработаем все деньги, а посредников-дармоедов пустим побоку. Примерно так это и было сформулировано. Я чуть-чуть только утрирую.

## **Умеет ли Волож орать на людей?**

Еще как умеет. Слово наконец предоставляется Евгению Завалишиной.

– Да, автором идеи и первоначальным вдохновителем был Илья Сегалович – это наверняка. Но закурилось все всерьез и по-настоящему уже тогда, когда этой идеей заболел Аркадий. Однажды он собрал народ и сказал: «Я все понял. До тех пор пока мы будем взаимодействовать с этими крупны-

ми рекламодателями и агентствами, мы будем всегда от них в зависимости. И неважно, сколько их – десять, пятнадцать или двадцать. Каждый все равно будет на вес золота. Нам надо строить на основе “Директа” вот эту фабрику-молотилку с полуавтоматизированными продажами. Это позволит нам самим решать, как мы развиваем наш продукт, а не иметь эту постоянную войну за то, чей баннер сколько площади занимает».

«Яндекс. Директ» был запущен в августе 2001-го, и он стал первым сервисом поисковой рекламы в Рунете. Гугловский AdWords и отечественный Veegin появились годом позже. За это время «Директу» удалось уйти в отрыв, который конкуренты не смогли преодолеть до сих пор.

– «Директ» писался в режиме экстремального программирования Владом Сафроновым, отдельными направлениями занимались Илья Сегалович и Дима Фельман, но не было человека, который отвечал бы за запуск ресурса в целом, – вспоминает Завалишина. – Мне пришлось на какое-то время все бросить и просто скрутить, сшить этот сервис почти руками. Но дальше надо было уже поставить на его развитие специального человека. Когда я сказала Воложу, что, на мой взгляд, это должен быть Женя Ломизе, он на меня орал. Орал во весь голос.

## Как повысить себе зарплату?

Аркадий Волож, конечно, очень любил Женю Ломизе. Но понять его эмоции тоже можно. Из всех менеджеров «Яндекса» Женя был меньше всего похож на пионера-героя. За год безупречной службы у него в компании сложилась вполне заслуженная репутация честного трудяги, человека с хорошим чувством юмора, но надломленной благодаря академическому мышлению пассионарностью.

– Смысл Аркашиного крика сводился к следующему: Женя – человек академический, а здесь коммерческий проект, он нам его завалит, все погребло, все пропало, – без тени чиновничества излагает Завалишина. – А мои резоны были такими: да, коммерческая политика там какая-то должна существовать, но все равно нет ни одного человека в мире, который точно знает, какой она должна быть. Единственное, что мы пока понимаем, – это будет задачка на умение масштабировать, сделать из маленького «Яндекс. Директа» большой «Яндекс. Директ». И нам нужен человек, который сможет в течение определенного времени вырастить этот сервис в 10, в 100, в 1000 раз, не разрушив его. Задача, требующая очень четкого, системного подхода.

Женя Ломизе, когда узнал, чем ему предстоит заниматься, конечно, не орал, но много думал. Он действительно ничего не понимал про продажи и все это коммерческое безу-

мие. Но тетка упорно гнула свою линию, и «сентиментальный харизматик» сдался. По мнению Завалишиной, все дело в том, что Ломизе – человек долга: надо – значит надо. По признанию же самого специалиста по Византии, решающую роль тут сыграла здоровая жажда денег.

– Мне к тому времени уже давно не повышали жалованья, и вот я решил: «О'кей, я сейчас удвою доходы “Директа”, пойду к Аркаше, открою дверь ногой и потребую поднять мне зарплату».

– Ну и как – поднял?

– Конечно. Даже дверь ногой открывать не пришлось. Когда стало ясно, что «Директ» растет бешеными темпами, Аркадий сам пришел ко мне и сказал: «Женя, я тебе плачу бонус и вообще обещаю, что этот день изменит твою жизнь!»

## **Зачем человеку полтора рыла?**

Благодаря новой схеме монетизации уже в 2002 году ручка «Директа» выросла вдвое. В том же 2002-м «Яндекс» первым из всех российских интернет-компаний вышел на самоокупаемость и выплатил первые дивиденды – 100 тысяч долларов. Скромный Ломизе утверждает, что его роль сводилась лишь к тому, что он «причесывал» интерфейсы «Директа» и не мешал ему расти вместе с рынком.

– А потом пошла вся эта история с покликовым аукционом, – говорит Евгений. – Все-таки хорошо быть не пуб-

личной компанией. Можно принимать рискованные решения практически в полтора рыла.

Еще один небольшой ликбез. Что такое покликковый аукцион и чем он отличался от первоначальной версии «Директа»? В некотором смысле все стало еще проще и даже честнее. Раньше пользователь этого сервиса платил фиксированную цену за 1000 показов своей рекламы по запросу на конкретное слово, а там уж как получится – пойдет клиент на сайт рекламодателя, не пойдет – «Яндекса» это не касалось. Теперь рекламодателю было предложено платить не за показы, а за клик – то есть поисковик начинал зарабатывать лишь с того момента, как пользователь тыкал мышью на размещенное рекламное объявление. Но вместе с покликковой системой вводился и аукционный принцип формирования цены. Увеличит ли эта система доходы компании, и если увеличит, то как скоро, можно было установить только опытным путем. «Яндекс» в очередной раз пошел на риск, делая ставку лишь на то, что Женя Завалишина называет «звериной интуицией Воложа».

У Даниила Хармса есть выражение, которое точно характеризует главный прием «Яндекса» в борьбе со свойственной любой компании инертностью, – «зажечь реальность вокруг себя». Волож очень любит создавать неотвратимость перемен, чтобы всем вместе с боем прорываться на новый уровень. Так получилось и в этот раз. Добровольно делая самоубийственную уступку рекламодателю системой «плати

только за клик», разработчики поисковика теперь сами были кровно заинтересованы в том, чтобы повысить вероятность переходов пользователей с поисковика на сайт рекламодателя.

## **Алло, это прачечная?!**

Помните, на протяжении всех нулевых годов, куда ни позвони, сразу после «здрасьте» нас пытали вопросом: «Откуда вы узнали о наших услугах?» Это было оно самое – рынок прощупывал эффективность рекламы в интернете, в том числе и контекстной. Сегодня вопросы прекратились, потому что всем и так ясно: контекстная реклама работает. Но десять лет назад, когда «Яндекс» запустил на «Директе» покликовую систему, даже те небольшие доходы, которые контекстная реклама уже приносила, тут же серьезно просели. Впрочем, это был ожидаемый эффект.

– Контекстная реклама должна была войти в голову, – говорит Елена Колмановская. – Я до сих пор помню, как люди нам звонили и скандалили. Говорили: «Я купил рекламу по слову “пылесос”. Как мне сделать, чтобы директор ее увидел?! Вот он открыл журнал и видит свое объявление, вышел на улицу – там билборд, а где в вашем интернете наша реклама? Какая еще ротация?! Что вы мне тут такое показываете?!» Это все надо было объяснять, потому что люди обучены на предыдущих моделях.

– Было понятно, что не надо больше ничего придумывать, а нужно просто упереться рогом и вести масштабную разъяснительную работу, – продолжает Евгения Завалишина. – Аркадий грузил этой идеей всех подряд. Даже когда он шел по коридору, то просто хватал первого попавшегося человека, начинал его трясти на эту тему, и если видел хоть какую-то реакцию, подключал к задаче. Он всегда так делает, когда увлечен чем-то по-настоящему. Но тут, видимо, ему так и не удалось впрячь в это дело достаточное количество людей, и тогда он сел за телефон, надел наушники с микрофоном и на неделю превратился в рядового сотрудника отдела продаж. Потом встал и сказал: «Я все понял».

– Я просто взял в руки справочник «Товары и цены», открыл Excel и стал собирать нашу статистику запросов по словам, которыми назывались разделы этого справочника: пластиковые окна, стройматериалы и т. д., – уточняет Аркадий Волож. – Потом я звонил по тем объявлениям, в которых упоминались веб-адреса, ведь если у тебя уже есть адрес в интернете, значит ты в нем хоть что-то понимаешь. Отвечала, как правило, секретарь, но тут я немного злоупотреблял положением, представлялся и просил соединить меня напрямую с начальником.

– И что вы ему говорили? «Я вас как гендиректор гендиректора прошу: “Купите у нас рекламу”»?

– Наоборот. Я говорил примерно так: «Вам не надо покупать у нас рекламу, мы ее разместим бесплатно. Просто

скажите, что нам про вас показать людям. И имейте в виду, что за прошлый месяц наши пользователи искали краску для обоев 3245 раз. Мы можем сделать так, чтобы все эти люди видели ваше объявление, и вы будете платить только за клик. Согласны?

Результаты звонков Аркадий тоже заносил в Excel: сколько не ответили вообще, сколько ответили, но с ходу послали, сколько поговорили и обещали подумать, сколько реально заинтересовались, сколько купили. Несмотря на всю тугодумность рынка, результаты обзвона были все-таки обнадеживающими. Осталось лишь посчитать, сколько при таких темпах продаж надо посадить людей на телефон и через какой примерно отрезок времени ждать полной и безоговорочной монетизации.

– У этой рабочей недели Воложа были два серьезных последствия, – резюмирует Евгения Завалишина. – Во-первых, Аркадий сам понял, как строить разговор с клиентами, чего они не понимают и как им это объяснять. А во-вторых, его поступок имел большой воспитательный эффект в самом «Яндексе». Даже самые рядовые сотрудники вдруг осознали: если сам гендиректор на неделю запирается в переговорке и тупо обзванивает клиентов, значит это действительно важно, а мы все тут просто конченные двоечники. А двоечниками быть у нас не любят.



## Куда бежать из горящего дома?

Даже по самым оптимистичным прогнозам «Яндекс» ожидал возвращения просевших доходов на прежний уровень не раньше чем через полгода после введения покликковой системы. Но результаты ошеломили: пробить прежние показатели СРМ (Cost Per Mille – цена за тысячу кликов) удалось уже через два месяца. Народ валил в «Яндекс. Директ» валом, а уже через год динамика роста этого продукта стала чудовищной. В последующие годы доходы от контекстной рекламы увеличивались бешеными темпами: \$35,6 млн, \$72 млн, \$167 млн. В 2008 году доля рекламы, идущей через «Директ», достигла \$300 млн – это 85 процентов в общем объеме доходов компании. Избранную бизнес-модель не пошатнул даже мировой финансовый кризис.

– Евгений, а тогда, в 2003-м, если бы вы не успели с монетизацией, инвестиционных денег еще бы надолго хватило?

– Да они практически кончились. Был даже такой волшебный момент, когда Аркадию пришлось отказаться от своей зарплаты, чтобы в отчете мы оказались бизнес-положительными.

В американских блокбастерах герои всегда выбираются из передрыги в самый последний момент, когда у них за спиной все взрывается. Какая-то доля правды в этом все-таки есть.

**Будет ли в этой книге системный сбой?**

Будет, причем прямо сейчас.

# Яндекс. Панорама

## Взгляд из настоящего

Деньги похожи на грибы. У них есть цвет и форма, у них есть вкус и запах, они растут семейками и размножаются невидимыми спорами. Слабые деньги стелются по земле, как пестрый лишайник, они имеют резкий запах, очень заразны и плохо выводятся. Сильные деньги растут в темно-сером стеклометалле, они стремительно тянутся вверх – как будто в невесомости. Поначалу блестят, с годами – блекнут.

– Вот полюбуйтесь, это молодые деньги! В Нью-Йорке вы видели старые, а тут молодые. Чувствуете разницу?

Мы едем в Сан-Франциско через залив по мосту Бэй-Бридж, и наш добровольный гид Ирина из местных русских делает балетный жест правой рукой в сторону даунтауна. Грибная колония сверкающих небоскребов теснит морскую дымку великого города, как огуречная рассада защитную парниковую пленку.

Сан-Франциско – город на любителя. У меня первое впечатление отрицательное. Второе и третье – тоже отрицательное. Слишком много на улицах бездомных раздолбаев и просто раздолбаев – я такого не люблю. Они ведут себя в рамках допустимой дерзости, но на грани фола. Кажется, что

все эти люди, химически зависимого телосложения, с лицами сдерживающихся из последних сил зомби, только терпят окружающих. Но стоит только полиции устраниваться, как город моментально превратится в ад. Сильнее всего этим адом пахнет по ночам. Центр Сан-Франциско становится похож на лагерь беженцев. По улицам центра приходится идти, переступая через спящие тела. Если вычеркнуть из местной реальности небоскребы, то налицо город из страны третьего мира.

Бездомные со всех штатов скатываются в Сан-Франциско как по наклонной. Привлекают теплый климат и идеологическое потворство местного населения. Калифорния всегда голосует за демократов, защищает любые меньшинства и одобряет самые дорогостоящие социальные программы. Моя рациональная натура бунтует против такой среды обитания и никак не может вписать в логику увиденного тот факт, что Калифорния – самый успешный штат США. Если бы она была отдельным государством, это была бы двенадцатая экономика мира. Почему именно демократический, а не республиканский штат выиграл борьбу за молодые деньги? Ведь республиканцы считаются партией ответственных людей, а за демократов голосуют только неассимилировавшиеся мигранты и коренные дармоеды.

Через неделю жизни в этом городе все наконец сходится. Ложной оказывается именно предпосылка о том, что республиканцы – это про бизнес, а демократы – про справед-

ливость. Англосаксонская политическая культура вообще не любит противопоставлений. Это в континентальной культуре (Франция, Германия, Россия...) идеи конкурируют за обладание обществом: кто не с нами, тот против нас. В англосаксонской же (Великобритания, США, Австралия...) – сосуществование клубов по интересам: за вами идут одни люди, за нами идут другие, но это наши люди, это наша страна, так что давайте теперь договариваться.

Обе американские партии играют в одной команде, просто одни в качестве нападающих, а другие – защитников и полузащитников. Республиканцы поддерживают сильных, а демократы создают условия для активизации слабых. Поэтому демократы – это тоже про бизнес. В Америке вообще всё про бизнес, хотя и не всё про прямую выгоду. Всевозможная социальная халява создает предел, ниже которого невозможно упасть. В результате сотни тысяч людей с не самыми острыми зубами преодолевают страх инициативы и тоже идут в бой за общее место под солнцем.

Если бы в стране доминировала республиканская мораль, эти люди выбрали бы более осторожную тактику – продолжали какое-нибудь надежное семейное дело, строили бы свои двухэтажные карьеры, были бы склонны к простым решениям, а значит, шансов на очередной инновационный прорыв у страны было бы гораздо меньше. Америка постепенно деградировала бы, превратившись в страну мускулистых лавочников и фермеров. Именно политика демократов помогла ин-

тегрировать в экономику домашних задротов и уличных раздолбаев, людей с богатым воображением и сильным интеллектom, которые в результате построили Америке Кремниевую долину и до неузнаваемости изменили мир. Сотни тысяч наркоманов, бомжей и безнадежных компьютерных хомячков, которые распорядились предоставленной возможностью иначе, – это цена, которую страна платит за возможность прокатиться на новой волне развития и получить все шансы для того, чтобы оседлать следующую.

## Взгляд из прошлого

«Силиконовая ложбина – это то, что видят некоторые голливудские актрисы, когда смотрят себе под ноги. Кремниевая долина – это место в Северной Калифорнии, где делают микросхемы» – так отреагировал однажды президент компании Gibson Laboratories Стив Гибсон, когда его вконец достала путаница с переводом английского Silicon Valley на некоторые другие языки. в том числе на русский.

Silicon, в отличие от silicone, – это вовсе не материал, из которого стареющие дамы поправляют себе грудь. Silicon – это кремний, который во второй половине XX века стали использовать вместо прежнего германия для изготовления полупроводниковых приборов. Первым выражение Silicon Valley употребил журналист Дон Хефлер в 1971 году в своем цикле статей об этом регионе США.

После Второй мировой войны американская молодежь ринулась учиться, и количество студентов в расположенном возле Сан-Франциско Стэнфордском университете резко увеличилось. Возникла потребность в дополнительных финансах. Денег у вуза не было, зато имелся большой участок земли (около 32 кв. км). В соответствии с завещанием основателя университета Леланда Стэнфорда продавать ее было нельзя, поэтому декан инженерного факультета профессор Фредерик Терман предложил сдавать землю в долгосрочную аренду для использования в качестве офисного парка. Но чтобы хоть как-то совместить полезное с приятным, было решено заключать договор аренды только с высокотехнологичными компаниями. Это позволило решить вторую главную проблему университета – выпускники Стэнфорда получили возможность найти работу в непосредственной близости от альма-матер. Фредерика Термана называют теперь одним из отцов-основателей Кремниевой долины.

Поначалу основным заказчиком интегральных схем было государство, которому они были нужны для военной и космической промышленности. Но к середине 60-х годов их стоимость значительно снизилась – это привело к значительному спросу со стороны частного бизнеса, занимающегося производством компьютерной техники. В результате к отрасли стал проявлять интерес венчурный капитал. Далее процесс формирования Кремниевой долины развивался пу-

тем, который одни называют «чередой предательств», а другие – «делением ядер». Очередные «вероломные» команды покидали свои успешные компании, чтобы сделать собственный стартап. Они достигали успеха и становились, в свою очередь, донорами других «вероломных команд». Процесс стартапообразования принял лавинообразный характер, эта лавина уже давно вышла за пределы Сан-Франциско, Калифорнии, США и движется по миру до сих пор.

– Ты уже заметил местную сеть магазинов техники под названием Fry's? – говорит Александр (Саша) Галицкий, которого мне удалось застать в Долине и даже вдохновить на персональную экскурсию по местным достопримечательностям. – Знаешь, откуда такое странное название? Ведь fry созвучно с картофелем фри, который подают в ресторанах быстрого питания. Это очень интересная история, которая хорошо иллюстрирует историю этого места.

Жил-был один человек, у него была закусочная. И вдруг он заметил, что местная молодежь бежит, как подорванная, и ищет какие-то железки, транзисторы и прочие электронные потроха. Он вовремя смекнул и стал приторговывать этим товаром прямо в своей закусочной. Слух об этом начал расползаться по округе. Со временем железяки стали пользоваться большим спросом, чем быстрое питание. В итоге шустрый делец переключился на торговлю электроникой, общепит забросил совсем и скоро дорос до целой торговой сети. Но название осталось.



Мягкое солнце, ласковый теплый ветер, волшебные запахи – в первый день знакомства с этой местностью все здесь напоминает образцовый советский пионерлагерь. Тут нет ежедневных построений, не слышно лозунгов и речовок, но вместо них – массовые утренние пробежки, длинные очереди в Apple Store, а во второй половине дня без всякого принуждения со стороны вожатых в местных кафе начинаются бесконечные посиделки и обсуждения новых идей и проектов. Именно эти кафе, а вовсе не офисы компаний, являются площадками, на которых рождаются новые компании и бизнесы.

– Главный страх молодого обитателя Долины – не то, что у него могут украсть идею, а наоборот – что его никто не будет слушать, он никому не будет интересен, – говорит Макс Скибинский, довольно известный фаундер, причем не только в русской тусовке. – Если ты будешь сидеть с этой идеей в своей пещере пару лет, она просто сдохнет не родившись. Поэтому тут все стараются показать ее наибольшему количеству людей, проверить жизнеспособность, получить ценный фидбэк. Все пытаются продвинуть свой продукт, и первая стадия – это разговоры и взаимная критика.

Маунтин-Вью, Пало-Альто, Редвуд-Сити, Санта-Клара, Санни-Вейл – что ни станция, то плацдарм какого-нибудь птеродактиля IT-индустрии. Названия поселков можно было бы уже давно поменять на имена выдающихся компаний, если бы птеродактили не вымирали так часто, уступая место

другим гигантам. Здесь давно подмечено, что пока компании арендуют офисы, они растут. Как только они становятся настолько богаты, чтобы занять целые кварталы собственных площадей, – начинают загибаться. Но серого вещества в Долине настолько в избытке, что уход в небытие какой-нибудь корпорации на десятки тысяч сотрудников не вызывает никаких потрясений – люди мгновенно находят себе применение, растворяются в новых проектах. Даже о кризисе 2008 года здесь узнали из новостей, а на собственной шкуре так и не почувствовали.

## **Взгляд изнутри**

Сегодня Кремниевая долина уже совсем не кремниевая, да и вообще ее все чаще называют просто Долиной. Давно миновала «эпоха железа», когда локомотивом технопарка было производство компьютерной техники. Пришло и ушло время софта – программного обеспечения для этого самого железа. По мнению местных старожилов, время серьезных достижений ушло в прошлое, уступив место прикладным вещам: зачем разрабатывать и внедрять новые революционные технологии, если можно просто сваять популярную игрушку и заработать на этом миллионы? Но, с другой стороны, это процесс неизбежный. Одни прокладывают дороги, другие их обустраивают, третьи по ним ездят. Так было всегда.

– Сегодня здесь время интернет-сервисов и приложений.

Стартапов стало намного больше, в десятки раз. Как следствие, гораздо меньше размер первой инвестиции, – говорит Джефф Байер, генеральный партнер венчурного фонда Almaz Capital Partners. – Раньше трудно было найти проект, который на первом раунде требовал меньше миллиона долларов. Сегодня в качестве первого вложения, как правило, достаточно 50 тысяч. Венчурные компании все больше занимаются тем, что называется «посевные инвестиции». Они вкладываются по чуть-чуть в десятки, а то и сотни проектов. Будущее меняется стремительно, никто не знает, что именно завтра выстрелит. Изменилось и поведение стартаперов. Раньше невозможно было заниматься несколькими проектами одновременно, человек фокусировался на чем-то одном и лет пять-семь упорно работал. Теперь люди берут деньги сразу на несколько проектов, работают по полгода над каждым, не получилось – бросают и стартуют другой.

Джефф Байер в начале 90-х работал в Sun Microsystems и одним из первых приехал в Москву. Он из тех самых молодых ребят из Sun, про которых в своем интервью рассказывал Александр Галицкий. С тех пор как Саша их шокировал своей 22-слойной полиамидной платой, прошло 22 года. Джефф превратился в бодрого мудрого молодого старичка, Sun Microsystems больше не существует, а созданный Галицким Almaz Capital Partners цветет и пахнет. В прямом смысле слова. На улице Sand Hill Road, где расположен офис, в котором сидит Джефф, можно потерять глаза и голову от цвета

и запаха самой непредсказуемой растительности. Sand Hill – это улица венчурных капиталистов. Та самая река, которая питает сотни тысяч бизнесов. Здесь цветут все цветы. Большинство недолго, но некоторые дорастают до небес.

– Я ушел из Sun в 2000 году, закончив карьеру в должности Chief Networking Officer, или СТО networking. Меня пригласил USVP на должность генерального партнера. Как будто все хорошо, но я каждый день ходил на работу и делал не совсем то, что хотел, – продолжает тихий Джефф. – В 2008-м наконец понял, что хочу заниматься тем, чем хочу заниматься. И когда два года назад Саша спросил меня, не готов ли я с ним сотрудничать, я сразу согласился. Для меня это стало таким приятным возвращением в 1991 год. Если у тебя появилась возможность работать с другом, иметь фан и делать деньги – чего еще можно желать?

Еще одна перемена, о которой здесь говорят все, – это постепенное распыление Долины по всему миру. «Сейчас стартап могут делать семь человек, из них один сидит здесь, другой – в Сибири, еще двое – в ЮАР и еще трое – в Индии, – говорит Джефф. – Это все команда. Эти люди работают у себя дома, общаются по скайпу, им не нужен офис, они могут друг с другом даже ни разу за руку не поздороваться. Система распознавания «свой-чужой» работает через результат труда. У нас в компанию, например, недавно взяли на работу человека просто потому, что нам понравился написанный им программный код. Мы никогда этого парня в глаза не виде-

ли. Мы даже не знаем номер его счета в банке. Оплата происходит синтетическими деньгами – через систему биткойн. И так сегодня здесь работают очень многие.

К сожалению, Almaz – одна из немногих успешных русских компаний в Долине. Позиции отечественного бизнеса на здешнем огороде не ахти. Даже местное представительство «Яндекса» назвать успешным нельзя: большинство наблюдателей сходятся в том, что оно открыто из представительских соображений, на всякий случай, и руководство компании пока само не понимает, есть ли ручка у этого чемодана и куда его надо нести.

– Общее население Долины – порядка четырех миллионов человек. Из них процентов 75 – эмигранты. Из них русскоговорящего населения 100 тысяч, – дает местный расклад Макс Скибинский. – По сравнению с другими тусовками, особенно китайской и индусской, русская – «труба пониже, дым пожиже». У нас тут в течение 10 лет была такая организация – «Амбар». Маленькая, малоэффективная, зато своя. Но в конце концов русская натура возоблудала, и абсолютно на пустом месте, где англосаксы просто сели бы и договорились, наши смертельно поругались, покидали друг в друга вилками, организация раскололась и стала еще менее эффективной. У меня была статья, посвященная русским антрепренерам. Идея этой статьи в том, что все русские привычки максимально вредны для стартапа. Эта национальная культура опирается на стабильность, вертикальность, отчет-

ность. Русскому человеку трудно понять, что я тебе не начальник, я партнер, я часть твоей команды. Ему вынь да положь программу партии.

На визитке Макса скромно написано founder, но если набрать в «Яндексе» «макс силиконовая долина», то получится один сплошной Скибинский – серийный предприниматель, бизнес-ангел, ментор топовых стартап-акселераторов 500 Startups и Ycombinator, а также автор популярного русскоязычного блога «Окно в Долину». За 20 лет своей жизни в Америке Макс создал четыре компании, одна из которых, Nive7, стала классической местной историей успеха. На вид – повзрослевший и заросший модной щетиной Кролик из советского мультфильма про Винни-Пуха. Характер легкий и добродушный, хотя Макс это и скрывает изо всех сил под маской напускного высокомерия и снобизма.

## **Взгляд из России**

Отель Court Garden расположен в Пало-Альто – это самое сердце Долины, лежбище «Хьюлетт-Паккард», родина «Фейсбука». Сегодня в конференц-зале отеля собралось ядро местной русскоязычной тусовки. Студенты Стэнфорда и Беркли, ведущие инженеры крупнейших компаний, вольные стартаперы и антрепренеры, венчурные инвесторы – все пришли посмотреть на живого Анатолия Чубайса («Роснано») и Игоря Агамирзяна (РВК), а заодно поучаствовать в церемо-

нии открытия Russian Innovation Week – ежегодного мероприятия, которое призвано напоминать туземцам, что Россия существует и даже имеет амбиции в мировом разделении высокотехнологичного труда.

Чубайс и Агамирзян сегодня в амплуа агитаторов и пропагандистов. Они убеждают публику, что с возвращением Путина ничего к худшему не изменилось. Что Россия уже прошла достаточный путь для того, чтобы в ней можно было делать деньги из серого вещества. И что именно для того и существуют «Роснано» и РВК, чтобы «крышевать инновационный бизнес» (выражение Чубайса), защищая его от тех, кто кое-где у нас порой. На лицах слушающих доминирует великодушный скепсис.

– Похоже, они и правда думают, что развитие инновационной экономики – это денежная бомбардировка по отраслям, а не грамотная настройка человеческого ресурса, – это снова суровый Макс Скибинский. – А кто будет работать со стартаперами, кто будет ментором у этих команд? Вот главные вопросы. Здесь, в Долине, ментор доступен для встреч каждую неделю, каждый стартапер может нажать кнопку и сказать, что хочет пообщаться с Максом на такие-то темы. Конечно, лучше пусть «Сколково» будет, чем не будет. Но пока все это похоже на знакомую такую историю – а вот давайте построим царь-пушку, царь-бомбу, что-нибудь долбанем, взорвем на миллиарды, и все. что нам надо, само всплывет брюхом кверху.

– Чубайс бьет мимо цели. По большому счету сегодня здесь собрались неудачники, – это уже Саша Галицкий. У него, как всегда, особый взгляд на происходящее.

– Разве в Долине бывают неудачники?

– Сколько хочешь. Здесь, конечно, особые критерии неуспеха, но они есть.

– И что это за критерии?

– Ну, вот смотри. Девяносто процентов тех, кто в этом зале, работают на инженерных позициях в крупных компаниях. С зарплатой 150–180 тысяч долларов в год. Это очень неплохо, но люди не за тем сюда едут. В сущности, самосознание у этих людей такое же, как у их родителей, которые в СССР тоже работали инженерами, но за 150–180 рублей в месяц. Порядок цифр изменился, но формат жизни тот же.

Действительно, типичный русский обитатель Долины – это хороший наемный работник, которого очень ценят работодатели. Многие из таких типичных здесь известны и даже пользуются заслуженным авторитетом – например, Макс Левчин, сооснователь и разработчик PayPal. Но как только речь заходит об антрепренерстве, о свободном предпринимательстве и благородном риске – тут наши пасуют. Выходцы из СССР до сих пор приезжали в Долину как на советский завод или фабрику: возьмите меня на работу, я хочу быть счастливым. Но в последнее время ситуация стала медленно меняться.

– Те люди, которые приезжают из России сейчас, очень



сильно отличаются от предыдущих поколений, особенно от тех, кто приезжал в 70–80-е, – развеивает безнадегу Алексей Зинин, еще один стартапер. – Раньше наши соотечественники приезжали на негативе. А начиная с нулевых пошли дети глобализации. Они относятся к России как к обычной стране, в которой есть что-то хорошее, что-то плохое, но которая их Родина. Эти люди в основном не теряют национальной идентичности и даже испытывают гордость за свою страну, которая подарила им такой научный и образовательный бэкграунд.

Алексей родился в закрытом наукограде Озерске Челябинской области, получил там хорошее образование, после школы уехал в Казань, на родину мамы, поступил в авиационный институт. Потом уехал в Москву, затем в США, занял высокую должность в сингапурском представительстве компании Cisco Systems. Но в конце 2011 года вместе с двумя своими российскими однокашниками Зинин задумал собственный стартап, ради которого совершил поступок, достойный биографии Леонида Богуславского, – ушел с шоколадной должности СТО в Cisco. Недавно команда молодых россиян получила в Долине первый раунд финансирования от Almaz и «родного» Cisco.

– Алексей, когда вы ушли из Cisco, это не было воспринято как предательство?

– Нет, тут так не принято. Наоборот, если сотрудник Cisco уходит ради собственного бизнеса, то флаг ему в руки – ком-

пания воспринимает это как приобретение, а не потерю. В некотором смысле, уходя из Cisco, люди продолжают на нее работать, причем бесплатно. Тут принято воспринимать Долину как котел, в котором варится очень много идей и людей и из этого бульона можно вовремя вылавливать что-то ценное. Если ушедший вовне человек создал действительно что-то стоящее, та же Cisco сможет потом купить его бизнес вместе с результатом многолетнего труда.

Алексей уже минут десять интеллигентно нервничает, наконец просит его отпустить. У него сейчас занятия дзюдо, а потом его ждут дома. После первого года упорной и беспорядочной работы он пришел к выводу, что как бы ты ни вкалывал, нельзя жертвовать двумя вещами: семьей и спортом. Если не уделять время семье, то можно оказаться человеком успешным, но несчастным. А если не заниматься спортом, то просто неоткуда будет черпать силы. На друзей, конечно, времени уже не хватает, но все-таки они есть. Вот, например...

# Яндекс. Люди

Никита Иванов, учредитель и исполнительный директор GridGain System:

*«Боюсь ли я, что у меня украдут идею? Да я могу вам подарить целый портфель идей!»*

*GridGain System – типичный «силиконовый» стартап, из крепких середнячков. Его основатель Никита Иванов имеет более чем 20-летний опыт в разработке программных приложений, характер мягкий, но твердый, внешний вид – купеческий, на человека, увлеченного тяжелой математикой, похож меньше всего. Тем не менее Джозеф Байер из Almaz Capital, когда узнал, что я иду на встречу с Никитой Ивановым, очень долго одобрительно кивал и раз пятнадцать повторил, что Никита «very good guy».*

– История стандартная, и в то же время не очень. Питер, папа – крупный коллекционер живописи, мама – домохозяйка. Математическая школа № 521, университет. Последние два года учебы я уже работал в Германии, приезжал только на сессии. Окончил университет в июне, а в августе у меня уже был билет в Америку. Я приехал по приглашению, мне инвестор нашел работу.

– *Это была заветная мечта? Вы хотели жить и работать в Долине?*

– Скорее, рациональный выбор. В середине 90-х зани-

маться софтом в России было делом немного маразматичным. Сейчас все по-другому. Сейчас далеко не все хотят сюда уехать. Здесь жизнь лучше, но ничуть не легче.

*– В вашем кругу у людей нет вздоха сожаления по поводу эмиграции? Ведь среди тех, кто в России перемог те времена, многие достигли баснословного успеха!*

– У меня нет. Нужно понимать, что такие люди, как Саша Галицкий, Сергей Белоусов, Касперский, Пачиковы, – это исключения из правила. Есть сотни тысяч инженеров, которые остались там и себя потеряли. Я приехал потому, что всегда хотел работать на себя.

*– Но большинство наших соотечественников здесь работают инженерами именно на дядю, хотя и за хорошие деньги.*

– Да, но здесь инженер – не то же самое, что в Европе. Здесь не очень престижно быть менеджером. Гораздо выгоднее быть топовым инженером. Носители технических компетенций ценятся дороже, чем управленцы. И уважают их больше.

*– Но еще больше уважают вольных стартаперов, антепренеров?*

– Если ты чего-то добился – то да. Но если ты просто стартапер, то здесь этим никого не удивишь. Вот в этом кафе, наверное, каждый третий имеет свой бизнес. Сюда люди едут именно для того, чтобы получить инвестирование, работать круглосуточно, рискнуть – причем не деньгами (деньги-то

чужие), а временем, которое свое. Самый дорогой ресурс Долины – это время.

*– Можете объяснить тупому гуманитарию, чем занимается ваша компания и почему этот стартап способен изменить мир?*

– Представьте себе, что сотни тысяч компьютеров можно подсоединить в одну сеть и использовать как один гигантский универсальный компьютер.

*– Легко. Именно по такому принципу работает, например, скайп.*

– Но чтобы этими же возможностями мог пользоваться каждый отдельный программист, нужен удобный софт. Когда у тебя есть более чем один связанный компьютер, то возникает целый спектр проблем. Как ты хранишь данные, как ты их обрабатываешь, как их обсчитываешь – сложность увеличивается скачкообразно. Мы разрабатываем софт, который позволяет эту сложность побороть.

*– И есть ли уже какой-нибудь прогресс с 2007 года?*

– Наш софт сегодня стартует каждые 10 секунд по всему миру. У нас куча пользователей. В 2010 году мы получили первое посевное финансирование, в 2011-м мы получили второй раунд финансирования. В начале 2013-го – третий, от Саши Галицкого, кстати. Это нам позволило стартовать реальный бизнес в 2012-м и начать продажи. В этом году они будут в районе двух миллионов долларов. Это первый год, когда мы что-либо продаем. До этого у нас была цель сделать

продукт. Половина наших людей работают в Питере, половина здесь. Мы реальный «силиконовый» стартап, мы только-только начинаем.

– *Пять лет, и «только начинаем»?!*

– Именно. Многие люди этого не понимают. Одна из проблем инновационного бизнеса в России в том, что все думают, будто можно что-то сделать за год, за два. Они считают, что если ты вложил, месяц посидел дома, что-то там понатыкал – это должно превратиться в следующий Facebook. Бывают такие уникальные случаи, но 90 процентов компаний растут гораздо медленнее.

– *Мне здесь в Долине уже приходилось слышать, что сейчас время скоростных стартапов с бюджетом в 30–50–70 тысяч долларов. Люди берутся, смотрят, пошло – не пошло, выкидывают и следующим стартапом занимаются.*

– Да, попробовал, плюнул, пошел дальше – это популярно сейчас, но я в это не верю. Это моя личная точка зрения. 99 процентов таких стартаперов ничего не сделают в своей жизни. Они так и живут как паразиты на теле инвестора. Три-четыре попытки, и самая продуктивная часть твоей жизни прошла, всё – ты упустил свой шанс, ты ничего не сделал. Здесь есть целый класс таких людей, уже выросло целое поколение, которое по-другому не мыслит – просто взять классную идею, раздобыть на нее бабки и платить себе зарплату. Это такой способ трудоустройства.

– *Стартап как финансовый инструмент.*

– Но здоровых людей в Долине тоже много. И, кстати, из тех немногих русских ребят, которые все-таки занимаются стартапами, большинство строят бизнес вокруг проблем, которые объективно тяжелы для решения. Это трудно назвать преимуществом, поскольку далеко не всегда хороший бизнес вырастает вокруг проблемы, которая тяжела для решения. Но в силу нашего образования, мировоззрения мы не стараемся идти простыми путями. И в случае с нашим стартапом это та же ситуация, потому что мы делаем сложную систему. Это во многом научная работа, куча математики, куча алгоритмов, куча вещей, которые мало кто понимает и умеет делать.

*– Что собой представляет последнее поколение эмигрантов из России? Отсутствие солидарности – это недостаток или преимущество? Наличие сплоченной диаспоры мешает развиваться или, наоборот, создает почву для рождения команд?*

– Мне мое так называемое одиночество никогда не мешало. Я очень быстро ассимилировался под американский образ жизни. Он состоит из двух вещей: семья и работа. Многие наши страдают от того, что нет возможности поболтать на кухне, сходить к друзьям. Здесь это не особо принято. Здесь все настолько завязаны работой, семьей, что на остальное просто нет времени. Многие друзья удивляются, почему я столько вкалываю. Но по-другому здесь просто нельзя. Все руководители своих компаний работают по 70 часов в неде-

лю. Иначе мало что получится.

– *Как выглядит ваш день?*

– Я просыпаюсь в 6:30, жена готовит детей в школу, а я их отвожу. В 8:30 я в офисе. Два-три раза в неделю хожу в спортзал во время обеденного перерыва. Домой приезжаю в шесть-семь вечера. Дети уже дома. В 12 вечера я уже, как правило, сплю.

– *А часто наступало отчаяние? Приходилось паниковать: может, я не тем все эти годы занимаюсь? Может, это ошибка?*

– Часто, конечно. Есть такая чудесная фраза кого-то из создателей то ли Facebook, то ли Twitter: «Чем я отличаюсь от тех, у кого не получилось? Только одним. Я не вышел из бизнеса!» Про наш бизнес со стороны можно сказать, что это очень успешный бизнес. Мы взяли венчурный капитал, мы развиваемся, растем. Но сколько раз я готов был бросить все – раз десять, не меньше. И это тоже нормально. Любой человек не настолько уверен в будущем, чтобы не переживать. Это бизнес.

– *А как здесь, в Долине, люди относятся к неудаче? Я имею в виду реальных стартаперов, а не паразитов. Вот если у человека не получилось, а он потратил на это 10 лет своей жизни, он вешается, спивается или вообще не парится?*

– По-разному, все зависит от человека. Я знаю сотни историй, когда люди чуть в психушку не попадали. Человек по-



тратил три-четыре года своей жизни, и этого времени уже не вернуть. Здесь немного другая культура бизнеса. Тут нет идиотов, которые бросаются в любую идею с головой. Кто доходит до того уровня, когда можно поднять капитал, потратить один-два года своей жизни, чтобы начать что-то делать, у них, как правило, есть очень хорошее понимание своих шансов. Другое дело, когда ты все правильно выверил, а это не сработало. Вот, например, один мой хороший русский знакомый. У него первая компания была успешная, вторая вышла в public, а третий случай – абсолютный дизаст. Он думал, что уже знает все, у него громадный опыт, промахнуться невозможно – и вот пожалуйста. Были проблемы с алкоголем серьезные. Но потом он вылечился и больше не пьет. Мы с ним теперь вдвоем больше не пьем. Я не пью по другим причинам – у меня были проблемы с желудком. Мы когда встречаемся где-то в компании, все удивляются – двое русских, и оба не пьют. Все может провалиться, самая прекрасная идея может провалиться, в этом нет ничего постыдного, невозможно все просчитать. Если бы можно было здесь делать бизнес как на конвейере, то все бы делали. Но и винить в случае провала тоже будет некого. В России столько искусственных препятствий, что всегда есть на кого свалить свою неудачу. Америка устроена по-другому. Здесь нет бюрократии, нет тормозов, здесь есть только собственные ошибки.

– *А кого вообще из наших знают и уважают в Долине?*

– Зайди в любой магазин – увидишь продукцию Paralells

Сергея Белоусова, на первых полках стоит. Его тут все знают и уважают, хотя он абсолютно не соответствует американским представлениям о том, что такое правильный человек. Сергей – колоритнейший персонаж. Саша Галицкий его называет «русский Распутин». Идеальная характеристика, по-другому не назовешь. Сергей человек уникальный. Такой пафосно-амбициозный, абсолютно эксцентричный. И это человек, который сделал с нуля сотни миллионов долларов. Или тот же Касперский. В отличие от Юрия Мильнера, который взял чужие бабки и начал с ними бегать. Тут люди были в шоке, когда приехал какой-то русский с чемоданом денег, ходит по всей Долине и предлагает их просто ни за что. Плюс образ жизни – ну очень новорусский. Здесь люди так не живут, не работают и не выражают свое богатство. У Юры с тех пор в Долине репутация немного дурацкая, он ее сейчас пытается исправить. А репутация в инвестиционном бизнесе – это сто процентов успеха.

– *А еще кого из наших тут знают с хорошей стороны?*

– Касперский, Белоусов, Богуславский отчасти с «Яндексом», команда Mail.ru, Миша Зайцев, может, Пачиковы. В принципе, имен много, всех так не вспомнишь.

– *А Павел Дуров?*

– Кто это?

– *Он создал «ВКонтакте» – самую популярную в России социальную сеть.*

– Вообще не знаю.

– ?!

– Здесь никому не нужен «ВКонтакте», здесь есть Facebook.

– *Вы помните тот момент, когда мелькнула искра и вы поняли: о, надо делать стартап?*

– Я не хочу отвечать за всех, но я плохо верю в эти искры. Искр здесь не бывает, здесь бывает полугодовой процесс, когда обдумываешь идею, обсуждаешь ее с друзьями в кафе, на бумажке почирикаешь и плавно перетекаешь в стадию «давай попробуем». Это месяц, другой, третий. До первого прототипа – минимум полгода. Редко так бывает, чтобы вчера еще ничего не было, а завтра – бум, мы делаем бизнес.

– *Вот все сидят в кафе, обсуждают свои стартапы. Люди здесь не боятся, что их идею просто украдут?*

– Украдут идею?! Я могу тебе дать целый портфель идей – попробуй, сделай! Идей здесь море, главная проблема – построить из идеи бизнес. Удачный стартап отличается от неудачного не наличием гениальной идеи, а способностью команды построить execution. А это прежде всего человеческий труд и нервы. Твои годы – они не увеличиваются, у тебя семья, дети, ты отсутствуешь 24 часа в сутки. Вопросы бытовые, финансовые, они все время на тебя давят. Все бизнесы, которые разваливаются, они разваливаются постепенно. Сначала появляется сомнение, потом ты не можешь сфокусироваться на работе, начинаешь делать тактические ошибки, которые перерастают в стратегические. Потом от тебя

уходит какой-то ключевой человек. И постепенно так все и разваливается. По совокупности мелких вещей.

– *А в какой момент кончается первоначальный запал и начинается просто терпение?*

– Это очень важный момент. Бизнес очень легко начать. Героически работать днем и ночью – поначалу это даже весело. Но в таком режиме можно протянуть неделю, месяц, полгода. А когда ты сидишь ночами девять месяцев, год, то это начинает тебя давить. Я очень часто езжу по конференциям, выступаю. Когда я был в России, я спросил аудиторию: «Ребята, сколько раз вы блевали за клавиатурой от усталости?» У меня такое было два раза, когда меня от усталости начинало рвать. Я брал день-два отдыха, отсыпался. Я этим не горжусь, но через это проходят все. Мой партнер, СТО компании Дима Сетракян, работает восемь часов у нас в офисе, с 19 до 23 часов он проводит время с детьми, с 24 часов до 3 ночи он проводит время с Питером по скайпу. И так пять лет подряд, без исключения, включая многие выходные.

– *Какое будущее у Кремниевой долины? Долина стала бессмертной или все-таки в какой-то момент все может закончиться?*

– Долина была построена на трех вещах: географическое положение, университеты и инвестиционная составляющая. Географическое положение значения больше не имеет. Производство чипов переехало в Гондурас, Россию, Китай – куда угодно. С софтом происходит то же самое. Все можно делать

езде. Университеты тоже становятся гораздо менее важными. Ребята из Стэнфорда ничем не хуже и не лучше, чем ребята из Политеха питерского. Еще можно поспорить, где подготовка сильнее. Что в Долине останется навсегда, так это инвестиционная составляющая. Это очень важно. Инвестор, как ни странно, человек очень локальный. Как проходит его рабочий день? Он бежит со встречи на встречу, разговаривает с людьми, смотрит в глаза. Представь себе, что у тебя на неделе десять встреч по всей Америке или по всему миру. Ты можешь всю жизнь провести в самолете. Почему Саша Галицкий открыл здесь офис? Потому что он замучился летать по пятнадцать часов туда и обратно. Белоусов вообще живет в воздухе. А здесь сложилась сильная структура инвестирования, многие вопросы можно решать на месте, люди сами идут к деньгам, и это будет держать Кремниевую долину еще очень долго. Но вообще важность Кремниевой долины со временем будет уменьшаться. Укрепление глобальной экономики – это перемены не в ее пользу.

*– Какая главная мотивация всех стартаповских мучений? Для чего не спать ночами, не видеть семью, блевать за клавиатурой? Неужели лишь для того, чтобы стать миллионером?*

– Нет, конечно. Деньги очень важны... Но для меня также очень важно, чтобы моим продуктом пользовалось много людей и не могли без этого жить. Вот это доставляет мне кайф. Это меня и двигает. Оставить какой-то след в исто-

рии – наверно, это можно так сформулировать. Нет более важного в твоей жизни, чем время. Все остальное гораздо дешевле. Деньги, машины, дома – все это приходит и уходит. Время – это векторная вещь, идет только в одном направлении.

# Часть 6

## Яндекс. Новости

- Отбой тревоги. Инвестиционная активность на российском IT-рынке снова растет.
- Yahoo! ведет переговоры о покупке миноритарной доли в «Яндексе».
- Леонид Богуславский: предложение Yahoo! опоздало на несколько лет.
- Юрий Мильнер учреждает Digital Sky Technologies, чтобы скупать лучшие российские интернет-компании.
- Digital Sky Technologies предложила Аркадию Воложу создать монополию.
- Вежливый отказ. Совет директоров крупнейшего российского поисковика решил не объединяться с Mail.
- «Выживают только параноики».
- Дмитрий Иванов уходит из Фонда эффективной политики в поисковый бизнес.
- Google сделал Аркадию Воложу предложение о покупке контрольного пакета акций.
- Источник в «Яндексе»: техническая команда за слияние с американским поисковиком.
- Елена Ивашенцева: ВВРС договорился об условиях

сделки.

- «Команда передумала». Почему Сергей Брин и Аркадий Волож не поладили?

- Google открывает офис в России.
- Google запускает в Рунете AdWords.
- Google оставляет позади «Рамблер».
- Mozilla Firefox, Opera и другие неофициальные лица.

Россию оккупирует новое поколение браузеров.

- «“Яндекс” должен умереть». Эксперты предрекают большие перемены в российской IT-индустрии.

- Компания Аркадия Воложа доросла до четырех тысяч квадратных метров.

- «Фантик без конфеты». Зачем «Яндекс» купил социальную сеть «Мой круг»?

- MatrixNet – серая лошадка или последний крик «Яндекса»?

- Аркадий Волож: мы делаем ставку на локальные сервисы.

- Российский поисковик вернул себе свою долю рынка. Эксперты: надолго ли?



# Яндекс. Время: 2003–2008

## Где у «Яндекса» лысина?

Пришли однажды на вечеринку Aport, Google, «Рамблер» и «Яндекс» – так начинался сюжет для фокус-группы, которую еще в начале нулевых провел отдел маркетинга под руководством Елены Колмановской. Участникам было предложено представить себе, кто как выглядит. Фокус-группа завелась с пол-оборота, разыгралась бурная фантазия: «Вот это – юный тусовщик, а это – симпатичный старикан, а это – серьезный дядечка с лысиной».

– Большинство сошлось на том, что «Рамблер» – это, скорее всего, такой папик, человек на склоне своих лет, – комментирует Колмановская. – Про нас говорили, что «Яндекс» – это такой интересный парень современный, с высшим образованием, а может быть, даже с двумя, в костюме каком-нибудь таком не очень официальном, но приличном. А Google тогда только-только появился на горизонте, и он для опрошенных был похож на тинейджера в бейсболке, бодрого, но еще немного незрелого.

Очень скоро события на этой виртуальной вечеринке приняли неожиданный оборот. Вечер перестал быть томным.

## Есть ли жизнь после краха доткомов?

Мир потихоньку пришел в себя после недавней катастрофы на бирже NASDAQ, инвесторы и в России, и за рубежом поняли, что за интернетом все-таки будущее. Вместе с ростом пользователей, найденным механизмом монетизации и прочими признаками успеха возобновились попытки купить «Яндекс». Сначала – дружественные, потом – не очень.

Если бы еще лет пять назад команде «Яндекса» предложили сотрудничать с Yahoo! это было бы счастье. Но уже в середине нулевых, когда сама Yahoo! стала посылать в Москву инвестиционные флюиды, у руководства компании и ее инвесторов была только одна проблема – как вежливо отказать.

– Yahoo! делал несколько заходов, их представители вели переговоры со мной на предмет инвестировать напрямую в «Яндекс» либо купить пакет ru-Net, – вспоминает Леонид Богуславский. – Речь шла не о поглощении, а о миноритарном пакете, они предлагали за него неплохие по тем временам деньги. Мы вежливо встречались, но всерьез это предложение не рассматривали. Yahoo! к тому времени уже не была знаковой, драйвовой компанией. Это был такой старый пыльный гардероб. Тогда уже появился Google – восходящая звезда, кайфовая, молодая, модная.

## Что такое Google?

Google – это производное от математического термина *googol*, означающего «десять в сотой степени». Если помните, студенты Волож и Сегалович упоминали его в своем совместном письме учительнице Кларе Михайловне, пытаясь рассчитать, насколько их алма-атинские школьные товарищи лучше московских одноклассников. Но это так, маленькие мистические совпадения.

Поисковик, контролирующий сегодня 80 процентов мирового рынка запросов, возник как студенческая научная работа двух студентов Стэнфордского университета – Ларри Пейджа и Сергея Михайловича Брина. Последний родился в семье московских математиков и эмигрировал с родителями в США в возрасте шести лет. В нежных чувствах по отношению к исторической родине не замечен. Самое известное его высказывание о России звучит коротко и ясно: «Снежная Нигерия».

Несмотря на разные весовые категории, Google и «Яндекс», по взаимному признанию их лидеров, многому заочно учились друг у друга. Команда «Яндекса» с восхищением смотрела на то, как люди с таким же, как у них, подходом к реальности делают успехи на мировой арене. Это было лишним подтверждением правильности собственного пути. В Google же просто брали на вооружение многие идеи,

которые были изначально реализованы в «Яндексе». Ведь yandex.ru был запущен на год раньше, чем google.com, и многие сервисы он разрабатывал с большим опережением. Выигрывать опаздывая Google удавалось лишь за счет того, что он изначально стартовал и развивался на гораздо более перспективной и масштабной площадке: английский язык вместо русского, американская экономика вместо российской, возможности Кремниевой долины вместо осколков советской науки.

В общем, история, в результате которой Россия – одна из пяти стран мира, еще не попавшая под Google, – едва не лишилась этого почетного статуса, начиналась мирно и даже романтично.

## **Как пройти на Красную площадь?**

На Вавилова, 40, Ларри Пейдж и Сергей Брин впервые оказались летом 2003 года. Можно сказать, ребята забрели в «Яндекс» с улицы.

– Я уже не помню, кто тогда нам позвонил и сказал, что вот Брин и Пейдж сейчас в Москве по своим делам и хотят зайти в гости, – рассказывает Волож. – Я их встречал на машине возле храма Христа Спасителя, долго ждал, потому что они гуляли по Красной площади и по дороге где-то заплутали.

Это было еще до их IPO. Google был таким же старта-

пом, как и «Яндекс». Ну да, американский, побольше размером, не сто человек, а тысяча, но для рынка блестящее будущее Google было еще не очевидно. Пожалуй, единственными людьми на Земле, которые точно знали, что скоро начнется великое завоевание планеты, были сами Пейдж и Брин. У них уже была своя военная тайна, но они, разумеется, молчали о ней, как мальчиши-кибальчиши.

– В истории Google есть одно ключевое решение, которое сделало эту компанию великой, – считает Аркадий Борковский. – Это решение – не идти на IPO до 2004 года, строить из себя маленьких и слабеньких. Они могли бы стать публичными раньше, но тогда им пришлось бы рассказать всему миру, сколько они зарабатывают денег. А денег они уже зарабатывали много. И еще им пришлось бы признаться всему миру, откуда они берут эти деньги, им пришлось бы рассказать про успех поисковой контекстной рекламы. В этот момент они стали бы желанной добычей для гигантов отрасли. До 2004 года Google не хватило бы сил противостоять Yahoo! Microsoft, AOL. Они бы просто подмяли его под себя, и не было бы никакого Google.

## **Можно ли верить человечеству?**

Встреча на Вавилова, 40, прошла в теплой, дружеской обстановке.

– Разговор шел в духе: мы тут все одной крови, делаем ве-

ликий продукт, братья-поисковики, пролетарии всех стран, соединяйтесь. Еще вот китайцы есть со своим Baidu, чехи, корейцы, японцы, – давайте помогать друг другу, ура, – вспоминает Волож.

– Они говорили простые и очень близкие нам вещи, – вспоминает Елена Колмановская. – Что счастье пользователя превыше всего, а деньги – дело наживное, что реклама не должна мешать. Ну и вообще – им, как и нам, была близка философия бега на длинные, а не короткие дистанции. У них, как и у нас, не было вот этой вульгарной идеи – сейчас мы быстренько что-нибудь сделаем, продадим, заработаем – и всё, пойдём отдыхать. Представьте себе, что нет никакого капитализма, а вы просто занимаетесь в своем НИИ физикой, например. Какой-нибудь редкой проблемой. И знаете, что вот в том НИИ – в космическом институте – тоже человек занимается этой проблемой. Интересно ведь пообщаться, правда?

## **За что можно купить Сегаловича?**

За встречей последовала переписка. Слово за слово – стало понятно, что Google не прочь купить «Яндекс». Переговоры начались уже летом 2003-го. Мысль о том, что можно подняться до задач мирового масштаба, реально вдохновляла, особенно технарей во главе с Ильей Сегаловичем. Многие из них искренне верили, что вот сейчас они со своими

замечательными, уникальными идеями, которые часто опережают гугловские идеи, волеются в Google и сделают его сильнее.

– Техническим специалистам, конечно, было очень приятно, что в главном поисковике планеты оценили их технологию, – говорит Леонид Богуславский. – И я их очень хорошо понимаю, потому что когда в конце 1996 года я пошел на сделку с PricewaterhouseCoopers, у меня тоже была схожая мотивация. Не столько деньги получить за свой бизнес, сколько поработать, наконец, в глобальной компании, выйти за пределы наших границ, подняться на международный уровень.

У тебя в стране могут быть самые замечательные идеи, но ты не сможешь их реализовать – тебе просто не хватит масштаба. Именно поэтому «Яндекс» был морально готов войти в империю Сергея Брина. Но не наемным персоналом, а в качестве партнеров с правом влияния.

– Мы готовы были объединяться в модальности семьи, – вспоминает Колмановская. – Понятно, что Google как бизнес был сильнее, но это лишь вопрос стоимости доли «Ядекса». А КПД наших команд вполне сопоставим, так почему бы не объединяться в формате Yandex – Google family. Я, конечно, понимала, что если эта семья получится, то это будет счастье для технических специалистов, а моя работа на этом закончится, так как свой бренд они будут развивать сами, из Америки. Ну, закончится и закончится. Это не пре-

пятство.

Инвесторы «Яндекса» воспринимали историю этой любви гораздо трезвее с самого начала. В Baring Vostok Partners Capital были уверены, что для Google покупка «Яндекса» – лишь попытка завоевать российский рынок и в главной поисковой мастерской планеты русских партнеров в качестве реальных управленцев никто не ждет. Тем не менее с финансовой точки зрения вопрос возможной продажи был проработан досконально. И вот тут уже начался разговор без всяких сантиментов.

## **Как проехать в Сан-Франциско?**

Роль парламентаря выпала Елене Ивашенцевой. В 2004 году она регулярно летала в Сан-Франциско, добивалась выгодных условий сделки.

– Переговоры шли очень тяжело, с гугловскими людьми было сложно договариваться, – вспоминает Ивашенцева. – Изначально нам было сказано, что компания с десятиллионной годовой выручкой должна стоить 30 миллионов долларов. И все. С их точки зрения.

– За год расценка выросла до 130 миллионов акциями и деньгами. Если бы мы тогда согласились, сегодня наша доля в Google стоила бы миллиарда два, – подсчитывает Волож. – А сами мы за это время выросли гораздо больше. В общем, получается, правильно сделали, что не приняли их предло-



жение.

Но главную роль в этом решении сыграли не деньги. Деньги друг с другом договорились. Осталось договориться людям.

## Ребята, вы кто такие?

Когда закончился конфетно-чайный период, очень скоро стало ясно, что Google разговаривает с «Яндексом» так, как будто на дворе поздняя перестройка, из каждого второго московского окна льется песня «American boy, уеду с тобой!», а голодные советские программисты спят и видят, как бы свалить в Кремниевую долину, причем целой командой.

– Разговоры с первыми лицами Google оставались столь же прекрасными, но потом приехали их юристы, и они в достаточно категоричной форме объяснили, что речь идет не о слиянии, а о поглощении и мы будем просто наемными сотрудниками, – говорит несостоявшийся работник Google Аркадий Волож. – Мы звоним Сергею и Ларри, они говорят: «Да ладно, да бросьте вы, да чего нам делить – мы же все братья-программисты, айда в Калифорнию! Сколько вас там – 8–10 человек? Мы сейчас за вами самолет вышлем». Мы отвечаем: «Вообще-то нас уже восемьдесят, большой самолет потребуется».

«Меня окружало кольцо друзей, которое угрожающе сжималось» – так в тот момент прокомментировал происходя-

щее Илья Сегалович. В конце концов стало совершенно ясно, что в случае союза с Google желающие поедут в Кремниевую долину гастарбайтерами, а не желающим отведена роль московского сейлз-офиса, который будет заниматься продажами рекламы, подчиняться промежуточному звену в Цюрихе или Женеве и выполнять поручения какого-нибудь гугловского клерка среднего звена. Никакого тесного рабочего контакта с Ларри Пейджем и Сергеем Брином, никаких разработок мирового уровня – забудьте.

– Ключевым моментом, конечно, стало недостаточное уважение, которое проявил Google по отношению к «Яндексу», – считает Леонид Богуславский. – То есть понятно, что в западной деловой культуре люди друг другу не хамят, но в целом общение выглядело так: «Ашан» покупает киоск у Киевского вокзала, а ребята из этого киоска, вместо того чтобы радостно, задрав штаны, бежать в раскрытые объятия, что-то еще тут такое говорят про какие-то идеи и на что-то рассчитывают.

– Они, конечно, недооценили, что мы уже были бизнесом, что в России мы явление, у нас миссия, мы вообще-то поднимаем интернет в этой стране, – говорит то же самое другими словами Волож. – Момент разочарования в отношениях с Google наступил в апреле 2004-го, на фоне РИФа (Российского интернет-форума), который проходил тогда в подмосковных Липках. Я помню, как постоянно выходил на улицу, разговаривал с ними по телефону. А окончательное решение

мы принимали то ли в мае, то ли в июне 2004 года на совете директоров.

## Как ввязаться в драку?

Но теперь выбор был уже не между двумя вариантами светлого будущего. За год, который прошел с момента первой романтической встречи, Google значительно окреп. Было понятно, что, получив отказ, он придет в Россию по-настоящему, и спокойной жизни уже не будет.

– Мы видели, как Google, словно немецкая танковая армия, прошелся по Европе, смел все на своем пути, и как нам устоять в России, было совершенно непонятно, – теперь Леонид Богуславский вспоминает те времена с улыбкой. – Риск, что мы в конечном счете потеряем все, был очень высокий. Все взгляды были устремлены на Воложа – мы как инвесторы в стратегических решениях всегда ориентировались на него.

Сам же Волож признается, что в тот решающий день он принял решение, опираясь на позицию Альфреда Феноти – «человека со шваброй внутри», который к тому времени из совета директоров уже проданного ComPTek перешел в совет директоров «Яндекса» и здесь тоже занял столь привычное ему место дежурного по здравому смыслу.

– Эл был против Google, – говорит Аркадий. – Его раздражала прежде всего сама риторика покупки: да ладно, да хватит вам придуриваться, приезжайте работать. Для него

как для человека старой закалки, в ковбойских сапогах, эти стэнфордские студенты были выскочками, которые слишком много о себе возомнили. Эл говорил: да, вы, конечно, скромные ребята, мировая компания зовет, впереди красивые и большие задачи, но нельзя позволять так с собой разговаривать. То, что они вам предложили, это не оценка. Они и половины вашей доли не видят, они просто не проанализировали ситуацию. Не соглашайтесь, это несерьезно.

Но едва ли одной «швабры» Эла Феноти на этом совете директоров хватило бы, если бы не позиция Ильи Сегаловича. Главный вопрос Воложа и всех членов правления был обращен к нему как главному технарю: «Выстоим?» И ответ надо было дать не эмоциональный, а реальный. Реальнее некуда.

– Решению продаваться было лишь две альтернативы: либо мы выстоим, либо нас убьют, – продолжает Волож. – И если ты говоришь, что да, мы выстоим, это значит, что ты все взвесил и берешь на себя моральное обязательство.

– И надо отдать Сегаловичу должное: он не стал выбирать разумный компромисс, – резюмирует Богуславский. – Он ответил: «Будет очень тяжело, но если мы все напряжемся, то выстоим». Ну, и мы приняли решение, что будем драться. Это именно так дословно и прозвучало: «“Яндекс” будет драться».

## Как это будет по-русски?

То, что произошло дальше, Леонид Богуславский из *gu-Net Holdings* называет «битвой Давида и Голиафа», а Елена Колмановская – «просто другим типом веселья». Надо сказать, что первые шаги *Google* по земле русской и правда не вызывали ничего, кроме улыбки. Великий, могучий и адски сложный язык стал первым рубежом обороны.

– На том решающем совете директоров спокойнее всех вела себя Лена Колмановская. Она говорила: «Не волнуйтесь, это они сейчас такие смелые, а вот заговорят по-русски – тогда мы на них посмотрим, – рассказывает Волож. – И действительно, когда они первый раз заговорили по-русски, это было смешно.

Несмотря на свое российское происхождение, Сергей Брин с самого начала недооценивал значение морфологии для поиска. Дискуссия на эту тему между гуглоидами и яндексоидами состоялась еще в 2003 году во время первой встречи на улице Вавилова.

– Мы им говорили: понимаете, у нас особенность, мы знаем язык, это очень важно, – вспоминает Волож. – А они отвечали: да зачем это надо, да там столько будет стемов, корней, вариаций, много мусора собирать придется, потом чистить его. Года три-четыре спустя они уже сами публично признавались, что именно в России научились делать морфологию,

которая потом им пригодилась и в арабских странах, и еще много где. Вот ведь, думаю, научили на свою голову!

Морфологию Google сделал выходец с Украины Александр Грушецкий. Сделал на совесть. Разницу в качестве поиска «Яндекса» и Google теперь могли различить только специалисты, да и у тех мнения разделились. Одни указывали на то, что у «варяга» более широкая мировая база поиска, другие – что у «Яндекса» все-таки лучше морфология, много дополнительных сервисов и вообще – от добра добра не ищут. В самом «Яндексе» поначалу надеялись, что конкуренты просто разделят сферы влияния: российский поисковик будет заниматься локальными задачами, а Google – глобальными. Но вскоре оказалось, что это одно и то же.

## **Куда девать Мильнера?**

Тем временем, почувствовав слабость, активизировались старые друзья.

В середине нулевых Юрий Мильнер, уже в качестве председателя правления инвестиционного фонда Digital Sky Technologies (DST), попытался снова приобрести «Яндекс». На этот раз стратегия этого предпринимателя заключалась в том, чтобы собрать в одной корзине самые сильные российские интернет-компании, а дальше либо провести успешное IPO, либо просто перепродать этот букет с большой, а главное, быстрой прибылью.

– Для этого Мильнер долгое время мечтал объединить Mail и «Яндекс», – продолжает Леонид Богуславский. – Он вел переговоры со мной и Аркадием. У нас была встреча втроем в кафе, где обсуждались доли. Мнения были разные, но они отличались непринципиально, можно было легко договориться. Вот только не деньги были ключевым вопросом.

Мильнер предлагал Воложу возглавить объединенную компанию. Со стратегической точки зрения сделка обещала быть перспективной. Практически весь российский интернет собирался в одном месте. И Волож, судя по воспоминаниям его друзей и партнеров, некоторое время действительно колебался. Он был не прочь получить новые возможности для развития. Но, с другой стороны, Аркадий всегда смотрел на вещи очень практично и предельно конкретно. Как работать в новой компании, с людьми, которых коллекционировал не он? Ведь бизнес – это не механика. Если в новой команде не сложится «химии», если будет разрушено «наше общее чувство прекрасного», тогда не получится ничего. А вероятность продуктивного контакта с командой Мильнера была невелика: слишком разные люди, слишком разные взгляды, слишком разные биографии.

В «Яндексе» снова состоялся серьезный совет директоров, где обсуждалось предложение об объединении с Mail.Ru. Особую важность вопросу придавало то обстоятельство, что нашествие Google крепчало и будущее компании уже не выглядело столь безоблачным. Но и в этот раз

позиция инвесторов была проста, как чукотское юношество.

– Инвестор не должен говорить со стартапом в авторитарном стиле, это прежде всего невыгодно самому инвестору, – поясняет логику такого «бессилия» Елена Ивашенцева. – Тем более если основатели и руководители этого бизнеса уже много раз зарекомендовали себя людьми разумными и трезвомыслящими. Стартап строится не нами, а теми людьми, которые живут в нем 24 часа в сутки. И только от их творческого настроения зависит успех наших инвестиций. В общем, Аркадий решил все-таки отказаться от заманчивого предложения Мильнера.

## **Чего Волож боится больше всего?**

Если посмотреть внимательно на историю «Яндекса», легко заметить одну особенность развития этой компании. Она очень редко делает приобретения на стороне и вообще не любит слияний и поглощений. Такое поведение очень нетипично для быстро растущего бизнеса. Слияния и поглощения – неизбежный признак роста. Откуда такая аномалия?

– Я потом уже понял, что Аркадий чувствует себя крайне некомфортно в условиях слияний или крупных покупок. Он просто не видит интеграционного процесса как такового и очень его боится, – делится соображениями Леонид Богуславский. – «Яндекс» время от времени покупал за копейки какие-то технологии, которые ему были нужны для развития



новых сервисов, но это нельзя назвать серьезными приобретениями, которые ставят перед компанией проблему интеграции. «Яндекс» старался всегда все свои сервисы делать сам.

– В любой отрасли объединение двух компаний – большая проблема, – считает сам Волож. – Половина этих объединений не работают из-за разницы культур. А тут вообще весь бизнес построен только на том, что «встретились несколько интересных людей». Давайте объединим, скажем, Театр сатиры и «Ленком». Оба ведь хорошие, вместе еще лучше будет? Но они разные.

Что это – признак слабости или инструмент выживания? У экспертов на этот счет есть разные мнения. Одни считают, что такой корпоративный «аутизм» рано или поздно погубит «Яндекс», что в современном мире нужно быть более открытыми. Интернет перестает быть единым, он распадается на несколько гигантских платформ – цивилизация Google, цивилизация Facebook, цивилизация Apple... Если «Яндекс» не создаст свою, он потеряется в новой сетевой геополитике. Крупные поглощения на этом пути неизбежны.

Другие исследователи интернета считают, что неверным путем идут как раз мировые гиганты типа Google и Facebook. Они мечутся из стороны в сторону, делают дорогостоящие и бессмысленные покупки, у них синдром расфокусировки и сбой ориентиров. А ведь в современной IT-индустрии истории успеха столь же стремительны, как и истории пораже-

ния.

– По словам Энди Гроува, бывшего генерального директора Intel, «выживают только параноики», – говорит Эстер Дайсон, американский предприниматель, публицист, член совета «Сколково» и совета директоров «Яндекса». – Мне кажется, компания Google в последнее время утратила это качество, они стали холодными и высокомерными, а это очень плохо для бизнеса. «Яндекс» же пока остается в состоянии этой здоровой творческой параноидальности, ему удастся удерживать свою творческую среду, а это главный источник роста.

Типичный случай неудачного поглощения в истории «Яндекса» – это попытка обзавестись собственной социальной сетью «Мой круг».

Лидером команды «Моего круга» был Илья Широков, и уже через два года этот стартап был приобретен «Яндексом». Социальные сети тогда были на подъеме, у ресурса была своя особенная, весьма востребованная специализация – выстраивание деловых контактов между людьми. Проект казался беспроигрышным. И тем не менее дело закончилось провалом. «Мой круг» так и не стал массовым сервисом. И винить в этом руководителям «Яндекса» некого, кроме самих себя.

– Это хороший урок нам и всем высокотехнологичным компаниям. Когда покупается актив, главное приобретение – команда, все остальное – оболочка, – считает директор по проектам Дмитрий Иванов. – Мы еще до покупки знали, что

менеджер и вдохновитель этого проекта Илья Широков уезжает учиться в Америку. Но понадеялись, что сможем как-то перестроить команду и развивать этот сервис без Ильи. Но в «Яндексе» так и не нашлось людей, которые вложили бы душу в этот проект. Результат закономерен.

## **Хотят ли русские войны?**

Отказав Мильнеру, «Яндекс» отрезал себе все пути к отступлению. А наступление Google между тем шло полным ходом. Сначала американский поисковик закрепился на шести процентах, потом энергично двинулся вперед, достиг 18 процентов и занял второе место в России, отняв у «Рамблера» почти всю его долю. Затем он начал отъедать уже долю «Яндекса». В начале 2008 года она упала до 54 процентов.

– Это было уже действительно страшно, но пугала прежде всего неизвестность, – говорит Колмановская. – Мы понимали, что поисковая технология у нас не хуже. Но вместе с тем мы отдавали себе отчет, что по сравнению с нами у Google есть любое количество денег. Они просто могут тут все закрасить своей рекламой, если захотят. Было непонятно, какого размера танковая мощь на нас прет, что у них там на запасных путях и какова степень решимости.

– Моя счастливая жизнь закончилась году в 2006-м, и я уже не знаю, вернется ли, – горько улыбается Волож. – Раньше было как? У нас прекрасный стартап, мы маленькие и хо-

рошие, мы растем, нас все любят. Такая романтическая история про молодой росточек, который пробился и дорос до молодого дерева, ура, потрясающе. А тут вдруг на тебя едет каток, который уже совсем близко, еще немного – и раздавит. Ты каждый день смотришь на свою долю, ты становишься шизофреником и параноиком. Жизнь становится замкнутая, оборонительная – неприятно все это.

По ходу дела выяснилось, что у супостата, оказывается, есть внушительная группа поддержки и в самой России. На фоне накаляющихся политических страстей пользоваться Google стало считаться признаком большого ума, продвинутости и оппозиционности. Обозреватели IT-рынка и просто популярные сетевые снобы регулярно выступали в роли новгородцев из «Повести временных лет»: «Приходите княжить и владети нами!» Вот еще чуть-чуть, еще полгодика, и «Яндексу» хана, будет один сплошной Google, Google, Google! Даже в самом «Яндексе» стали зреть упаднические настроения. Люди смотрели на графики и делали ставки – когда ползущая вверх гугловская линия и стекающая вниз яндексовская наконец пересекутся. Большинство сходились в том, что время решающей битвы – зима 2007-го. Особенно паниковали экстраверты-гуманитарии. Интроверты-технари пребывали в своем обычном состоянии – целомудренного спокойствия.

– Как-то раз к нам пришел Волож и говорит: «Ну, что будем делать? Сможем восстановить долю, или мне бизнес пе-

рестраивать исходя из новых реалий?» – вспоминает Леня Бровкин. – Мы говорим: «Да, конечно, сможем, в чем вопрос?»

– А сами что думали при этом?

– Да то же самое и думали. А чего тут думать?

Все-таки программисты очень похожи на боксеров. Трудно из них выдавить что-нибудь, кроме «да», «нет», «не знаю».

На сегодняшний день, на 11 февраля 2014 года, «Яндекс» выдает 522 000 ответов на вопрос «почему Google не может победить “Яндекс”». Аркадий Волож в интервью журналу Forbes в те дни дал всего один: «Они не умрут, если не завоюют Россию, а мы умрем, если ее потеряем».

## **Куда глядит прожектор перестройки?**

Обстоятельства втянули «Яндекс» в «высшую лигу», и чтобы удержаться в ней, надо было рестраиваться по всем фронтам. «Драка» с Google требовала нового подхода к управлению, выстраивания формальных процедур. Но как не растерять на этом пути то, что с подачи Сегаловича до сих пор называется в «Яндексе» «нашим общим чувством прекрасного»? Руководству «Яндекса» хватило мудрости не впасть в культурную зависимость от модных в то время иностранных теорий управления. Обновление компании проходило скорее под флагом здравого смысла, нежели по «умным

книжкам». И в сохранении этого баланса огромную роль сыграл уже не раз упомянутый выше топ-менеджер Дмитрий Иванов.

## Как устроен «Яндекс»?

Иванов пришел в «Яндекс» из Фонда эффективной политики (ФЭП) Глеба Павловского – структуры, где были созданы первые СМИ Рунета, в том числе *gazeta.ru* и *lenta.ru*. С Воложем Дмитрий познакомился через Александра Ослона, поводом стал проект создания в России системы измерения интернет-аудитории. Первое время в «Яндексе» он занимался сервисом «Яндекс.Новости», но чем дальше, тем больше стал помогать Аркадию в налаживании управления стремительно растущей компанией.

– Я пришел в 2003 году, когда «Яндекс» уже был великим, – говорит Митя. – Он уже перегнал «Рамблер», и я прекрасно понимал, что прихожу в российскую интернет-компанию № 1. И вместе с тем это еще был типичный стартап. В нем работали порядка ста человек, все друг друга знали, любой вопрос решался методом взаимодействия с конкретным исполнителем, структура компании была плоской – ни подразделений, ни отделов, ни групп. Не было даже юриста и службы HR, Волож всем управлял напрямую, и это становилось для него все труднее и неподъемнее.

Новая структура «Яндекса» родилась в результате неболь-

шого разговора между Дмитрием и Аркадием.

– Митя меня спросил, со сколькими людьми мне удобно работать напрямую. Я ответил: «Ну, где-то с семью». – «Отлично, – говорит он, – значит, сделаем семь департаментов. А руководители департаментов уже будут работать с остальными», – рассказывает Волож.

Отныне каждый сотрудник стал работать в рамках своего департамента, но по мере необходимости принимал участие в любых проектах, где только может потребоваться его компетенция. По оценкам Воложа, такая система могла выдержать до пятисот человек штата, но на практике она продержалась гораздо дольше – до 2010 года, когда пришлось лечить уже новые болезни роста.

– За последнее десятилетие произошел безумный, чудовищный рост компании – со 100 человек до 6000, – говорит Иванов. – Все эти годы я старался влиять на структуру компании так, чтобы она соответствовала этому росту. Без каких-либо революций, без смены менеджмента, без привлечения варяга с потусторонним корпоративным опытом. Это было эволюционное развитие, масштабирование с сохранением базовых ценностей и культуры компании. То, что в итоге произошло, – чудо, и я рад, что помогал этому чуду случиться.

– А как все-таки удалось не заадминистрировать компанию насмерть?

– Чтобы ответить на этот вопрос, придется объяснить, как

на самом деле устроен «Яндекс».

## Как на самом деле устроен «Яндекс»?

В мире насекомых есть такое неподъемное слово – трофаллаксис: trophe – питание, allaxis – обмен. Спросите любого рыжего муравья на планете: «Ты знаешь, что такое трофаллаксис?» И он ответит: «Обижаешь! Конечно, я знаю, что такое трофаллаксис. Кто же не знает, что такое трофаллаксис!»

Трофаллаксис – это вот что. Это когда сообщество живых организмов знает друг о друге все без слов и даже звуков. Это некая безошибочная коллективная интуиция, самоинформирующий социальный механизм, это когда муравейник все чувствует и ничего ты с этим не поделаешь.

Муравьи поглощают информацию в прямом смысле этого слова – они ее едят. Вместе с пищей, которой муравьи обмениваются между собой, они передают друг другу феромоны: феро – нести, омон – побуждать, вызывать. Это такая секреция, которую вырабатывают некоторые живые существа для обеспечения химической коммуникации в рамках одного вида. Желудок у муравьев тоже коллективный. По первому требованию одна особь отрыгивает пищу и кормит ею другую. Вместе с ней она передает ключевую информацию о состоянии всего муравейника, которую царица спускает сверху вниз при помощи своих феромонов, попадающих в



общую «информационную среду» во время кормления ею личинок.

Любое сравнение, конечно, хромает, но нечто вроде трофаллаксиса наблюдается и в «цивилизации “Яндекс”». Она устроена не столько вокруг некоторого количества сильных, харизматичных людей, сколько вокруг определенного набора ценностей. Люди, которые умеют говорить на языке этих ценностей, попадают в «Яндекс», как в ловушку, и крайне редко из нее выбираются, потому что им некуда больше идти.

– Почему, даже став огромной, компания не утратила базовых ценностей? – спрашиваю Митю Иванова.

– Я уже говорил, но повторю еще раз: у ее истоков стояли люди, которые были идеалистами и остаются ими. И этот идеализм до сих пор является тем хребтом, тем скелетом, который крепнет и на котором все держится. Он обрастал мясом, но не заплыл жиром. В чем идеализм? В том, чтобы делать мир лучше. Не просто строить карьеру, зарабатывать деньги – это все вторично. А первична все-таки вот эта простая вещь – преобразование реальности. Это, может быть, звучит пафосно и даже наивно, но здесь надолго остаются люди, которые мотивированы именно этим.

Если проводить муравьиную аналогию до конца, то царица «Яндекса» – не Волож. Аркадий – безусловный лидер компании и рационализатор всех тех идей и ценностей, которыми питается команда. Аркадий, безусловно, сам состо-

ит из этих ценностей, как человек из воды. Но их генератором и духовным лидером компании на протяжении всего ее становления был, конечно, Илья Сегалович.

## **Где обитают лучшие в мире привидения?**

Илья тоже любил хватать в коридоре первых попавшихся людей и грузить их новыми идеями. Подчас из таких случайных совпадений вырастали серьезные проекты. Офисное пространство в «Яндексе» похоже на дом с привидениями: только подумаешь, о какой-то задаче – а рядом как раз материализовался человек, который для ее обсуждения жизненно необходим. Переговорки, кофе-пойнты, места для досуга, какие-нибудь закутки – все эти «ловушки креативной энергии» в офисе «Яндекса» придуманы неспроста, и они делают свое дело. Фраза «О, иди сюда, мы как раз сейчас про тебя говорим» – одна из самых распространенных в коридорах компании. Один человек шел в переговорку, другой на кофе-пойнт, третий в туалет – в результате получился новый сервис.

– Если проводить параллели с миром религии, в котором есть просто верующие, есть священнослужители, а есть монахи-столпники, которые постоянно пребывают в молитве, то Сегалович был кем-то вроде этих столпников, – продолжает Митя Иванов. – Он постоянно думал о том, как усовер-

шенствовать «Яндекс», он пребывал в этом состоянии 24 часа в сутки.

Илья, безусловно, был идеолог-харизматик. Он направлял, он указывал путь. Будучи, пожалуй, самым эрудированным человеком в компании как по части технологий, так и в области гуманитарных знаний, Сегалович очень сильно повлиял и на «Яндекс», и на Аркадия. С прагматической точки зрения, их тандем лучше всего обозначить старым советским штампом «изобретатель-рационализатор». Илья постоянно искал и находил новые горизонты развития, будоражил коллектив, никому не давал жить спокойно. Аркадий методично заземлял эту неумную энергию, переводил безумные идеи в рациональную плоскость.

Почему почти все глаголы в этой главе употребляются по отношению к Илье Сегаловичу в прошедшем времени? Потому что в июле 2013 года в результате внезапной и жестокой болезни его не стало. Это стало потрясением для всего российского IT-бизнеса и самым трагическим событием в истории «Яндекса».

## **Как спасти человечество, а затем починить сливной бачок?**

Еще один формат, помимо ловли человек в коридорах, который регулярно использовал Илья, – это так называемые «списки Сегаловича».

– Это был такой клубок идей, выявленных проблем, ошибок, все попеременно, – говорит Митя. – 10–15–20 пунктов совершенно разнокалиберных соображений самого разного назначения. Там были и мегаидеи, требующие большого обсуждения, и что-то вроде «а, кстати, тут поправьте то-то и то-то».

– Спасти человечество, а затем починить сливной бачок.

– Да, именно так! Причем Илья бывал резок в высказываниях, писал письма, которые задевали коллег. Тогда мы говорили: «Опять Сегалович “кирпич” на рассылку кинул». Я регулярно его за эти «кирпичи» ругал: «Илюша, ну что ты делаешь? Теперь потребуется отдельная работа, чтобы объяснить людям, что ты не хотел никого обидеть». Но это была приемлемая плата за роскошь развития. Любой социум, любая компания стремится к гармонии. А харизматик,двигающий компанию вперед, не может эту гармонию разрушать, дабы построить новую, более совершенную гармонию.

– Именно поэтому некоторые эксперты IT-индустрии считают, что смерть Ильи – это такой удар, который в долгосрочной перспективе может стать для «Яндекса» роковым. Ведь заменить его некому.

– Заменить его некому. Илья был уникальным человеком. С другой стороны, Сегалович заразил своим видением, подходом, ценностями такое количество людей, что сейчас, когда его нет, мы стараемся мыслить, чувствовать, принимать решения так, как это сделал бы Илья.

## **Зачем нужна Берлинская стена?**

В самый разгар «драки» с Google «Яндекс» переехал на улицу Самокатную. Место специфическое – кирпичное здание бывшей текстильной фабрики, чугунные колонны с надписью «Эрб и Атрыганьевъ», обстановка пролетарско-аристократическая, неподалеку ликероводочный завод «Кристалл».

– Четыре тысячи квадратов! – с гордостью заявляет главная «хозяйюшка» Светлана Микаэлян. – Вместимость – триста человек, но на первом же собрании Аркадий заявил: «Так, не расслабляемся, здесь мы надолго не задержимся, года на три, не больше».

«На Самокате» появились настоящие кофе-пойнты, здесь завелась традиция креативных переговоров, самая большая из которых называлась ГДР/ФРГ (со съемной перегородкой), здесь, наконец, появились полноценные обеды – такие вкусные, что многие сотрудники предпочитали работать не на своем рабочем месте, а в столовой. Но главное – здесь появились новые хорошие люди. Много, много, много новых, хороших людей.

## **Каков главный ресурс развития?**

Главный ресурс развития бизнеса – это несовершенство

окружающего мира. По крайней мере, так считает Митя Иванов, с которым мы все никак не расстанемся.

– Дмитрий, я слышал от сотрудников «Яндекса» – рядовых и не очень, – что главным шоком, который они испытали, поступив сюда на работу, было то, что на вопрос «А что мне теперь делать?» им отвечали примерно следующее: «Придумай себе занятие сам: за этим мы тебя и взяли».

– Не совсем так, но близко к правде. Конечно, мы берем человека на работу под определенную задачу. Но, выполнив ее, не нужно ждать, когда придет начальник и скажет, что делать дальше. А нужно оглядеться по сторонам, увидеть какое-то несовершенство бытия и попытаться как-то организовать себя, а еще лучше – людей вокруг себя с целью это несовершенство устранить. Такая инициатива всячески приветствуется. Она есть способ познания мира, инструмент карьерного роста и метод развития компании.

– Например?

– Например, задуматься о том, что миллионы людей в России стоят на обочине и ловят бомбил, которые спрашивают: «Дорогу покажешь?» Эти проблемы можно устранить, создав сервис «Яндекс. Такси». Собственно, все наши придумки, все наши находки – они так и рождаются.

– То есть нужно иметь такой инстинкт гармонизации окружающего мира?

– Да, пожалуй, это хорошая формулировка.

## Как починить тигра?

Все-таки вовремя хорошенько испугаться – это очень и очень полезно. Если бы Волож сразу понял, в чем секрет прогрессирующего успеха Google на российском рынке, едва ли во второй половине нулевых годов «Яндекс» сделал бы такой колоссальный рывок в развитии.

– Когда Google пошел в рост, у нас все в очередной раз схватились за головы и стали думать, как улучшить качество поиска, – рассказывает Елена Колмановская. – После чего действительно сильно его улучшили.

Улучшать было что. По мере роста числа пользователей технические накладки происходили все чаще и чаще. Нажимая на кнопку «найти», пользователь тысячу раз получал то, что хотел, а в 1001-й раз мог получить какую-нибудь нерелевантную белиберду. Сегодня на корпоративном жаргоне этот эффект называется «показывать тигров».

– Однажды был смешной случай, когда в течение некоторого времени «Яндекс» выдавал в качестве ответа на некоторые запросы результаты про тигров, – смеется Леонид Бровкин. – Мне пришлось этих «тигров» чинить. Проблема была на самом деле очень простая. Есть понятие «хешсумма»... – дальше Леонид переходит на высокотехнологичную заумь, перевести которую на язык Гоголя и Пушкина нет никакой возможности.

Как правило, помехи устранялись в течение 10–20 минут, но в первые новогодние дни 2007 года случилась уже реальная катастрофа. Чинить «Яндекс» пришлось несколько дней подряд, все это время поисковик был парализован, и это было уже не смешно. К счастью, это ЧП произошло во время всеобщих праздников и не многие его заметили.

Одна из фундаментальных проблем была в том, что у «Яндекса» до сих пор не было системы тестирования. Выкатывание новой версии алгоритма или части этого алгоритма происходило вручную: любой программист сам добавлял свой кусок кода в общую ткань, и до поры до времени это как-то работало. После новогоднего коллапса компания озабочилась построением большой промышленной системы, включающей в себя много этапов оценки качества и тестирования программ. Окончательно изгнать тигров из алгоритмических джунглей удалось лишь к концу нулевых годов, и сегодня программисты-новобранцы, когда слышат о подвигах бывалых коллег, даже не верят, что такое вообще возможно.

Но главный скачок качества поиска случился благодаря совсем другой истории. Есть такое слово – MatrixNet...

## **Почему господин ПэЖэ не мудака?**

Человека, который «перепридумал» поиск «Яндекса», зовут Андрей Гулин, и вообще-то он мечтал работать в Google. – Я, как прилежный ученик, написал туда письмо, но они



мне даже не ответили. Тогда решил: о'кей, раз сразу в Google не получается, придется сначала пройти через «Яндекс». Но работа заинтриговала с первого же дня. Я прихожу на совещание, а там собрались человек 70, все одновременно говорят и машут руками. Для меня это было неожиданно: я до сих пор работал в компании, где люди говорили по очереди. Знаете, какой в «Яндексе» главный девиз? «Свобода и безнаказанность»!

– А решения как принимаются? Как достигается согласие по ключевым проблемам?

– Это хороший вопрос! – Андрей отвечает с отчаянной улыбкой человека, который по горло сыт этой самой свободой и безнаказанностью. – Считается, что если ты хочешь, чтобы был принят твой вариант решения, нужно всех участников процесса в этом убедить.

– Но ведь бывают вопросы, по которым невозможно договориться.

– Да, действительно бывают. Например, дискуссия на тему, как ставить пробелы или фигурные скобки в программе на C++, может длиться веками. Поэтому стандарт C++ навязан административно. Для этой цели у нас есть специальный человек, известный под ником «ПЭЖЭ». Он занимается тем, что навязывает свою волю, это его работа. Работа довольно нервная – каждый норовит тебя назвать мудаком. На этот случай у ПЭЖЭ есть специальная бумага, подписанная Воложем, которая официально свидетельствует о том, что ПЭЖЭ

не мудак.

– Зачем?

– Ну, когда ему в очередной раз кто-нибудь говорит: «Ты что, правда этого не понимаешь?! Да?! Ну, значит, ты просто мудак!» – он смотрит на эту бумагу и восстанавливает душевное равновесие.

## Что такое MatrixNet?

MatrixNet – это специальный алгоритм машинного обучения, разработанный «Яндексом». В результате его внедрения произошло многократное увеличение количества факторов ранжирования и, как следствие, повышение качества поиска.

Если вы не имеете непосредственного отношения к поисковым технологиям, то больше вам знать про MatrixNet не нужно – все равно не поймете. Если же вы к поисковым технологиям отношение имеете, то вы и так знаете, что такое MatrixNet.

С введением новой системы «Яндекс» снова пошел в отрыв. Впрочем, сам скромный автор MatrixNet Андрей Гулин считает, что его вклад в героическую оборону «Яндексграда» сильно преувеличен.

– Напряженно, конечно, было. Все почему-то решили, что у Google качество лучше, поэтому он нас теснит. Качество у гугловского поиска действительно было высоким, но при-

чины их первоначального успеха в Рунете были совершенно другие. Они просто грамотно наладили дистрибуцию, а мы тогда еще вообще не понимали, что это такое.

– То есть вы зря все это время мучились?

– Ну почему же зря? Думали, что плывем в Индию, а открыли Америку. Тоже неплохо.

## **Кто тут самый честный?**

Как это часто бывает, глаза у страха оказались великоваты. Будучи в плену своих идеалов, руководители «Яндекса» долгое время даже представить себе не могли, что причина успехов Google может скрываться в чем-либо другом, кроме как в качестве поиска.

– В какой-то момент кого-то из нас – я уже даже не помню, кого именно, – вдруг осенило: смотрите, вот график роста Google, а вот график роста браузера «Мозилла», и это просто абсолютно одинаковые кривые, – рассказывает Елена Колмановская. – Тут до нас дошло, что такое дистрибуция. Google по умолчанию стоял на «Мозилле». И не только на ней. Народ массово пересаживался на новые браузеры, а там – Google, Google, Google. Только тут мы наконец поняли, что в продвижении продукта огромную роль играет не только его качество, но и способ доставки потребителю.

– Собственно, все, что они сделали для роста на российском рынке, – это собственная морфология и налаженная

дистрибуция, – подхватывает Аркадий. – На «Мозилле» они в Россию и въехали. «Мозилла» их просто всем раздала, и они буквально за два года поднялись с шести процентов до двадцати двух.

Теперь страх как рукой сняло. Стало ясно, что надо делать.

– Мы зарулили в MatrixNet, который нам дал дикий скачок по качеству, потому что у нас появилось машинное обучение, которого у Google тогда еще не было, – перечисляет Волож. – И мы научились дистрибутировать – за 2008 год Макс Киселев и его команда нам выстроили все эти каналы. Тут же мы стали отодвигать Google обратно и вскоре вернули себе свои 64 процента. А потом у нас появился и собственный браузер.

## **Где прячутся партизаны?**

Но конкуренция на этом не закончилась. Google вскоре взялся за российский рынок всерьез, запустил масштабную рекламную кампанию, но все равно топчется на месте. За счет чего же российскому поисковику до сих пор удается удерживать свою долю?

Как известно, обороняющийся на своей территории солдат всегда сильнее наступающего. И дело не только в естественной пассионарности защитника. Оборонителю Родины всегда помогает хорошее знание собственной местности.

Именно глубокое понимание реалий российской жизни и потребностей людей, населяющих страну, – главный козырь компании. Google мыслит глобально, для него весь мир – лишь слабое отражение собственных представлений о том, каким он должен быть. А команда «Яндекса» живет здесь, в России, и ей удастся чувствовать и формулировать новые потребности даже раньше, чем потребители успевают их осознать. Глядя на ситуацию со стороны, можно предположить, что главным принципом своей стратегии «Яндекс» избрал девиз «Знай наших!» В смысле – знай психологию соотечественника, вовремя находи его потребности и делай ему предложения, от которых невозможно отказаться.

– Мы маленькие, но мы должны как-то цепляться за свою землю, уходить в ущелья, – принимает такую терминологию Аркадий Волож. – Нам надо было искать партизанские методы борьбы, ну мы и нашли. Наша специфика – сервисы про реальную жизнь. То, что в мире либо не масштабируется, либо оттуда не видно. «Яндекс. Деньги» – полезная вещь. «Яндекс. Пробки» – мы изобрели самое используемое в СНГ приложение, потому что видели, что проблема пробок нарастает. Мы вообще первые в мире придумали измерять пробки в баллах. Это вещь, которая возникла здесь от потребностей реальной жизни, из того, что можно увидеть в окно. Вот на сервисах про реальные потребности пользователей мы, видимо, и держимся.

До конца первого десятилетия третьего тысячелетия «Ян-

декс» действительно сделал много локальных сервисов, полезных именно местному потребителю. Google этим не заморачивался, вводил новые продукты медленно, кое-как. Например, сервис про пробки появился у Google в России лишь спустя четыре года после запуска их на «Яндексе». Даже в святая святых поискового бизнеса – продаже контекстной рекламы – AdWords здорово проигрывал «Директу». С российским поисковиком интернет-сайты сотрудничали куда охотнее – и вовсе не из патриотических соображений. С «Яндексом» было работать просто выгоднее. Российский поисковик первым стал делиться выручкой с рекламными агентствами. Размер комиссии в среднем составил 14–16 процентов, то есть «Яндекс» фактически создал сеть мотивированных профессиональных дилеров собственной контекстной рекламы. Google дорос до этого нескоро. К тому же участник рекламной сети «Яндекса» уже давно мог получать заработанное очень быстро – через «Яндекс. Деньги» и дальше в один клик на банковскую карту. А заработанное в гугловской системе AdWords до 2008-го можно было получить только отправляемым по почте именованным чеком, который обличивал далеко не каждый банк.

Но едва отбив атаку чужих, «Яндекс» снова был вынужден бороться за выживание. Вот только на этот раз национальный поисковик чуть было не пострадал от своих.

# Яндекс. Люди

Сергей Белоусов, основатель и генеральный директор компании Acronis, старший партнер фонда Runa Capital, председатель совета директоров и сооснователь Parallels:

*«Деньги – это такой билетик, чтобы производить новые знания»*

*Сергей Белоусов – это тот самый человек, которого Александр Галицкий называет Распутиным. Сергей и правда производит небанальное впечатление. Из всех российских IT-предпринимателей, с которыми мне доводилось встречаться, он менее всего похож на IT-предпринимателя: брутальный вид, суровый взгляд, умеет сердиться, особенно если заикнуться про «Распутина». Таких любят женщины, про таких говорят: может и в морду дать, из таких иногда получают талантливые бандиты. Однако именно у этого человека в российском IT-бизнесе самый длинный список успехов. Остается выяснить почему.*

– Мои родители были учеными. Все мои родственники были либо учеными, либо инженерами. Никакого отношения к предпринимательству они, разумеется, не имели. Я с отличием окончил Физтех и тоже собирался идти в науку. Был, правда, недолгий момент в детстве, когда я хотел стать нейрохирургом, потому что думал, что нейрохирурги знают, как работает человеческий мозг. Естественно, нейрохирур-

ги в этом ни черта не понимают; мозг они просто режут; это очень странная профессия.

Уже в седьмом классе я всерьез занимался физикой, математикой, выигрывал какие-то олимпиады, на которых у меня всегда был соперник. Мы дружили и одновременно конкурировали: иногда я выигрывал, иногда он. Однажды мы с ним сдавали психологический тест: в то время было очень модно проверять свой IQ и профессиональные наклонности, – и этот тест выдал, что он будущий ученый, а я должен стать администратором. Меня это очень удивило и страшно разозлило. Я прошел тест еще пару раз, вопросы каждый раз были новые, но результат получался один и тот же: администрирование. А я и в мыслях не держал заниматься бизнесом; даже когда я начал им заниматься, то еще очень долго не осознавал, что занят именно им.

*– А если бы вы сдали тест тогда, а результат увидели только сейчас, – как бы отреагировали?*

– Конечно, сейчас я понимаю, что предпосылки к тому, что в итоге получилось, были. Во-первых, мы с мамой очень много ездили по России. Она физик, но летом ездила как повар в геологической партии: чтобы самой все посмотреть и мне показать. Мы были на Дальнем Востоке, в Якутске, Иркутске, Кызыле, Красноярске, на Урале, Кольском полуострове, всю Волгу изъездили, в Грозном были, в Тбилиси – практически везде. Это раз. А потом, в детстве мне очень много давали читать книжек про разных полководцев, госу-



дарственных деятелей, ученых и прочих лидеров. Не исключено, что это как-то повлияло на пробуждение моих управленческих способностей.

– *Когда вы начали заниматься бизнесом?*

– В начале 90-х в Россию пошли массовые поставки компьютеров, и все мои знакомые были заняты в этой сфере: либо наемными работниками, либо организовывали что-то сами. Но я с детства привык относиться к такой работе презрительно, для меня это были какие-то спекулянты, которые разменивают по мелочам свое образование и профессию. Я вот ученый, буду двигать науку, а если мне понадобятся карманные деньги, всегда смогу заработать их своими руками. В то время я красил швы зданий, крыл крыши, ремонтировал офисы, собирал телефонные станции, работал в баре, носил мешки. Но в 92-м году я женился и решил, что мне надо срочно уехать куда-нибудь в Стэнфорд, Гарвард, МИТ или еще куда-нибудь и стать там аспирантом или РНД-студентом (так делали многие мои друзья). Это был четвертый курс. У меня был руководитель, знакомый с Алексеем Шабатом.

– *С одним из авторов теоремы Захарова – Шабата?*

– Да, с ним самым; мировое светило в современной физике. И как вариант, обсуждалось, что в конце учебного года я могу поехать к Янькову, человеку, который работал с Шабатом, в математический институт в Турине. А дальше произошло несколько историй, про которые я и не думал, что они вовлекут меня в какой-то бизнес. Например, Борис

Файн, который теперь уже профессор Университета Назарбаева в Казахстане, попросил меня помочь ему организовать летнюю школу по подготовке абитуриентов; в результате получилось то, что сейчас называется «Юниум» (раньше оно называлось «Физтех-Колледж»).

Потом я неожиданно для себя поехал в Кемеровскую область продавать ботинки и куртки и заодно взял с собой прайс-лист некой компьютерной компании, чтобы кое-что там продвигать. Вернувшись, я стал работать в офисе этой фирмы, и они попросили меня нанять им людей для сборки компьютеров. Я входил в общежитие Физтеха и кричал: «Кто пойдет собирать компьютеры?! Платим столько-то!» Но никто не отзывался. Тогда я просто открывал первую попавшуюся дверь, брал человека за шкирку и тащил его собирать. Многие из этих ребят, которых я нашел в общежитии, до сих пор работают у нас. Но тогда я почти ничего за это не получал, просто помогал друзьям на общественных началах.

*– И как все это переросло во что-то более серьезное?*

– Однажды одна нефтяная компания из Тюмени заказала для себя огромное количество компьютеров и принтеров. Какой-то посредник сообразил, что можно схимичить, меня опять попросили помочь, и мы в течение недели не спали, пили пепси-колу с какими-то таблетками и хитро пересобирали эти компьютеры и принтеры, чтобы заработать суперприбыль. А когда наступил октябрь, я пришел к этому человеку и сказал, что собираюсь уезжать куда-нибудь, напри-

мер в Турин. Он ответил мне: «Подожди, тебе ведь там будут нужны деньги на первое время, кто же уезжает без денег?» Он предложил мне поработать у себя месяца три, организовать производство, получая 3,5 тысячи долларов в месяц и 3,5 процента от оборота – итого тысяч под десять. Я подумал, что куплю папе дом в деревне, куплю себе и ему по мотоциклу и компьютеру, и еще у меня будут деньги, чтобы уехать.

И вот я пришел на этот склад в Долгопрудном, в подвале под книжным магазином. Там бегали какие-то люди, пытаюсь что-то собирать. Уже тогда у меня появилось первое ощущение, что на мне лежит определенная ответственность. Я стоял и думал, как же буду организовывать здесь производство компьютеров. Что вообще надо делать и как? Было совершенно непонятно. Помню, что первой мыслью было переставить столы: они неправильно стояли в длинной узкой комнате, и людям было неудобно ходить.

В итоге после трех месяцев работы я получил деньги и снова пришел к нанимателю с твердым решением ехать куда-нибудь за границу заниматься наукой, например в Турин. Тогда этот человек предложил мне еще больше денег и долю в своем бизнесе. В результате я остался, а в 94-м году мы с ним благополучно разошлись.

– *И в тот же год вы оказались в Сингапуре.*

– В 94-м году я первый раз приехал в Азию, чтобы основать там офис по покупке комплектующих для производства компьютеров и телевизоров. Тогда Китай еще не стал

главным мировым поставщиком и не последнюю роль играли Вьетнам, Индонезия, Малайзия и Таиланд. А в Сингапуре был офис, который координировал их закупку, логистику и финансирование.

– Но потом у вас появился завод в Китае?

– У нас было по маленькому заводу в Китае и в Корее, но сейчас все производство сосредоточено в Калининграде.

– Когда и где вы поняли, что надо производить именно софт?

– В 95-м году я совершенно случайно попал в Кремниевую долину. Тогда я даже не знал, где она находится, у меня было очень приблизительное понятие об американской географии. В Долину я попал, потому что попросил одного сотрудника помочь мне в открытии американского офиса, а он в качестве условия попросил оплатить ему билет. Студенческий билет в Нью-Йорк стоил 199 долларов туда-обратно, а в Сан-Франциско – 99. Так мы оказались в Сан-Франциско.

В том же году мне захотелось наладить строгий бухгалтерский учет в компании Falcon, производившей компьютеры и продававшей комплектующие. В России на тот момент хороших программ управленческого учета не было; оказалось, что на мировом рынке цена этих систем запредельная. Тогда у нас казалось странным, что софт вообще стоит денег и уж тем более сто тысяч долларов. Мы стали искать другие возможности и выяснили, что у компании Solomon Software есть замечательная реселлерская программа: можно всего за

494 доллара стать перепродавцом софта и получить копию для внутреннего пользования. Так мы стали реселлером их продукции.

– *Чтобы не платить 100 тысяч долларов за бухгалтерский софт?*

– Да, но мы честно попытались его продавать. В России он, естественно, не продавался, поэтому уже в начале 96-го года мы стали продавать его в Азии. Я нашел там некоего человека по имени Дин Ханифа – наполовину индеец, наполовину индонезийца. Он сразу предложил мне быть не просто перепродавцом Solomon Software, а стать эксклюзивным дистрибьютором. Это такой наглый, типично азиатский подход.

В то время я производил компьютеры и телевизоры, а в софте ничего не понимал. Но я был еще более наглым и предложил Solomon стать франчайзинговым дистрибьютором. То есть стать Solomon Software Азия. Мы написали бизнес-план, послали его в головной офис Джону Хауэлу, сооснователю и руководителю международных продаж компании, позже ставшему и сооснователем компании Acumatica.

– *И он сразу согласился?*

– Не совсем. Он сказал, что надо встретиться. До него было тридцать часов лета, а после еще три часа на машине. Я тут же купил билет и через 36 часов после разговора был в деревне Финдлей, штат Огайо. Он чрезвычайно удивился такой быстроте и в итоге согласился на мое предложение. Так

мы стали дистрибьюторами в Азии и начали продавать собственный софт. Мы создали полную систему продаж, маркетинга, консалтинга, образования, канала и локализации для азиатских стран в Сингапуре.

Софт продавали в Малайзии, Индонезии, Сингапуре, Вьетнаме, Таиланде, Лаосе, Камбодже, на Мальдивских островах и в Непале. Все это происходило в 96–97-м году.

Параллельно я ездил в Долину и иногда заходил к друзьям в Стэнфордском университете. У них я наслушался историй успеха на тему софта, которые сподвигли меня на собственные шаги. Я набрал в Сингапур команду из пяти человек, русских и украинцев. В Сингапуре тогда давали государственные гранты при содействии Microsoft, если вы создали крутой софт на их платформе, вам выделяли полмиллиона местных долларов (около 300 тысяч долларов по тем временам). Деньги давало государство, но Microsoft отбирал компании и говорил, кому давать. Весь грант мы не получили, потому что это было связано с огромным количеством бумаготворчества. Нам досталось 350 тысяч сингапурских долларов, но это было неважно: главное, что мы таким образом начали писать свой софт.

В 97-м году в Сингапур приехал Билл Гейтс. А Сингапур – это страна, в которой, с одной стороны, прекрасная инфраструктура для технологий, а с другой – собственных компаний на эту тему почти нет. Я бы даже не побоялся сказать, что самые крупные и притом успешные софтверные компа-

нии, основанные в Сингапуре, это Acronis и Parallels. Поэтому Microsoft не нашел ничего лучше, как показать Биллу Гейтсу нас. Билл уделил нам минут 15 или 20. Я не помню точно, потому что нам показалось, будто время замерло и Господь Бог спустился с неба.

– *И что он вам сказал?*

– Что у «Кассандры» – так назывался наш софт – прекрасная архитектура, и нам разрешили это вставить в пресс-релиз. Релиз напечатали во всех журналах, и мы вообразили себя лучшими специалистами в мире по написанию софта. Это, конечно, было не так, но мы были молодые, наглые и глупые и стали активно говорить команде Solomon, что их софт написан неправильно, а мы знаем, как надо.

– *Нам Билл Гейтс сказал.*

– Да. В те времена Гейтс действовал на всех. Никакого Стива Джобса и Google еще не было. Microsoft был единственным лидером: Гейтс сказал – ну, значит все. И Solomon Software, существовавший к тому моменту двадцать лет, отдал нам значительную часть своего ПО на переделку. Потом мы убедили несколько других компаний в орбите Solomon, что им также нужно перейти на нашу архитектуру, и к концу 98-го года у нас в Сингапуре было человек 60 русских программистов: они производили коммерческий софт, который потом продавался во всем мире.

– *А как вы пережили крах доткомов?*

– То, что он случится, можно было догадаться уже в конце

98-го года. Достаточно крепкие компании начали делать глупости, покупали за гигантские деньги какие-то странные интернет-сайты и потихоньку наживали себе финансовые проблемы. Но пока гром не грянул, все хотели запускать стартапы. Тогда мы связались с командой немцев и австрийцев, которые позвали нас вместе с ними делать нечто под названием E-сopomту. Главный из них рисовал очень красивые презентации, хотя сейчас мне ясно, что он совершенно не понимал, что рисует. С ним мы стали искать деньги под свой проект и начали ходить в разные венчурные фонды в Долине и Остине. Там происходили разные смешные истории.

– *Например?*

– Эти ребята хотели от инвесторов полтора миллиона долларов даже без бизнес-плана. Расчеты они производили таким образом: вот я, крутой чувак, Гюнтер Краус, стою полтора миллиона. Вот Берн Громан, не такой крутой – значит, миллион. А вот еще Сергей Белоусов, совсем не очень крутой, но все-таки у него команда из шести человек, и поэтому тоже миллион. Итого – 3,5 миллиона, а за 30 процентов компании – полтора. Причем этот аргумент они прямо приводили, встречаясь с инвесторами. Инвесторы смотрели на нас и тоже говорили странные вещи: «Мы не можем вложиться в вас, если вы будете находиться не в Техасе. Хотим, чтобы вы были тут». Я обещал им переехать, они не верили. Тогда я пригласил свою жену и сказал ей подыскивать дом. Инвесторы не верили, что я его куплю. Я попросил жену сделать



предложение по сделке, но так, чтобы дом точно не продали. Некие люди как раз срочно продавали дом за 999 тысяч долларов, чтобы уехать в Австралию, и Алла предложила им 729 тысяч, то есть на 30 процентов меньше. А в Америке если сделаешь предложение и его подпишут, то все – это контракт. Наше подписали. В итоге нам пришлось взять кредит и стать счастливыми обладателями дома в Техасе, в Остине, прямо рядом с домом Майкла Делла. Я там, наверное, провел ночей пять. Потом оказалось, что людям, которые его продали, совсем не нужно в Австралию. Они вернулись и просили нас продать дом обратно за те же деньги. В конце концов мы уступили его им, хотя и намного дороже. Это была самая удачная быстрая сделка с недвижимостью в моей жизни.

*– В итоге вы получили полтора миллиона от инвесторов?*

– Конечно. Были произнесены какие-то ритуальные слова: мол, мы так и не поняли, что вы хотите делать, но вы крутые ребята и человек у вас переезжает в Остин, так что все хорошо. Они предложили нам делать наш продукт на базе ASP, application service provider – того, что сейчас называется облачными вычислениями, сервисами и приложениями. Я заинтересовался и стал этот вопрос активно изучать; в результате у меня возникла идея развивать то, что впоследствии стало компанией Parallels. Я предложил немцам совместно делать ASP, но они хотели свое E-(непонятно что)-есопоту, и мы с ними разошлись. Через год они благополучно закры-

ли свою лавочку, а мы стали делать Parallels. Вот такая извилистая история успеха.

– *Давайте как-то инвентаризируем ваши достижения. Что вы считаете самым главным?*

– Наверное, ничего. Это просто бизнес, в создании которого я участвовал. Во-первых, компания Rolsen, которая продолжает производить телевизоры и пылесосы до сих пор; ею я не занимаюсь уже больше 10 лет. Во-вторых, это Acronis, мировой лидер в определенных сегментах резервного копирования, аварийного восстановления и безопасного доступа к данным. В Acronis работают 700 человек, с разработкой в Москве и штаб-квартирой в Бостоне; компания растет и, я думаю, станет очень большой. Еще есть Parallels, со штатом в 950 человек и двумя главными разработками. Первая – это широко известный продукт, позволяющий запускать PC-приложения на Macintosh (наш софт стоит где-то на шести процентах всех «яблочных» компьютеров). Вторая – это кросс-платформенное программное обеспечение и решения для предоставления хостинга и облачных услуг. Четвертая компания, к которой я имею отношение, это Acumatica, производящая бухгалтерский софт и enterprise soft planning для средних и малых бизнесов; она быстро развивается и по потенциалу сравнима с Parallels. Наконец, есть еще венчурная компания Runa Capital, которая инвестирует в большое число технологических стартапов по всему миру. Начиная с весны 2013 года моя основная рабо-

та – Acronis.

– *Насколько я знаю, есть еще фундаментальная наука.*

– Да, мы создали фонд Qwave Capital, который инвестирует в компании, связанные с научной деятельностью – с фундаментальной и квантовой физикой, которые сейчас, по сути, срastaются.

– *Это работа на вечность или тут тоже трезвый расчет?*

– Трезвый расчет тоже. Сейчас одно из самых бурно развивающихся направлений в физике – это попытка создать квантовый компьютер. Такой компьютер работает на немного других алгоритмах и некоторые задачи может решать значительно быстрее, чем обычный. На пути к созданию квантового компьютера можно сделать массу полезных вещей.

– *Каким вы видите будущее IT-индустрии в России?*

– Сложный вопрос. Надо сказать, что мой настрой всегда был оптимистическим. В последнее время я стал более скептически относиться к российским реалиям, раньше я был оптимистичнее. Чтобы создавать новые знания, чтобы выигрывать в технологических областях, необходима атмосфера, которая этому способствует.

– *Свобода?*

– Да, но не только та свобода, о которой люди кричат на улицах. Для создания нужной атмосферы необходимо возродить фундаментальную науку, довести до конца инициативы вроде «Сколково», развивать Физтех. Если грамотно

потратить несколько миллиардов долларов, то Физтех войдет в топ-30 лучших вузов мира – для этого мы создали Физтех-Союз. Но по каким-то причинам все это натывается на барьеры. Я сейчас не понимаю, куда движется Россия. Сначала был какой-то всплеск: «Сколково», Роснано, РВК. Сейчас я потерял нить. «Сколково» несколько придавили, и альтернативных инициатив нет. Кто-то считает, что за этим стоят определенные группы интересов. Мне кажется, что никаких групп нет, а есть просто бардак, бестолковый менеджмент и плохо расставленные приоритеты. Поддержкой и развитием фундаментальной науки может заниматься только государство, ее не может финансировать бизнес. Но государство сейчас недостаточно смотрит в эту сторону; считается, что все должно быть прикладным и образование возможно без науки.

*– Может, это вопрос менталитета? В Кремниевой долине очень хорошо видно, что русские плохо умеют строить команды.*

– Русские очень критичны сами к себе. Чтобы развивать технологии, надо иметь оптимизм, а не говорить, что русские не умеют того или этого. Придите на любое собрание в России – вместо того чтобы говорить о планах и достижениях, мы говорим о проблемах и о том, почему у нас ничего не получится. Хотя по факту в России за последние пятнадцать лет было создано больше технологических компаний, чем в Германии. При этом что там есть и сильная наука, и много-

летняя бизнес-культура. Тем не менее у нас появились «Яндекс», Mail, Parallels, Acronis, Касперский, АBBYY, ТФТ, 1С и продолжают создаваться новые бизнесы. Можно, конечно, говорить, что «Яндекс» – это толпа айтишников, которым просто повезло, но это разговоры для бедных. Толпа с десятками миллиардов в руках, которая успешно конкурирует с Google и не умеет создать команды? Как так?

– В вашей команде вы боретесь с этой страстью к чрезмерной самокритике?

– Нет, не боремся. В такой привычке есть и свои положительные черты, к тому же это часть российской культуры, которая сейчас постепенно улучшается: люди становятся более адекватными. Привычка жаловаться быстро пройдет, когда появится определенная перспектива.

– Мы брали интервью у Варданяна, который стоял у истоков «Сколково». Он сказал, что они проводили опрос студентов, и выяснилось, что 85 процентов из них хотят быть чиновниками. Как-то невесело.

– Это устаревшая картинка, это было два-три года назад, сейчас совсем другие цифры. Сегодня многие хотят быть предпринимателями и инвесторами, в том числе заниматься технологиями. Это нарастает, это похоже на волну в океане. Но чтобы из этого что-нибудь вышло, нужны не только активные предприниматели, но ученые и инженеры. А они готовятся наукой и образованием. Если их нет, то сколько бы ни было денежных вливаний в «Сколково», ничего не

произойдет. Нужна масса ученых, которые будут нарасхват у предпринимателей.

*– В вашем пересказе история вашего бизнеса выглядит как увеселительная прогулка. Так ли это на самом деле? Как часто вам хочется все бросить и просто жить нормальной жизнью?*

– Несколько раз у меня были очень большие трудности с бизнесом и я чувствовал себя чрезвычайно плохо. Но я ничего не собирался бросать. Меня поражают люди, которые сетуют: зачем такая работа, из-за которой жить некогда? Для меня работа – это и есть жизнь. Мы с одним моим знакомым еще в детстве сформулировали, что самое сложное в жизни – это полюбить несладкий чай. Заниматься по-настоящему можно только тем, что любишь. Поэтому чтобы чем-то всерьез заняться, надо это что-то любить.

*– Некоторые люди, которые хорошо вас знают, говорят, что у вас много личин и вы умело ими пользуетесь. Александр Галицкий и вовсе сравнивает вас с Распутиным. Он прав?*

– Вообще, когда Саша сравнивал меня с Распутиным, он имел в виду прическу... Есть такой философский вопрос – а существует ли вообще свободная воля? На этот счет бытует несколько теорий, и одна из них гласит, что все происходит случайно, а потому выбор – очень условная вещь. Люди думают, что движутся к какой-то цели, а их переезжает автомобиль, или они заболевают раком, или банально попадают

себе в лицо петардой.

Мир устроен таким образом, что все мы находимся в пространстве знаний, живем в нем. Есть очевидные знания. например у вас есть телефон, вы пишете на бумаге. Есть знания менее очевидные. Но главное, что общий объем знаний постоянно увеличивается. И чем больше вы знаете, тем сильнее у вас соблазн почувствовать себя кем-то значительным. В итоге вас даже могут назвать Распутиным.

На деле объем знаний, которыми мы располагаем, всегда конечен; тогда как знаний, которые нам недоступны, бесчисленное множество. Поэтому все мы постоянно находимся в начале бесконечности.

*– То есть знания не столько что-то проясняют, сколько порождают иллюзии?*

– Знания постоянно эволюционируют. И люди всегда живут на границе того, что знают и чего не знают. То, что с ними происходит, в значительной степени определяется вещами и процессами, о которых они не имеют понятия просто потому, что таких вещей и процессов гораздо больше.

*– С таким взглядом на жизнь обычно впадают в депрессию. А вы ставите себе цели и энергично их достигаете. Что вами движет?*

– Я в депрессию не впадаю. В депрессию впадаешь, когда думаешь, что знаешь все.

*– И хочешь все контролировать?*

– Не столько контролировать, сколько понимать. Это же-

вание отличает человека от животного. Человек хочет быть близким к Богу, к бесконечности, к которой все равно нельзя быть достаточно близким. Но движение в эту сторону заставляет нас идти вперед. Я бы даже сказал, что расширение мира знаний – скорее оптимистичная вещь. Это значит, что множество проблем могут быть рано или поздно решены, пускай сейчас нам и недостает для этого знаний.

*– Значит ли это, что бизнес для вас – прежде всего инструмент познания?*

– Скорее, участия в жизни. Действительность можно условно поделить на три части. Первая – это неживой мир, которым занимается физика; я упустил время, чтобы заниматься им, хотя когда-то хотел. Вторая часть – мир живых существ, который исследуют медицина, биология и т. д., все эти желудки-мозги. Этим мне заниматься тоже поздно. Наконец, третий мир – это мир людей: общество и в том числе бизнес. Он, конечно же, пересекается с первыми двумя, и до недавнего времени он мне казался интересным, хотя сейчас я в этом не уверен. Люди – странные создания, и потом, их просто очень мало. Чтобы знание имело вес, нужно, чтобы у него было достаточное число носителей. Например, в живом мире существует огромное количество ДНК, это отдельный мир, возникший очень давно, и в нем много закономерностей. Неживые частицы существуют почти 14 миллиардов лет. А люди существуют недавно, и закономерностей у них мало. Про человека просто нечего узнавать. Понятно,



что люди что-то делают. Вот вы книгу зачем пишете? Ведь в результате получится просто больше знаний: например, о том, как устроено управление США или Россией. Устроено как-то по-дурачки. Ничего особенно интересного в этом нет.

– *А что вам интересно теперь?*

– Мне интересен мир неживых вещей, технологий. Они ближе к физике, чем к миру людей.

– *Вы в Бога верите?*

– Я верю, что существует некое абсолютное знание и что человек может постоянно к нему приближаться, именно поэтому для меня сверхценна человеческая жизнь. При достаточных знаниях можно решить любые проблемы, и в частности поэтому знания – это хорошо.

– *А зачем во всей этой системе, которую вы нарисовали, нужно много зарабатывать? В чем принципиальная разница между человеком, который сидит на горе и познает истину, и человеком, который зарабатывает миллионы? Зачем нужны эти миллионы?*

– Объективные знания должны участвовать в мире, они должны влиять на мир. Одним из средств коммуникации являются деньги. Деньги – это такой билетик, чтобы создавать новые знания.

– *Что такое, по-вашему, «много денег»?*

– Много денег для компании означает, что она прибыльна, у нее большая капитализация и она может позволить себе нанимать любых специалистов и покупать других игроков рын-

ка. Если у вас много денег, то вы можете основать новый университет. Например, хороший университет стоит приблизительно миллиард долларов; неплохой обойдется как минимум в триста миллионов. Это я хотел бы сделать – как Карнеги – Меллон, например. Поддержка науки и образования – это, пожалуй, единственная область благотворительности, в пользу которой я верю.

*– В СМИ я читал, что вы поставили себе цель дорасти до миллиарда.*

– Это не так. Я сказал, что пока компания IT-отрасли не доросла до миллиарда, она является стартапом. Больше миллиарда – это уже состоявшийся бизнес. И гордиться какими-то достижениями, пока вы не достигли этого уровня, смешно. Примерно как кичиться тем, что ты стал чемпионом по борьбе в Курской области. Так или иначе дорасти до миллиарда долларов оборота – хорошо, и мы пытаемся довести Acronis и Parallels до этого уровня.

# Часть 7

## Яндекс. Новости

- «Яндекс» собрался на NASDAQ. Эксперты прогнозируют оценку в четыре-пять миллиардов долларов.
- Источник в правительстве: власти обеспокоены тем, в чьих руках окажется национальный поисковик.
- Поиск, который слишком долго гулял сам по себе. Государство приравнивало «Яндекс» к Газпрому.
- Вынь да положь. Аркадию Воложу указали, кому и по чем продать свою компанию.
- Эксперты: за атакой на главный поисковик России стоит Юрий Мильнер, представляющий интересы Алишера Усманова, представляющего интересы Кремля.
- Потенциальные владельцы «Яндекса» против продолжения практики раздачи опционов.
- Елена Ивашенцева: «Замена команды Воложа на любую другую приведет к гибели компании».
- Компромисс не состоялся. Вариант перестройки «Яндекса» по образу китайского Baidu отринут топ-менеджментом компании.
- Успех безнадежного дела. Аркадий Волож нашел выход из безвыходной ситуации.

- Сбербанк получил «золотую акцию», позволяющую блокировать любую сделку, в результате которой более 25 процентов акций «Яндекса» оказываются в одних руках.
- «Яндекс» закрывает рейтинг блогов: востребованный сервис превратился в инструмент манипуляций.
- Интернет-пользователи требуют вернуть им «прожектор блогосферы».
- Белорусский фронт и поднятая целина. Российский поисковик активно осваивает постсоветское пространство.

# Яндекс. Время: 2008–2009

## Что найдется в Воложе, чего не найдется в «Яндексе»?

На этот вопрос Аркадий ответил дважды, причем ответы получились разные. Первый раз ему этот вопрос задал «Русский журнал» в июне 2001 года:

– Я гораздо лучше отвечаю на запросы, – ответил Волож. – Жаль только, производительность у меня маленькая.

Второй раз тот же вопрос прозвучал два года спустя в интервью порталу potrebitel.ru:

– Как бы вы ответили на него сегодня? – спросил журналист.

– Забыл! – рассмеялся Волож. – Забыл, как отвечал, а то бы точно так же ответил... – Потом задумался и сказал: – В «Яндексе» есть стабильность.

– То есть вы не считаете себя стабильным директором? – уточнил репортер.

– Я не считаю себя стабильным человеком.

Десять лет спустя я решил уточнить, что имел в виду Аркадий, когда говорил о собственной нестабильности.

– Это все поэзия... – поморщился Волож.

– В смысле? В нашем разговоре вы уже не первый раз об-

зываете «поэзией» собственные ответы, которые давали на вопросы журналистов 3–5–7 лет назад.

– Ну, в тот момент мне показалось так, и я ответил так. В другой раз показалось иначе – ответил иначе. Если вопрос непринципиальный, как еще на него отвечать?

– Кажется, я понял. «Поэзия» – это ответ под настроение.

– Да, это ответ под настроение на вопрос под настроение.

Тем не менее в этой главе речь пойдет о тех временах, когда в «Яндексе» стабильности как раз очень не хватало.

## **Кто такой Вася Пупкин?**

В конце 2008 года «Яндекс» собирался выходить на IPO. Потом эти планы придется отложить на три года из-за мирового экономического кризиса. Но весь тот год российские СМИ писали о том, что компания рассчитывает получить капитализацию в 3–5 млрд долларов. И тут произошло то самое «однажды в России», которое уже давно должно было произойти.

– Сначала через газеты, а потом и в частных беседах нам дали понять, что компания у нас хорошая, но акционеры неправильные. Дескать, такая серьезная и стратегически важная компания должна принадлежать другим, – рассказывает член совета директоров «Яндекса» Елена Ивашенцева. – Для меня лично это был очень сильный негатив – появилось ощущение, что это уже все, что просто пора уезжать из

страны. Ведь вот он, пример, когда люди создали огромную компанию с нуля, исключительно своими мозгами, и вместо того чтобы пропагандировать этот пример, государство на него покушается.

Судя по всему, Леонид Богуславский из ru-Net Holdings отреагировал на ситуацию более спокойно. Или просто много времени прошло, и теперь он не склонен драматизировать произошедшее.

– Вокруг этой истории много слухов, но реальность выглядит следующим образом. У власти не было агрессивных намерений. Речь шла не о том, чтобы подмять под себя «Яндекс». Просто государство – это ведь не абстрактное понятие, это всегда какой-то конкретный чиновник Вася Пупкин, которому вхожий к нему бизнесмен, имеющий интерес получить долю в отличной компании, объяснил, что «Яндекс» – это фактор, от которого может зависеть стабильность в стране. А там «непонятные нам инвесторы-акционеры». Так оно и было. Чисто экономический, бизнес-интерес запустил всю эту историю. В то же время я хорошо представляю, как американское правительство поступило бы в аналогичной ситуации с тем же Google, если бы его контролировали иностранные акционеры. Скорее всего, власти США восприняли бы это как проблему. Но, в отличие от нашей истории, там это был бы действительно государственный интерес. А у нас кругом бизнес. И бизнесмены, у которых есть возможность реализовывать свои интересы с использованием администра-

тивного ресурса.

– Я думаю, что это была комбинация из политики и экономики, – резюмирует Волож. – С одной стороны, «Яндекс» – это хороший бизнес, который много кто хочет иметь. С другой – у государства действительно назрела озабоченность: что это такое выросло у нас тут под боком и кто эти люди, можно ли им доверять? А рядом кто-нибудь стоит и шепчет: им доверять нельзя, доверяйте нам, мы правильные, мы хорошие, а за то, что нам можно доверять, помогите нам купить этот бизнес. Обычная такая комбинация.

Очень скоро в прессе появились сообщения, что за так называемым «наездом» на «Яндекс» стоит все тот же Юрий Мильнер, который все эти годы не оставлял надежд приобрести российский поисковик номер один. Мильнер поставил себе задачу собрать в своем фонде Digital Sky Technologies (DST) активы самых крупных и важных интернет-компаний России. Весь Рунет в одной корзине – хороший имидж для структуры, которая собирается выходить на IPO. Для такой стратегии Мильнеру был жизненно необходим контрольный пакет «Яндекса», и он добивался его с маниакальным упорством – на этот раз уже на деньги Алишера Усманова, который с тех пор успел стать главным акционером DST.

## **Кто такой Алишер Усманов?**

Усманов Алишер Бурханович – крупнейший и очень вли-



ятельный российский предприниматель. В 2014 году журнал Forbes оценил его состояние в 18,6 млрд долларов, поставив на первую строчку в списке богатейших людей России и на 40-ю – в мировом списке миллиардеров.

Усманов родился в 1953 году в городе Чуст Узбекской ССР в семье прокурора города Ташкента. В детстве увлекался фехтованием. Окончил МГИМО, работал научным сотрудником Академии наук СССР, параллельно рос по комсомольской линии.

Первым бизнесом Усманова в России стал цех по производству полиэтиленовых пакетов. В отличие от многих других историй успеха того времени в биографии Алишера Усманова нет какого-то одного, главного, судьбоносного счастливого случая. Его успех даже можно назвать честным и заслуженным – он шел к нему медленно, но верно, понемногу извлекая пользу изо всего, к чему прикасался, исповедуя народную мудрость про курочку, которая клюет по зернышку. На сегодняшний день в руках Алишера Усманова портфель очень разнообразных активов, в котором доминируют металлургия, телеком и интернет.

Многие эксперты считают, что рецептом успеха Усманова стало умение встраиваться в чужие интересы. Богатство самого богатого человека России росло по мере того, как он менял одних «полезных людей» на других – еще более полезных. На тот момент, когда Мильнер заинтересовался «Яндексом», Алишер Усманов достиг на этой лестнице самой

высокой степени – он был одним из тех бизнесменов, кто помогал верховной власти России проводить свои интересы.

## **Есть ли жизнь после «Яндекса»?**

Суть предложения, от которого нельзя было отказаться, заключалась в следующем: вы очень важная для страны компания, и мы боимся, что вы можете оказаться в недружественных руках. А у нас вот есть понятный нам инвестор, он проводит в Рунете нужную нам политику. Сейчас вашей компанией владеют люди, которые нам не очень понятны. Так что возьмите, пожалуйста, понятного нам инвестора, а то хуже будет.

– Разумеется, речь шла не о рейдерстве, – продолжает Леонид Богуславский. – Предложение было рыночным – более того, деньги, которые давали за этот бизнес, намного превышали его реальную стоимость. Но эти люди не понимали одной простой вещи, которая заключалась в следующем: «Яндекс» – это та компания, которая выросла и продолжает расти исключительно благодаря внутренней культуре взаимоотношений. Это не тот случай, когда сегодня можно по-рулить так, а завтра по-другому. Если эту среду уничтожить, этот бизнес просто умрет, и проиграют все.

– «Яндекс» – очень хрупкая компания, – продолжает мысль Митя Иванов. – «Яндекс» состоит из людей. И если государству нужен «Яндекс» такой, какой он есть – развива-

ющийся и приносящий все большую пользу гражданам страны, то нужно понимать, что радикально менять этот организм – значит его разрушить.

– Мы прекрасно понимали, что если придет олигарх и начнет управлять командой Воложа, то история «Яндекса» закончится, – соглашается Елена Иващенко и добавляет решающий аргумент: – А если история «Яндекса» закончится, то в России начнется история Google. А это прямо противоречит той задаче, которую ставили перед собой власти, предлагая нам продать компанию «дружественному инвестору».

Сомнений в том, что «дружественный инвестор» внесет разлад и будет пытаться рулить компанией совсем в других культурных традициях, не осталось после первой же встречи. На ней, в частности, потенциальные владельцы озвучили некоторые разногласия с действующей манерой управления «Яндексом». Предлагая хорошую цену за пакет акций, они сразу выдвинули ряд условий.

– Например, нам дали понять, что придется поставить за слон на выдачу новых опционов, – рассказывает Елена Иващенко. – Они так и сказали: «Зачем вы людям опционы даете? Не надо людям опционы давать. Они ведь и так зарплату получают».

## **Что такое опционы?**

Опцион – одна из форм стимулирования роста компании

за счет наделения ее ключевых управленцев теми или иными правами собственности. Никакая зарплата, никакая корпоративная культура не способна заменить собой ощущение, что ты работаешь не только на дядю, но и на себя самого. Как правило, опционы представляют собой договор между сотрудником и компанией на покупку им акций в будущем по фиксированной цене, актуальной на данный момент. Таким образом, человек заинтересован не менять место работы, а вкладывать усилия теперь уже в общий бизнес, чтобы компания росла, а вместе с ней росла и разница между сегодняшней и будущей стоимостью акций. Но кроме чисто прагматического стимула политика выдачи опционов еще и резко улучшает климат в коллективе.

– Люди очень ценят, что теперь все совсем по-честному, что с ними делятся большим успехом, это очень важно для бизнеса, в котором человеческий фактор является ключевым, – считает Елена Ивашенцева.

– Кстати, даже после успешного выхода на NASDAQ мало кто из наших стал продавать свои акции, все патриоты, блин, – отмечал спустя год после IPO Илья Сегалович. – Ну, разве что по чуть-чуть – чтобы квартиру купить, машину. Мы сейчас снова будем опционы раздавать. Заинтересовываем людей, хотим, чтобы у них было ощущение причастности. Вступил в клуб, работаю, держу эту компанию.

Конечно, с точки зрения банального «ты мне – я тебе» опционы – это глупо и несправедливо. С какой стати делиться

собственностью с человеком, который и так должен верой и правдой тебе служить, – ты ж ему деньги платишь. Если следовать логике такого рабовладельческого менеджмента, 120 долларовых миллионеров, которые появились в результате выхода «Яндекса» на IPO, – это прямой убыток компании. Но вот вопрос: а приходит ли вообще настоящий успех к тому, кто не умеет им делиться?

– Хотите, расскажу, как я понял, что Волож знает о моем существовании? – спрашивает Анатолий Орлов, зам. руководителя направления «Поиск». – Я тогда еще не был руководителем, сидел, работал, регулярно встречал Аркадия в коридоре, но не был уверен, что он в курсе, кто я такой. И вот однажды звонит телефон, на дисплее отображается имя финансового директора, но в трубке голос Воложа, он говорит: «Зайди в кабинет финансистов». Я захожу. Волож смотрит на меня: «Вот тебе бумажка, распишись». В ответ на мой непонимающий взгляд он прочитал краткую лекцию о том, что такое опцион и зачем он нужен. Так я узнал, что гендиректор как минимум знает о моем существовании.

## **Почему не надо лезть на баррикады?**

Деталь про опционы важна еще и потому, что проблема с Кремлем в конце концов была решена примерно в той же манере: «Яндексу» удалось вовлечь государство в позитивный диалог, заинтересовать «партнера» в собственном раз-

витии. Руководство компании не стало бить в набат, лезть на баррикады и взывать к мировому сообществу. «Яндекс» изначально отнесся к национальным интересам с уважением и пониманием.

– А если бы вы тогда выбрали героическую оборону? Если бы уперлись рогом и сказали бы: нет, и все, но пасаран, не мешайте работать! Ну, не стали бы они вас громить, в конце концов, это же не в их интересах! – спрашиваю Аркадия.

– Во-первых, кто знает. А во-вторых, мы люди разумные. Мы понимали, что доросли до тех масштабов, когда нужно считаться с национальными интересами. Мы же действительно когда-то вели переговоры с Google и Yahoo!. Мы действительно собирались в том году выходить на NASDAQ. В любой стране мира есть комитет по иностранным инвестициям, который следит за тем, чтобы крупнейшие инфраструктурные компании не оказались в недружественных руках. В любом государстве есть люди, которые отвечают за периметр, и нам их логика была понятна.

Задача вырисовывалась простая и в то же время сложная. Все, что нужно было сделать команде «Яндекса», – это донести до правильных ушей свою позицию: мы не рупор пропаганды и не собираемся им становиться. Мы вообще не медиа, мы никто, мы посредники, комок алгоритмов, которые помогают людям находить ответы на вопросы и решать их повседневные задачи, все стерильно. Даже новости мы не сами даем, они попадают в топ автоматически, из разных СМИ.

Но сложность заключалась в том, чтобы эти простые истины нашли благодарного слушателя. Воложу и его коллегам срочно нужно было найти людей, которые обладают достаточным уровнем доверия в кремлевских кабинетах и в то же время понимают всю специфику IT-бизнеса в целом и поиска в частности.

– Но оказалось, что даже в высоких кабинетах сидят разные чиновники, и среди них есть хоть и непростые, но творческие люди, которым можно все это объяснить, – говорит Елена Ивашенцева. – Лично для меня это было приятным открытием.

## **Ах, где найти кого-то?**

В качестве такого «непростого и творческого человека» выступил Александр Волошин – на тот момент уже бывший руководитель Администрации Президента РФ, который тем не менее сохранил влияние в кремлевских кабинетах и не раз выступал посредником между властью и бизнесом. Ему удалось донести до ключевых людей позицию «Яндекса» и убедить их в адекватности его руководителей. Осталось вступить в конструктивный диалог и найти формулу учета интересов обеих сторон.

– Мы спросили: «А что нужно-то вам?» – воспроизводит примерную нить разговора Аркадий Волож. – Они отвечают: ну, понимаете, этот ресурс можно использовать как медиа.

Мы-то вас теперь знаем, вы этого делать не будете. А если вас кто-нибудь купит, какой-нибудь Мёрдок или еще кто-нибудь? Ведь по закону вас кто угодно может купить.

Контуры задачи стали проясняться. Она состояла в том, чтобы предоставить правительству такую степень контроля над «Яндексом», которая позволяла бы ему вмешиваться только в случае неприемлемой для национальных интересов смены собственника. Но этот инструмент не должен был давать «государевым людям» права на текущее управление компанией. Обычная задачка по программированию, не такая уж и сложная. И главной подсказкой оказался тот факт, что если отбросить эмоции, интересы «Яндекса» и России в этом уравнении абсолютно совпадали: команде поисковика в долгосрочной перспективе тоже совершенно не нужна была консолидация собственности в одних руках. Аркадий Волож и до того, и после не раз заявлял, что залогом успешного развития компании стал как раз сбалансированный состав акционеров, когда никто не владеет контрольным пакетом акций и монополией на принятие решений. При таком раскладе все вынуждены слушать друг друга – это ли не лучшая страховка от ошибок?

– Мы понимали, что уже стоим миллиарды и желающих сесть на эти миллиарды в скором времени будет достаточно и в России, и за ее пределами, – говорит Волож. – Как от этого защищаться, непонятно. Единственный партнер, который способен нам в этом помочь, – государство. А раз так –



осталось найти лишь механизм взаимодействия.

– Сначала мы стали анализировать мировой опыт и попробовали найти готовое решение, – рассказывает Елена Ивашенцева. – Остановились на китайском варианте. Ведь в Китае тоже есть собственный доминирующий поисковик Baidu. Это частный бизнес, который тем не менее находится под бдительным контролем государства, и это не мешает Baidu быть третьим поисковиком в мире.

## **Кто такой Baidu?**

Baidu.com – самый популярный поисковик в Китае и восьмой по посещаемости сайт на планете. По данным агентства comScore, Baidu ежемесячно обрабатывает около 15 млрд поисковых запросов (для сравнения: «Яндекс» – свыше 6,3 млрд). Название поисковика дословно переводится как «сто раз», а по смыслу означает нечто вроде «очень большое число». Оно заимствовано из стихотворной поэмы времен династии Сун, в которой рассказывается о том, как мужчина ищет свою возлюбленную в огромной праздничной толпе. Впрочем, это не мешает критикам шутить о том, что и здесь Китай остался верен себе, скалькировав свой поисковый бренд у американского Google (гугол, как уже говорилось выше, – это десять в сотой степени).

Компания была основана в 2000 году – намного позже мировых лидеров веб-поиска, – однако она буквально ворва-

лась в первую десятку самых посещаемых сайтов мира. Секрет успеха прост – огромное население Китая и, как следствие, стремительный рост интернет-пользователей. Baidu была основана двумя друзьями-стартаперами Робин Ли и Эриком Сю, когда им удалось привлечь 1,2 млн долларов от американских венчурных компаний. Но лицом компании и культовой фигурой для всех китайских хипстеров стал именно Робин Ли. Его история успеха вдохновляет миллионы соотечественников по всему миру.

## **Почему Робин Ли вернулся на родину?**

Робин родился в 1968 году в семье рабочих в небольшом городке Янькване. Отличная учеба в школе открыла ему двери в Пекинский университет, а затем и в магистратуру Университета штата Нью-Йорк в Буффало. Работал в Dow Jones и Infoseek – одной из первых поисковых компаний. В 1999 году получил от китайских властей приглашение приехать в Пекин на торжества в честь 50-летия КНР. Увидев огромные перспективы на родине, которая стремительно вступала в эру интернета, Ли решил рискнуть и заняться бизнесом в Китае.

Сегодня Робин Ли – самый богатый человек в Поднебесной, а его компания контролирует 63 процента национального рынка интернет-поиска. Но история успеха китайского поисковика в корне отличается от истории успеха «Яндекса».

Baidu развивался в условиях минимальной конкуренции. Государство сначала активно создавало препятствия для развития Google на своей территории, а затем и вовсе блокировало доступ к американскому поисковику. Вообще китайские власти очень жестко контролируют национальное интернет-пространство. В стране существует система лицензирования на вещание в интернете. Фактически Baidu представляет собой две компании – медийную и технологическую. Одна владеет лицензией, которая может быть в любой момент отозвана. Другая занимается собственно поисковым бизнесом. Подобную схему инвесторы «Яндекса» поначалу и хотели взять за основу в переговорах с государством.

## **Откуда приходит озарение?**

Но менеджмент компании выступил резко против «китайского пути». Команда «Яндекса» во главе с Воложем считала неприемлемым дробление компании на медийную и технологическую.

– Предложение разделить компанию было нами отклонено, это было слишком рискованно, – воспроизводит логику того отказа Митя Иванов. – Компания могла не перенести подобной операции.

– Они считали, что разделение «Яндекса» очень существенно повлияет на атмосферу в команде, – вспоминает Ивашенцева. – Честно говоря, я этот отказ переживала дра-

матично, у нас были серьезные разногласия. В какой-то момент ребята просто сказали: все, если нет других вариантов, то мы просто не будем ничего предпринимать и посмотрим, что случится. Но тут произошло озарение, которое помогло решить все проблемы.

– Во время очередного раунда переговоров мы спросили чиновников: о'кей, вас устроит такой вариант, при котором на консолидацию больше 25 процентов акций в одних руках требуется разрешение государства? Нам отвечают: годится. Отлично, нас это тоже устраивает. И дальше мы уже просто механику придумывали, – подытоживает Волож.

Механика получилась следующая. «Яндекс» выпускает приоритетную акцию – «золотую», «бриллиантовую», «платиновую», назвать можно как угодно. Ключевым правом держателя этой акции является возможность наложить вето на любую сделку, в результате которой свыше 25 процентов акций концентрируется в руках одного человека или связанной между собой группы лиц. При этом «золотая акция» не дает права на место в совете директоров и участие в принятии решений, влияющих на деятельность компании. А ее передача не может быть осуществлена без согласия совета директоров «Яндекса». Таким образом, механизм приоритетной акции позволит предотвратить доминирование какой-либо группы инвесторов и в то же время не разрушит корпоративную культуру компании. Держателем этой акции станет ОАО «Сбербанк России», который приобретет ее по номинальной

стоимости – 1 евро.

## При чем тут Сбербанк?

А ни при чем. В этом и смысл. «Яндексу» в качестве гаранта нужна была структура достаточно мощная и стабильная для того, чтобы не стать объектом авантюры, и в то же время – совсем из другого бизнеса, чтобы у нее не было соблазнов воспользоваться ситуацией в свою пользу.

– Мы сначала думали, что держателем акции может стать Госимущество, – говорит Волож. – Но оказалось, что Госимущество не владеет акциями и активами – оно ими только управляет. Тогда возникла идея со Сбербанком.

– Мы выбирали держателя «золотой акции» по трем параметрам: государственный, публичный и не имеющий прямых интересов в интернете и медиа, – такое заявление для прессы сделала Елена Ивашенцева в те дни. – «Сбербанк России» наиболее полно соответствует данным критериям. Не меньшую роль в выборе держателя приоритетной акции сыграло и то, что Сбербанк является одним из лидеров в области корпоративного управления и имеет высокопрофессиональную и авторитетную команду под руководством Германа Грефа.

– Самому Сбербанку все это было даром не нужно, – призналась Елена спустя пять лет. – Им порекомендовали активно поучаствовать, и они согласились. Но при этом у нас бы-

ло ощущение, что люди в этой структуре интересуются нашими долгосрочными интересами, понимают, что мы оказались заложниками конкурентной борьбы, и искренне желают помочь.

## При чем тут Маргарет Тэтчер?

Озарение произошло в лучших корпоративных традициях компании, где-то между головами – на этот раз Аркадия Воложа и Елены Ивашенцевой. И, как это часто бывает, они в этот раз снова изобрели велосипед.

– Я уже потом прочитал в «Википедии», что «золотая акция» – очень распространенный механизм государственного контроля, – говорит Волож. – Ее впервые придумала и применила премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер, когда проводила кампанию по приватизации угольной промышленности. Она оставляла золотую акцию за государством, чтобы не допустить закрытия шахт, потери рабочих мест и социального взрыва. Потом, в 80-е годы, этот опыт переняли в Европе. «Золотая акция» есть на Porsche, Volkswagen и многих других крупных предприятиях, представляющих стратегический интерес для государства.

Но у счастливого завершения этого триллера остался горький привкус, который еще не раз давал о себе знать. В России нарастала протестная активность, крепили антиправительственные настроения, многие вещи стали рассматри-

ваться через призму революционной целесообразности. У «Яндекса» на протяжении всей его истории случались разные проблемы и вызовы, но еще ни разу его команде не приходилось защищать свою репутацию и доказывать обществу, что «Яндекс» – не верблюд. Первый раз это случилось в ноябре 2009 года. И в какой-то мере те события стали эхом истории с «золотой акцией», которая была выпущена всего двумя месяцами ранее.

## Против кого дружить будем?

*«Уважаемая компания “Яндекс”!*

*Я, Максим Свириденков, писатель и независимый журналист, обращаюсь к вам от лица блогеров, которые поддержат эту запись, перепечатав ее, разместив у себя ссылку или оставив в ней соответствующие комментарии.*

*Своим недавним постом в вашем корпоративном блоге вы заставили почувствовать всех нас, простых граждан РФ, СНГ и других русскоязычных пользователей, ведущих сетевые дневники, что мы НИКТО и звать нас НИКАК».*

Это начало открытого письма протеста против закрытия рейтинга популярных записей (так называемого «Топ Яндекса»). Событие было очень громким, Рунет кипел страстями около месяца, и повод для возмущения был вполне весомый. Хотя аудитория этого рейтинга по сравнению с другими сер-

висами «Яндекса» была ничтожно маленькой – около 10 000 пользователей в день.

Во второй половине нулевых годов российские власти выстраивали политическую систему страны методом «закручивания гаек». Телевидение возвращалось в брежневскую эпоху, все основные медиаресурсы концентрировались в руках государства, многие важные события просто замалчивались. Только развитие блогосферы и социальных сетей привнесло в медиасреду достаточный элемент прозрачности. Бороться сначала с тысячами, потом с десятками и сотнями тысяч, а затем и с миллионами блогеров государство было не в состоянии, и поэтому вскоре ему пришлось пересмотреть свою политику в области СМИ. Замалчивание потеряло всякий смысл, поскольку благодаря блогосфере все и так всё знали. Пришлось брать на вооружение более сложные механизмы контроля, осваивать методы soft power.

Но тогда, в 2009-м, битва за новую медиареальность была в самом разгаре. И именно рейтинг блогов «Яндекса» сыграл огромную роль в появлении на свет нового выражения – «взорвать интернет». Этот сервис действительно был очень популярен в разных политических кругах и вообще в русскоязычной блогосфере. Топ стал эффективным инструментом гражданского общества и раздражал многих чиновников на разных уровнях власти. Вывести ту или иную новость в «Топ Яндекса» фактически означало огласку по всему Рунету, привлечение внимания телевидения, реакцию высоко-



поставленных чиновников России и даже мирового сообщества. Именно благодаря этому сервису сотни важнейших новостей смогли пробить информационную блокаду. И, конечно, закрытие «Топа Яндекса», да еще незадолго до парламентских и президентских выборов, многими политично мыслящими людьми было воспринято как выстрел в спину.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что открытое письмо Максима Свириденкова получило широкую поддержку интернет-пользователей. Заканчивалось оно ультиматумом:

*«Мы настаиваем, чтобы компания “Яндекс” отменила свое решение о закрытии Рейтинга популярных записей. Он должен существовать именно в том виде, в котором мы его имеем сейчас. Записи, попадающие в него, должны отбираться исключительно автоматически и без какой бы то ни было цензуры. В противном случае мы будем считать, что компания “Яндекс” продалась или просто трусливо прогнулась под тех, кто боится Свободы Слова в России. <...> Нам останется только писать открытые письма в компанию Google с просьбами создать Рейтинг популярных записей, аналогичный тому, который сейчас собирается загубить “Яндекс”. С пока еще уважением,  
Максим Свириденков и блогеры русскоязычного интернета».*

## Что за шум, а драки нет?

«Пост в корпоративном блоге», который упомянул в своем письме Максим Свириденков, был подписан менеджером поиска по блогам. Позиция компании в нем была разъяснена с математической дотошностью.

*«Мы увидели, что сервис, который изначально создавался как зеркало, отражение блогосферы, стал усилителем, медиаинструментом... для “выведения в топ” и дальнейшего распространения нужной темы в СМИ. Таким инструментом стали пользоваться все кому не лень – от распространителей ссылок “помогите собрать деньги” до радикалов всех мастей... Привычку просматривать страницу рейтинга приобрели журналисты, выведение в топ стало платной услугой, и вот уже власти предержащие смотрят на рейтинг записей как на “глас народа”.*

*Преращение рейтинга записей в специализированную медийную площадку не позволяет нам развивать далее этот сервис в составе портала “Яндекс”... Поэтому мы приняли решение прекратить поддержку сервиса и одновременно предоставить всем желающим техническую возможность сделать свои рейтинги популярных записей, <...> сегодня мы открываем API (программный интерфейс) поиска по блогам, который позволяет владельцу любого сайта*

*создать свой рейтинг популярных записей».*

Конец цитаты.

## **Как уйти с чужого праздника?**

Поиск по блогам «Яндекса», как и многие другие сервисы, появился благодаря очередной строчке в «списке Сегаловича». Это был 2004 год, и блоги в то время были основной формой выражения мнения в интернете. Facebook, «ВКонтакте» и других социальных медиа еще не было. Сервис, помогающий искать по всему массиву мнений, был действительно востребован, а появившийся позже рейтинг поначалу объективно отражал то, что обсуждают в русской блогосфере.

– А потом пришла эпоха соцсетей, блоги перестали быть главной площадкой, где люди обмениваются мнениями. А значит, рейтинг записей в блогах перестал быть релевантным, – считает Митя Иванов. – Одновременно этим сервисом научились манипулировать пиарщики и политтехнологи, вывод в «Топ Яндекса» стал отдельной платной услугой. В результате сервис стал чем угодно, только не зеркалом общественного мнения. Скорее его можно было назвать «Топ бюджетов на продвижение в интернете тех или иных тем». И тогда мы задались вопросом: с какой стати мы предоставляем площадку для какого-то чужого праздника? Получилось, что мы не могли гарантировать пользователям качественный

сервис из-за оплаченных тем. Во многих других сервисах, где есть массовая аудитория, мы успешно противостояли накруткам и спаму статистическими методами. А в рейтинге записей блогов аудитория была маленькая, статистические методы работали плохо. В итоге получался плохой сервис для пользователей. Не придумав, как сделать его хорошим, мы решили прекратить его поддержку.

– Закрытие рейтинга записей не было связано ни с каким давлением, это решение принято на основе базовых, конституционных вещей для компании, – утверждает Аркадий Волож. – Мы не СМИ, мы должны лишь прозрачно предоставлять доступ к информации, не искажая ее, у нас не может быть собственной позиции. Этот рейтинг можно было либо начать модерировать руками, либо закрыть. Мы выбрали последнее.

## **Может ли «Яндекс» «подавлять поиск»?**

Разумеется, основная масса блогеров в такое объяснение не поверила. Призыв Максима Свириденкова назло «Яндексу» валить в Google (который, кстати, так и не создал аналог рейтингу блогов) еще долго бродил по Рунету и пугал людей. Российскому поисковику напомнили недавние «шашни с Кремлем», появились версии, что убийство рейтинга было одним из условий, который власти выдвинули в обмен на согласие принять схему с «золотой акцией». Целая армия доб-

ровольцев ринулась искать в «Яндексе» признаки «подавления поиска» и политически мотивированную выдачу на политически мотивированные запросы. И, так как конспирология не требует доказательств, признаки «подавления» добровольцы находили. Впрочем, на людей, которые действительно разбираются в том, как устроены поисковые системы, такие разоблачения не очень-то действовали. Ведущие эксперты по IT, даже такой оппозиционный, как Антон Носик, отнеслись к решению «Яндекса» закрыть рейтинг блогов спокойно. А вот как отвечает на вопрос «Можно ли манипулировать поиском?» бывший глава «Рамблер Интернет Холдинг» Денис Калинин.

– Нас в «Рамблере» тоже постоянно пытались обвинить в том, что мы какие-то документы перетаскиваем наверх или вниз. Но это отдельная, очень дорогая и трудоемкая задача. Естественным образом документы выходят согласно формуле релевантности. Вручную что-то отслеживать непросто, особенно если это что-то уже получило большую популярность и повторено в сотнях, тысячах отражений. Ради чего это все творить? Зачем?

– Нет, технически, конечно, осуществимо все, – считает Елена Колмановская. – Можно, например, посадить армию, которая будет руками что-то вычеркивать. Просто смысла в этом нет. Ну, а если кого-то все-таки терзают смутные сомнения, он всегда может в один клик получить ответ на свой запрос в других поисковиках. «Яндекс» – единственная в мире

поисковая машина, которая в конце страницы выдачи дает ссылки на конкурентов: не нашли у нас – пожалуйста, вот вам Google, Mail, Bing. Это тоже, кстати, Илюша когда-то придумал: пусть лучше человек с нашей помощью найдет ответ на свой запрос у конкурента, чем он плюнет, закроет нас навсегда.

## **Когда наступит конец света?**

На самом деле эта глава – не просто о том, как «Яндексу» удалось выкарабкаться еще из одной передрыги. Это еще и начало очень серьезного разговора о контурах будущего. Недавние романтические стартапы, став крупнейшими мировыми IT-компаниями, неумолимо превращаются в железобетонную инфраструктуру нового мира. Каким будет этот мир? Уютно ли нам всем в нем станет жить? Ведь методами прикладного гуманизма можно построить не только счастливое будущее, но и очередной тоталитарный проект. Исторической науке такие примеры слишком хорошо известны.

– Я в этом смысле чувствую себя пессимистом, – историк Женя Ломизе под конец нашего разговора вдруг резко меняется в лице.

– Пессимистом?!

– Главная угроза современности – это возрастающий контроль государства над гражданами, и мы, конечно, невольно участвуем в этом процессе. С развитием IT-технологий люди

становятся все тщательнее помечены и посчитаны. Это невероятно опасная история. Не примите меня за религиозного маньяка, но давайте вспомним Апокалипсис. В этой главе Священного Писания сказано, что конец света наступит тогда, когда всех пометят клеймом, без которого нельзя будет ни покупать, ни продавать. И мы уже очень близки к этому. Я не говорю, что наступит конец света, я просто хочу обратить внимание на то, как глазами людей не очень еще поздней римской эпохи гениальным образом было увидено, что растущий государственный контроль крайне опасен для человека. Я, конечно, понимаю, что это исторический процесс такого масштаба, который не остановить усилиями одной личности или даже целой компании. Но в каком-то смысле, работая на этот процесс, я работаю против совести.

# Яндекс. Люди

Дмитрий Мариничев, основатель и генеральный директор компании Radius Group:

*«Интернет на планете можно вырубить в любой момент»*

*Дмитрий – это человек, благодаря которому компьютер с собственным процессором очень скоро будет выглядеть таким же анахронизмом, как патефон. Интернет вместе со всеми системными решениями мы будем получать, как ток из розетки – а точнее, из пронизанного беспроводными проводами воздуха. В офисах и квартирах останутся только мониторы и клавиатуры, да и тех не будет в привычном нам виде. Все остальное будут производить дата-центры, огромные заводы по обработке данных, количество которых уже сейчас растет и в России, и в мире бешенными темпами.*

*На этот раз мы не будем ворошить биографию героя – хватит уже для этой книги историй успеха. Есть более интересная тема для разговора. Дмитрий известен как человек, питающий слабость к футурологии. Он уже примерно представляет себе будущее человечества и то положение, которое займут в нем люди его профессии. Будущее это, по версии Дмитрия, настолько прекрасно, что он даже не боится снимать под свой офис аристократический особняк в*



*Колпачном переулке, в котором когда-то работал Михаил Ходорковский. Но если вы сами не имеете счастья трудиться на благо и процветание IT-отрасли, советую перед чтением помазать гелем волосы на голове – чтобы не слишком шевелились.*

– Знаете, как делается стартап? Это как шарик в детстве надувать. Берете шарик, плотный. Зубами туда вцепились, в руку взяли и так: ф-ф-ф-ф-ф-ф... Ни фига не идет. Губы болят, рука дрожит. И потом вдруг в какой-то момент он – фу-у-у, и все, и пошел. Помните такую вещь?

– Дмитрий, вот я сколько работаю над этой книгой, не могу понять одну вещь. Жизнь айтишника – она вроде нервная. У вас нет ни нефти, ни газа, ни власти. Никакой стабильности, среда высококонкурентная, все время надо что-то изобретать – иначе утонешь. Все предпосылки для психологического истощения и затяжной депрессии. И несмотря на это, все, с кем я успел пообщаться, люди позитивные и спокойные, как слоны. Одно из двух – либо вы все какие-то таблетки пьете, либо обладаете каким-то тайным знанием.

– На самом деле стабильности-то у нас как раз побольше будет, чем в нефти и газе. Месторождение можно отдать другому, и вообще сырьевой бизнес от смены собственника особо не пострадает. А у нас что отнимешь? Голову откретишь? Бесплезно отбирать бизнес, который весь построен на интеллекте и высокой организации человеческих усилий.

В чужих руках он просто рассыплется. А что касается тайного знания, то оно заключается в том, что ИТ на нынешний момент является той самой средой, которая начинает управлять людьми. Я вообще исповедую очень простую философию: развитие общества связано с технологиями, которые общество осваивает. Это идет шаг за шагом. Освоили первобытные люди каменный топор – началась череда перемен. Освоили железо – еще череда перемен. Придумали колесо – снова перемены. Двигатель внутреннего сгорания, железные дороги, электричество, атом – перемены, перемены, перемены. Соответственно, с освоением технологий изменяется государственное устройство, которое есть не что иное, как система взаимодействия человека с человеком. Почему сейчас айтишники на позитиве? Потому что они четко понимают, что технология, которую осваивает общество – и непременно освоит, – эта технология поработит своих создателей и все население. А они – те самые люди, которые этой технологией умеют управлять.

*– Это как женская сила. Мужик может сколько угодно бить себя кулаком в грудь и кричать, что он в доме хозяин, но реально управляет домом тот, кто знает, где что лежит.*

– Вот это вы здорово отметили! В точку. Информация сделала из обезьяны человека! Странно. Не правда ли? Но именно в этом ключ! Я искренне считаю, что эволюционный скачок от обезьяны к человеку произошел ровно в тот мо-

мент, когда самки в стае обезьян начали доживать до своих внуков. И... и тем самым смогли передавать знание. Коллективное бессознательное знание стаи. Другими словами, мы в лице древних обезьян начали понимать мир таким, каким нам его начали описывать наши древние бабушки. То есть бабушки смогли не только удержать информацию о мире, но и запрограммировать нас должным образом. Судите сами. Мозги мужчины и женщины сильно отличаются. Да и в целом мужчина и женщина не особо похожи. Эволюционно мужчина развивался как охотник, а женщина – как хранительница очага. Мужчина ушел на охоту. Естественно, не один. В группе товарищей. И как вы прикажете ему, то бишь группе товарищей, охотиться на свирепое животное? Правильно. Организованной группой. Именно первичная организация способна привести группу к синергетическому эффекту. Когда один плюс один равно три. А три явно больше, чем один мамонт. Но любая организация требует управления. И мы получаем систему, требующую явно выраженного лидера. От действий которого, равно как и от слаженности действий группы под предводительством этого лидера, зависит выживаемость не только группы охотников, но и всего племени. Пожалуйста. Мы имеем строго подчиненную систему. Выходит, эволюционно мужчина способен находиться всего лишь в двух состояниях: либо подчиняет, либо подчинен. Что может быть проще? Напрашивается ироничный вопрос: откуда взялась демократия, которую мы так

яростно исповедуем, если мужчины, которые, бесспорно, до сих пор превалируют во власти, на генном уровне требуют единоначалия? Ответ снова очевиден. Женщины. Вот кто по сути и по природе абсолютно демократичные существа. Ни больше ни меньше. А почему? Да все та же природа. Женщины должны были оставаться в «лагере». Следить за очагом. Готовить. Воспитывать детей. С учетом того, что мужчина мог всегда и часто умереть, женщины были обязаны следить за популяцией своей группы. Заботиться о детях. Мужчинах. Да и вообще о том мире, куда мужчинам приятно возвращаться. Ведь что-то их должно тянуть с добытым мамонтом обратно в лагерь за много-много километров? В этом и есть пресловутая женская сила: знать, где что лежит, обрабатывать и удовлетворять запросы общества. А «Яндекс» что делает? Обрабатывает запросы и потребности своих клиентов, выдает им желаемый результат. А что такое государство? Идеальное государство тоже обрабатывает потребности населения и выдает им желаемый результат. Айтишник воспринимает ситуацию так: государство – это сервер. «Сервер» по-английски «слуга». То есть это власть должна обслуживать население, а не наоборот. IT-отрасль сегодня кардинально меняет взаимодействие человека с человеком и как следствие – человека с государством. Причем происходит это незаметно для нынешней политической элиты, которая не поспевает с осознанием этих перемен. Но перемены неизбежны, и очень скоро во главе угла встанут айтишники, они

это осознают как-то, и поэтому у них позитив.

*– То есть айтишники – это такое нарождающееся новое системообразующее сословие?*

– Я думаю, да. Рекомендую перечитать «Капитал» Карла Маркса. Я это недавно сделал. Вы заметите, что все, что написано в «Капитале», касается индустриального общества – дальше он додуматься не смог. Постиндустриальное, информационное общество – то, в которое мы сейчас переходим, – айтишники его чувствуют буквально фибрами души. Примерно так же, как это чувствовал пролетариат, когда он зарождался и начинал спинным мозгом осознавать свою гегемонию, хотя и не мог еще ею толком воспользоваться. Здесь ровно то же самое. Отсюда – некий позитив «хозяев будущей жизни».

*– Что-то они мне уже не кажутся такими милыми, как в начале нашего разговора.*

– Все сегодняшние айтишники во всем мире, включая меня, они все пока, слава богу, одинаковы. Это такой орден, который имеет доступ к тайному знанию и тащится от этого. Эти люди придумывают что-то новое, реализовывают его, получают результат, в очередной раз убеждаются в своем величии и от этого еще больше тащатся. Все остальные догонят это знание лет через 10–15, когда произойдет смена парадигмы, когда вступит в силу то поколение, которое вообще никогда не жило без интернет-технологий, для которого они – как для нас электричество. Вы можете прожить без

электричества? Вон в Америке свет отключили – и все, кирдык, локальная война началась. У этого поколения будет уже совсем другой взгляд на все, включая государство. И возникнет конфликт интересов с теми, кто привык видеть в государстве аппарат подавления, а не систему обслуживания. Но я не думаю, что эта революционная смена парадигмы произойдет кровавым методом. Хотя, конечно, и такое тоже возможно. Скорее всего, она будет меняться постепенно, во многих точках соприкосновения общества и технологий, как череда микрореволюций. Собственно, этот процесс уже происходит. Вот, например, Стив Джобс совершил революцию. Он ведь продал нам не устройство. Он нам продал возможность простого использования новой технологии – ключевой для общества. Но еще никто до конца не понимает одну важную вещь: то, что сделал Apple, отберут. То, что сделал Facebook, отберут. Этого у частных компаний не будет.

– В смысле? Кто отберет?

– Сейчас я расскажу вам, как устроен мир с точки зрения айтишника. В чем заключается философия государства? Посчитать каждого гражданина и управлять взаимодействием внутри общества. На сегодняшний день технологии на это уже способны, но общество еще не созрело. Чтобы идентифицировать гражданина, не нужен никакой паспорт – ни бумажный, ни электронный. Не нужно вообще ничего, что является имитацией офлайнового, привычного для человека процесса. Возьмем, к примеру, электронную почту. Что это?

Это имитация процесса написания письма в офлайне: пишем, запечатываем в конверт, указываем адресата, отправляем. Общество еще цепляется за прежние инструменты. Общество пока не перешло на информационный язык. Оно пока не додумалось до нуля информации внутри себя.

– *Что такое ноль информации? Новая точка отсчета?*

– Вот смотрите. Однажды индусы додумались до нуля. Они стали писать цифры: 0, 1, 2, 3, 4, 5. Чтобы записать 10, вы после единички пишете ноль. Чтобы записать дробь, вы ставите ноль с запятой перед цифрой. А Римская империя до этого не додумалась, у них не было цифры 0. У них все числа были знаками, и десятки они тоже обозначали знаками, и сотни, и тысячи, у них фактически не было дробности. А миллионы им были не нужны. Они такими числами не оперировали. Они не могли додуматься до многих вещей, зато их жизнь была умиротворена и правильна, все города перпендикулярно строгие, все кратно одной единице измерения и во всем абсолютно симметрия. Римская империя существовала много-много лет – до тех пор, пока цифры из Индии не проникли в Аравию, из Аравии – в Рим и не принесли с собой хаос. Потому что раньше в большинстве своем не считали, а находили ответ на счетных досках, а теперь какой-то ухарь на песке мог в столбик сложить, вычесть и посчитать все то же самое, что раньше мог посчитать только человек, которому империя доверяла и выдавала эту доску для счета. Понимаете мысль? У нас сейчас происходит примерно то же

самое: современный мир существует как Римская империя – кондово, надежно, классно. Мы даем кому-то паспорт или какой-нибудь другой уполномочивающий документ, и только с этим документом человек обретает статус, права, обязанности. Отобрали – все, кирдык, доску разбили. А ведь человеку на самом деле не нужен паспорт, ему нужен только смысл, который несет в себе этот паспорт. Значит, нужно передавать смысл записи, а не запись. Это возможно? Уже возможно. Но копнем дальше: а смысл важен для человека? Скорее всего, тоже нет. Скорее всего, важно только то решение, которое принимается на основании смысла записи, и тот факт, что это решение можно куда-либо передать. Другими словами, мы спускаемся до ноля информации, до необходимости формирования государственной информационной системы, которая оперирует решениями, больше ничего. То есть мы начинаем управлять информацией, которая хранится в информационных системах, – это и становится государством.

*– Для этого надо как минимум загнать всех в интернет. А если человек не желает? Объявлять его классовым врагом?*

– Вы не будете входить в интернет, как сейчас, это не будет называться интернетом, вы будете постоянно находиться в информационном облаке. Вычислительных мощностей скоро будет хватать, чтобы описать каждый шаг человека. Государственность как силовой аппарат будет исчезать. Государственностью станет система взаимодействия людей. Я да-



же не уверен, что останутся какие-то охраняемые здания как элементы проявления власти. Не будет смысла. Как Троцкий делал революцию? Троцкий придумал простую и банальную вещь – он внедряет агентов в главпочтамт, на телефонные узлы и так далее. В результате захват власти происходит безболезненно, изнутри и мгновенно, потому что тот, кто втыкает штепсель, не втыкает больше штепселей ни для кого, кроме Троцкого. А силы полиции и юнкера сами впускают инфицированных Троцким сотрудников внутрь телефонного узла и стоят насмерть, охраняя здание от захвата. Но захватчики-то уже давно внутри! И даже если поймут это и прибегут юнкера с винтовками – они не знают, куда этот штепсель втыкать и как он вообще втыкается. Наличие возможности управлять государством – это каналы связи, это система передачи информации, передачи своих распоряжений и контроль их исполнения. Сейчас происходит ровно то же самое – влияние на структуру взаимодействия людей ведет нас к плавной революции, изменению органов власти. Мы все еще пытаемся защищать государство как построенное здание. Но на самом деле инфицированные сотрудники давно уже внутри и находятся на положенных им рабочих местах.

*– То есть со временем государство примет форму такого глобального или локального фейсбука, а держатели прежней структуры власти просто обнаружат, что у них в руках – пустьшика, в ней просто нет большие людей.*

– Нынешний фейсбук – это прототип, простой, сырой,

но направление правильное. Что нужно сделать государству? Зафиксировать факт вашего рождения и отслеживать жизненный цикл, управляя процессами в жизни человека до момента ее окончания. Я посчитан, ты посчитан. Мы оформляем сделку купли-продажи на объект – объект посчитан, он тоже в информационной системе. Для этого достаточно изменить только свойства собственника этой квартиры. Документооборот какой-нибудь нужен? Нет, ничего не нужно. Я живу как в деревне какого-то лохматого века, где просто все друг друга знают, вот это Ваня, а это Вася, у Вани вон тот дом, а у Васи – вот этот. Почему? Да просто потому, что об этом всем известно. То есть все в обществе знают друг друга. Собственно говоря, по-другому человечество стало жить совсем недавно – последние лет 200. Мы просто возвращаемся в деревенскую, социально-клановую, абсолютно нормальную событийную жизнь. С единственной разницей, что в деревне твоей не только люди, живущие физически по соседству рядом, а также и живущие по соседству в информационном пространстве. Стоит этого пугаться или нет? Наверное, не стоит. Мы так жили много-много лет, а то, как мы жили последние два века, – это исключение из правил.

*– Вы воспринимаете все эти процессы как положительные?*

– Я не рассматриваю их в категориях «плохо» или «хорошо». Это никак. Когда железные дороги прокладывались и жизнь менялась – это было хорошо или плохо? Когда маши-

ны стали вытеснять лошадей, хорошо это или плохо? С одной стороны, плохо. А с другой – хорошо, потому что теперь можно быстро перемещаться, а бегать своими ногами – только для здоровья. Но вообще говоря, по мере усиления всех этих процессов люди должны потихоньку тупеть. Для этой системы умные, ищущие люди не нужны. Они будут угрозой для общества и одновременно его надеждой. Именно по этой причине сейчас прогрессивные государства должны начать тотальный поиск креативных людей по всему миру и всеми доступными средствами вовлекать их в орбиту собственных интересов. Фактически сейчас начинается период первичного накопления креативного класса и сумасшедшая конкуренция на уровне государств за каждого конкретного человека.

*– А есть на свете такая кнопка, на которую можно нажать, и сеть просто вырубится? И если есть, то не слишком ли уязвимое у нас получается светлое будущее?*

– Все можно отключить и подключить. Это как с теми же поездами. С точки зрения обывателя, их невозможно остановить – они же сами по себе ездят по всей стране, как ты их остановишь? Но технический специалист знает, что это не так. Поезда не ездят без диспетчера. То же и с информационной сетью. Политическая сила внутри нашей страны может закрыть страну. И политическая сила на планете может отключить интернет. Тот, кто скажет, что это невозможно, что интернет – это сбалансированная, распределенная система, тот честно лукавит. Отключить можно все и всегда.

– *И кто может отключить интернет?*

– Я вам расскажу одну историю. В 2000 году у меня был большой контракт с нашей железной дорогой на поставку компьютеров одной очень известной фирмы. Мы выполнили все условия контракта, поставили около 7000 машин. Проходит пара-тройка месяцев, меня приглашают поговорить и начинают конкретно грузить, что я иностранный шпион, наводнил какими-то жучками всю нашу необъятную Родину. Не буду рассказывать, как это все дальше происходило, перейду сразу к финалу. В чем смысл? Смысл в том, что, оказывается, в некоторых из этих ПК спутниковые антенны были обнаружены внутри корпуса, а в программном обеспечении в обязательном порядке лежат закладки на отключение и передачу через спутник всей информации с этого ПК. То есть все эти компьютеры, которые будут участвовать в управлении поездами страны, они под контролем. А в то время война в Чечне шла. И вот, снимая информацию с этих компьютеров, можно с точностью до солдата знать, сколько переброшено войск, сколько бронетехники, а можно вообще заблокировать работу компьютера. Теперь представьте масштабы бедствия. И вот вы спрашиваете, есть или нет возможность вырубить интернет? Да, есть, – отвечаю я. И с уверенностью об этом говорю, поскольку имею опыт. В некотором роде опыт отрицательный, но в каком-то смысле и положительный. Потому что наши спецслужбы тоже работают, там неглупые люди сидят, вовремя отслеживают все это.

– Ладно, не будем пока отключать интернет. Скажите, каким он станет в обозримом будущем?

– Следующий интернет – это интернет не людей, а вещей. Ваш холодильник будет всегда в курсе, какие продукты в нем лежат, где они сделаны, когда произведены, сколько они будут храниться, какова скорость вашего потребления, когда нужно что докупить – вы вообще не будете ходить в магазин, это абсолютно бессмысленное занятие. Технологии уже сегодня позволяют это сделать, их проникновение в жизнь – лишь вопрос времени. Следующий шаг, который осваивает человечество, – это искусственный интеллект, централизованная система управления, перераспределения и по большому счету отсутствие денег. Денежные средства как инструмент обмена и меры перестанут существовать. Это будет совершенно новое общество, этакий айти-коммунизм.

– Ну вот, приплыли... Кажется, история уже доказала, что коммунизм не работает.

– Хорошо, давайте не будем называть это коммунизмом. Давайте придумаем какое-нибудь другое название системе, которая точно знает, что вам нужна вот именно эта чашка, и в любой момент может предоставить необходимый ресурс, чтобы изготовить или, скажем, распечатать вам эту чашку на 3D-принтере.

– А за что я получу эту чашку? Если не будет денег, как будет оцениваться количество усилий, затраченных человеком, его вклад в общество?

– Если мы знаем, что и как нужно сделать, чтобы произвести определенное количество того или иного продукта, то мы можем посчитать и количество затрат, которые необходимо понести для того, чтобы создать этот продукт. Если мы можем просчитать и понять интеллектуальные и прочие возможности каждого человека, то мы можем понять и какие ему дать инструменты для того, чтобы их реализовать. Единственное, что может отличать людей при такой системе, – это скорость получения благ. Потому что все сразу все блага получить не могут. Ну, разве что базовые, те, которые на нижнем уровне пирамиды Маслоу, – физиологические потребности, безопасность. Сейчас они в обществе не удовлетворены, но рано или поздно мы их, конечно же, удовлетворим, и человечество перейдет на новый виток развития. На бытовом уровне от людей вообще мало что будет зависеть: заплатить за квартиру, отправить посылку, купить продукты, иметь минимальный набор благ – это все будет как воздух. Воздух ведь бесплатный. А людям останется делать то, что им и положено делать, – творить, работать, думать, принимать решения.

*– Зачем творить, если твоя собственная жизнь в результате ни на грамм не изменится?*

– Еще как изменится. Только инструментом этих изменений будут не деньги. Если все общество поднялось до такого уровня, где естественные потребности уже удовлетворены, то единственное, что движет людьми, – это выстраивание

вертикальных отношений, продвижение по иерархии знания вверх, получение новых возможностей для реализации новых идей. Модель примерно такая же, как в Советском Союзе. Там ведь, по сути, не было денег. Все и так знали, куда идти и что делать. Но чем выше человек поднимался, тем больше привилегий он получал, но не столько в смысле личного потребления, сколько в принятии решений и возможностей для создания новых благ. Деньги ему уже были не нужны. Деньги и сейчас человеку не нужны, если этот человек поднимается выше определенного уровня благосостояния. Если у человека больше миллиарда, он уже деньгами не живет, потому что он перестает понимать, какую потребность еще он может удовлетворить. Один мой товарищ однажды сказал мне: я очень рад тому, что достиг жизненного уровня, когда, приходя в магазин, я не смотрю на ценники. Я просто понимаю, нравится или не нравится мне продукт, нужен или не нужен он мне, и если да, то просто кладу его в свою корзину. Так вот, подумайте, каким будет общество, где так может поступать каждый.

*– Не нравится мне все это. Дмитрий, вы ведь успели пожить в Советском Союзе, помните, почему он приказал долго жить.*

– Римская империя развалилась по причине многих факторов. Но главными, на мой взгляд, были три: первая – это монотеистическая религия. Христианство. Армия потеряла старую веру. И воины под влиянием нового учения бросали

оружие, переставая защищать империю. Вторая причина – это новая технология счета. Цифры. С их приходом начала меняться структура знания. И то и другое сильно пошатнуло главные устои государственности, что и позволило третьей причине – набирающим силу варварам – победить. Советский Союз развалился ровно так же. Но главных причин тоже три. Первая. Вера в идеалы. Советские идеалы были подменены идеалами, пришедшими с Запада. Они казались для людей более ценными. И граждане Союза просто перестали ценить и защищать свою страну. Вторая. Это, как вы уже понимаете, компьютеры и информационные технологии. Опять же это есть новая система исчисления и скорость переноса информации. И власть не обратила на это должного внимания. И то и другое сильно пошатнуло главные устои государственности, что и позволило третьей причине – набирающему силу сепаратизму – победить и разорвать страну. Люди просто остановились. Когда не знаешь, что делать, лучше ничего не делать. И нужен был нам человек, способный понять эти изменения и выстроить концепцию плавного перехода общества в новую формацию. Но не случилось. Мы просто деградировали. Один в один как это случилось и с Римом.

*– Вы как-то все это идеализируете. Человечество уже много раз пыталось строить город-солнце, и все эти солнечные города разваливались по одной-единственной причине – люди, которые руководили строительством таких го-*



*родов, в какой-то момент неизбежно переходили барьер, который нельзя переходить, потому что после этого ты безвозвратно меняешься. И каждый раз новые лидеры таких проектов говорили: уж мы-то так не поступим – и все равно поступали. Потому что они люди.*

– Да не собирается никто строить никакой город-солнце! Система сложится сама, без насилия. Частную собственность никто ведь насильно не вводил – она сама возникла на определенном этапе нашего развития, естественным образом. Запад очень долго строил капитализм, а построил социализм. Точно по плану, написанному Марксом. И как бы мы ни крутились, хотим мы этого или нет, но мы все равно в конечном счете в ближайшем будущем построим коммунизм. Только коммунизм будет цифровым. Нам его сейчас тяжело представить. Как когда-то было сложно представить, что в любой момент мы сможем позвонить и поговорить с другим человеком, где бы он ни находился. Так же вы не смогли бы ничего понять и правильно представить, если бы тридцать лет назад вам начали рассказывать про интернет и, скажем, про то, как работает социальная сеть, тот же фейсбук, и что вы со всеми друзьями всегда на связи и всегда знаете и видите, что они сейчас делают. Как бы то ни было, на сегодняшний день задача IT-отрасли, в которой работает много прогрессивно мыслящих людей, – ускорить появление нового мышления, в том числе и в головах будущих управленцев страны. Лично я буду считать это главным достиже-

нием этой индустрии. Мы даже для этого завели специальный портал, он сейчас стал весьма популярным. На нем можно почитать много про IT – аналитика, интервью, прогнозы.

– *Что за портал?*

– Можно, я не буду говорить, как он называется? Никто не знает, что я имею к нему отношение. Это у меня хобби такое. И пусть оно у меня останется.

– *А что еще нужно стране для развития IT-отрасли, кроме миссионерства?*

– Внятное кредитование и инвестиционный рынок. Сегодня в России компании масштаба, и именно масштаба, Facebook или Google появиться вряд ли смогут в принципе. Но не потому, что их некому придумать и даже разработать. Здесь как раз проблем нет никаких. Проблема в том, что у нас не дают денег под мечту. В России пока все строго, как у ростовщиков. Чтобы тебе дали денег, надо, чтобы у тебя было что отнять. Мы три года строим огромный дата-центр в Зеленограде. Три года назад я ходил по банкам, встречался с огромным количеством людей, рассказывал, объяснял – то, что мы делаем, однозначно будет пользоваться спросом, это ближайшее будущее человечества. Люди из банков кивали, но денег не давали. Просили залогов, которых у нас нет. Один крупный банк нам всю кровь высосал, пока подписал оферту по кредиту. Они заинтересованы в этом проекте, потому что он инновационный, им хочется в этом поучаствовать, они верят в нас. Но кредит все равно залоговый – условие такое:

когда мы построим первую очередь дата-центра, мы ее им зложим. В отличие от усталой Европы, в России сегодня не надо стимулировать людей на создание идей. Есть море отличных проектов, им надо помочь в малом. В Америке тебе дают денег не потому, что у тебя есть что отнять. Там вкладываются в расчете на то, что одна из тысячи идей выстреливает и покрывает все остальные неудачи. Там это возможно, потому что они деньги производят. Это как в Советском Союзе. Тот же Косыгин – в 30 лет был директором завода в Сибири. Потом занялся нефтяным и газовым бизнесом. Сказал, что когда его не будет, стране на какое-то время хватит. И деньги ему были до фонаря. Потому что Советский Союз деньги производил. Если что-то надо сделать, значит это надо сделать.

– Ну ведь есть же Роснано, РВК...

– Да, Роснано. Пятьдесят твоих, пятьдесят наших, и масштабы проектов такие, которые большинству стартапов не под силу. Но я даже не о государственных инвестициях говорю. В Америке в стартапы инвестирует частный бизнес. А у нас большая часть бизнесменов – времен волны «купи-продай». В этом ничего плохого нет. Это крепкие хозяйственники, собственники. Но прорыва, чуда развития при них не случится. У них другая ментальность. Они не мечтают! Их стихия – перераспределение ресурсов, продажа каких-то возможностей, что-то купить ненужное, что-то продать ненужное, затратить минимальное количество энергии

на максимальный выхлоп и на это жить. Такой вид занятий можно называть бизнесом, но психологически это воровство добавленной стоимости. Будущее не важно, прошлое не важно, важен только момент сделки. Естественно, это не принцип развития страны. Потому что когда эта логика доминирует в госуправлении, то получается нефть, газ и подушка безопасности. Закончится этот период большой депрессией, когда денег будет много, а потребителей не станет, рынка не будет. Тогда возникнет обыкновенное чудо, которое сформирует новую волну и новое движение.

*– И с такими мыслями вы все равно на позитиве?*

– Конечно. Потому что все эти мысли – о тех явлениях, которые уже обречены на то, чтобы быть. Главное, сейчас не бояться этих рудиментов современности и строить систему, которая будет коммуницировать с новым поколением. Тогда все будет хорошо.

*– Кем вы мечтали быть в детстве? До того, как первый раз увидели компьютер.*

– Когда меня в десять лет спрашивали, кем я хочу быть, я отвечал, что библиотекарем. Но не тем, который сидит в библиотеке и выдает государственные книги. Я имел в виду, что рано или поздно у меня будет своя библиотека. Книга – она удерживает информацию. Вернемся к нашим бабушкам: когда не было общедоступных книг, Именно бабушки начали формировать для нас мир. А чтобы формировать его, что нужно? Верно. Нужен общий интерфейс взаимодействия

двух объектов. В терминах ИТ – протокол. В терминах людей – речь. Люди начали болтать без умолку. И рассказывать друг другу о своем личном опыте соприкосновения с реальным миром. И тем самым формировать картинку мира в сознании каждого конкретного индивида. Вот проверьте сами. Если у вас есть дети и мама, то наверняка вы наблюдали это: бабушка с ребенком на руках ходит по квартире и, показывая на вещи, встречающиеся у нее на пути, в красках и эмоциях объясняет ребенку: а это у нас занавесочки... а здесь у нас картина... а это стол... здесь мусик кушает... а вот и чашечка... как мусик любит свою чашечку... давай попьем вкусное молочко из любимой чашечки... пей, сладкий. Вот и хорошо. Вот и вкусенько. Ням-ням...

Вы заметили, как ловко наши бабушки объясняют нам, что хорошо, а что плохо и почему нам нужно возвращаться сюда? Домой. Заботиться о доме. Заметили? А дедушек вы за этим занятием видели? Но и это еще не все. Мы с вами животные обыкновенные. Обезьяны, если помните, вдруг получили язык. И что? Мы перестали видеть энергию и понимать абстракцию. Мы начали думать словами! И мир вокруг нас ожил. Ожил в словесных формах. Во внутренних диалогах, предоставленных нам нашими бабушками. Я не хочу сказать, что это плохо. Не могу сказать, что хорошо. Но! Мы живем в мире, который существует только благодаря тому, что в нас когда-то был запущен этот нескончаемый внутренний диалог. Мы знаем, что стол – это стол, только

потому, что нам так когда-то сказали. И будучи не в силах остановить этот чертов внутренний диалог, так и продолжаем жить в мире, созданном нашими словами. Женщины много говорят и тем самым ежесекундно воспроизводят человечество. Мир удерживается только словами. Мир вокруг нас существует благодаря тому, что мы проговариваем его. Если мы перестанем его проговаривать, мир начнет исчезать. Чтобы достичь нирваны, мы блокируем монолог внутри себя и начинаем получать только эмоциональное, или, по-другому, энергетическое восприятие мира. Нечто подобное происходит сегодня. Мы находимся на переходном этапе, мир вокруг нас уже частично удерживается информационными средами, и бабушки скоро будут не нужны. Люди перестанут интересоваться друг друга как источник информационного знания.

– *Бабушек, конечно, жалко.*

– Да, бабушек жалко.

# Часть 8

## Яндекс. Новости

- Выводом «Яндекса» на IPO займется Нилеш Лакхани, бывший финансовый директор «СТС Медиа».
- «Яндекс» тоже передумал. Из-за мирового финансового кризиса российские компании откладывают свои IPO на неопределенный срок.
- Работать было интересно, но трудно. Нилеш Лакхани покидает команду Аркадия Воложа.
- Первый пошел! Российский интернет-холдинг Mail.Ru вышел на Лондонскую фондовую биржу (London Stock Exchange) с оценкой 5,7 млрд долларов.
- Александр Шульгин уходит из Coca-Cola в «Яндекс».
- Второе пришествие. Национальный российский поисковик снова штурмует NASDAQ в сотрудничестве с банком Morgan Stanley.
- Топ-менеджмент «Яндекса» завершил роуд-шоу с перевыполнением плана в 15 раз.
- Google при помощи своего браузера Chrome завоевал еще пять процентов поискового рынка России.
- Отчет «Яндекса» для Комиссии по ценным бумагам и рынкам США стал хитом Рунета.

- 8 миллиардов, которые потрясли мир. «Яндекс» стал второй публичной IT-компанией в мире по объему капитализации.
- 130 миллионеров в одном офисе. Эксперты опасаются, что внезапно разбогатевшие топ-менеджеры российского поисковика могут потерять мотивацию.
- Сенсация Санкт-Петербургского экономического форума: Аркадий Волож сбрил усы.
- Дистрибуционные войны продолжаются. Российский поисковик выпустил собственный браузер и отвоевал потерянную долю.
- Освобождение Константинополя. «Яндекс» решил продвинуть Google на турецком рынке.



# Яндекс. Время: 2009–2014

## **Вы хотите всю жизнь продавать подслащенную воду или хотите пойти со мной и попытаться изменить мир?**

Работа Александра Шульгина в «Яндексе» началась необычно. Ему пришлось уговаривать своих подчиненных взять его себе в начальники.

– Это были интервью с будущими сотрудниками, – говорит человек, которому все-таки удалось стать финансовым директором «Яндекса». – Причем от их решения реально зависело мое трудоустройство. Для человека, который до тех пор много лет проработал в компании Coca-Cola, это был, мягко говоря, интересный опыт.

– Вам Волож тоже говорил, как Стив Джобс президенту PepsiCo Джону Скалли: «Вы хотите всю жизнь продавать подслащенную воду или хотите пойти со мной и попытаться изменить мир?»

– Меня не пришлось уговаривать. Мне самому было интересно поработать в компании, которая растет на 180 процентов в год. В моей жизни такое уже было: когда иностранные компании только пришли в Россию, они тоже росли бе-

шенными темпами. Но с тех пор все стало слишком стабильно. Захотелось свежего воздуха.

Трудоустройство Александра Шульгина – это начало заключительной новеллы про «Яндекс». Очередное восхождение к IPO, на этот раз удачное, принято считать финальным аккордом истории успеха компании. Сделаем пока вид, что мы согласны. Но прежде давайте поймем, что вообще означают эти три буквы.

## **Где взять гульденов?**

Первое публичное предложение (Initial Public Offering) – так расшифровывается сама аббревиатура. IPO – это выход компании на биржу, первичное размещение акций. Если вы в экономике совсем профан, то придется перенестись на четыре века назад в город Амстердам. Именно здесь в 1602 году Голландской Ост-Индской компанией была основана первая в истории человечества фондовая биржа, которая стала торговать ценными бумагами.

Потребность в таком учреждении назревала по мере роста крупных торговых компаний и появления акционерного капитала. В эпоху Великих географических открытий товарообмен приобретал межконтинентальный характер, доставка грузов требовала все больших вложений, поэтому даже крупные купцы были вынуждены объединяться в акционерные общества с последующим разделением прибыли соглас-

но вложенной доле. Но и этот инструмент в какой-то момент стал недостаточно эффективным. Растущие расходы требовали привлечения капитала извне. Тогда был изобретен механизм ценных бумаг.

Работает он очень просто. Акционерное общество идет на биржу и говорит примерно следующее: «Наша компания в очередной раз собралась в дальнее плавание дурить глупых туземцев. Мы можем поплыть на двух кораблях, у нас для этого достаточно собственных средств. Но если бы мы насобирали больше денег, то поплыли бы на трех или даже на четырех судах – и заработали бы еще больше. Готовы поделиться будущей прибылью с любым, кто приобретет наши ценные бумаги. Купив сегодня одну акцию за один гульден, вы получите через год полтора гульдена. Мы отвечаем своим имуществом и своей репутацией, нас тут все знают».

## **Почему мы должны перед кем-то отчитываться?**

Спустя четыре века механизм работы биржи, конечно, невероятно усложнился, но принцип тот же. Крупные компании, которые уже самостоятельно достигли значительного успеха и уверены в своем светлом будущем, хотят расти еще быстрее и поэтому размещают на бирже акции для портфельных инвесторов. Те, в свою очередь, покупают ценные бумаги этих компаний, потому что считают, что через ка-

кое-то время их можно будет продать значительно дороже. Главный вопрос, который возникает при такой сделке, – это вопрос доверия. Именно поэтому компания, которая выходит на биржу, называется публичной – в отличие от той, которая сама себе на уме, делает что хочет и ни перед кем, кроме налоговой, не отчитывается.

Прежде чем выйти на биржу, компания-эмитент раскрывает перед будущими инвесторами информацию о своих финансовых показателях. Почему инвесторы должны ей верить? Ведь подделать можно что угодно. Действительно, в истории лукавого человечества уже не раз были случаи, когда даже самые уважаемые компании попросту ввали о своих финансовых успехах, подрывая таким образом и авторитет бирж. Поэтому с тех пор для претендентов на публичное размещение акций были разработаны жесткие стандарты внутреннего финансового управления, включающие внешний аудит и еще уйму таких вещей, от которых у средне-статистического российского предпринимателя просто едет крыша. Даже если он последние несколько лет не баловался черным налом, честно платил налоги и вообще был неплохим человеком, ему все равно надо заново отстраивать весь свой финансовый блок.

## **Бывает ли профессионализма слишком много?**

Еще в 2007 году, когда речь впервые зашла о выходе на биржу, команде «Яндекса» сразу стало понятно, что компании нужен CFO – серьезный финансовый директор, являющийся таковым по всем международным стандартам. Инвесторы предложили Нилеша Лакхани – очень опытного финансиста с двадцатилетним опытом работы, известного на международных IT- и медиарынках. Нилеш окончил Манчестерский университет и Университет Сан-Франциско, работал в компаниях Electronic Arts, Pogo.com, General Electric Capital Corporation. Накануне прихода в «Яндекс» он вывел на NASDAQ российскую компанию «СТС Медиа». «Мы рады видеть в нашей команде такого специалиста, как Нилеш, – заявил в те дни Аркадий Волож. – Человек с таким опытом еще никогда не работал на российском интернет-рынке».

Но потом с Нилешем как-то не задалось. Возможно, он был слишком профессиональным финансовым директором – так бывает. Возможно, в компании с более заурядной корпоративной культурой его догматический образ действия стал бы уместным и эффективным. Но для «Яндекса» работа по принципу «делай, как говорят, и не задавай глупых вопросов» оказалась контрпродуктивной. Выстраивание формальных процедур по стандартам американского

закона Sarbanes – Oxley (SOX), без которых на NASDAQ делать нечего, приняло весьма болезненный характер для всего коммерческого блока компании. В результате, когда было принято решение отложить IPO, Нилеш Лакхани покинул «Яндекс».

– В достаточно короткий период нам предстояло перейти от нашего стиля пьяного мастера, когда все всё делают как хотят, к строгим внутренним правилам, – говорит Евгений Ломизе. – Развести функции разработчика, администратора и тестировщика. Ввести формализованные процедуры постановки задач с подтверждением от руководства. В общем, такой нормальный бюрократический ужас. К нам приходили IPOшники всякие, консультанты, требовали какие-то чудовищные вещи и говорили: «В учебнике так написано, поэтому делайте так». Не знаю, чем бы это кончилось, если бы в конце концов внедрением SOX-процедур не занялся Паша Алёшин под чутким руководством нашего главного бухгалтера Лены Чебуниной.

Это был еще один случай, когда непрофессионал сработал лучше профессионала. Павел Алёшин по образованию разработчик, но он как-то очень внимательно изучил нормы SOX, понял дух этих требований, а не букву, и сумел найти правильный компромисс. В результате новые процедуры удовлетворяли принципам SOX, но при этом давали возможность жить и работать дальше даже таким неформатным людям, как Женя Ломизе.

Мировой финансовый кризис 2008 года, из-за которого пришлось отложить поход на NASDAQ, в конце концов сыграл в пользу «Яндекса». Во-первых, в 2008 году IPO не стало бы столь успешным. А во-вторых, отсрочка помогла финансовому блоку обкатать вновь отстроенные процедуры и научиться жить по-новому. Когда, в конце концов, на позицию CFO пришел Александр Шульгин, он уже мог сконцентрироваться на главной задаче – выводе «Яндекса» на IPO.

## **Зачем людям так много денег?**

Пока весь мир лихорадило, с компанией Воложа произошло два события, и оба хорошие. Во-первых, «Яндекс» переехал в еще более просторное здание на улице Льва Толстого – но это так, мелочи. А во-вторых, вопреки ожиданиям падение российского рекламного рынка сказалось на росте компании наилучшим образом.

– Бизнес стал бешено экономить, и подавляющее большинство рекламодателей, даже весьма крупных, побежали из медийной рекламы в «контекст», – рассказывает Евгений Ломизе. – Но они это делали не только «от бедности». Просто до рынка наконец дошло, что «контекст» самый выгодный, эффективный и гибкий вид рекламы. Если раньше нашими клиентами был в основном мелкий и средний бизнес, то теперь пришли по-настоящему крупные игроки. И это был тот момент, когда лично я почувствовал, что мы все стали

участниками какой-то по-настоящему глобальной истории.

Если перевести вышесказанное на язык цифр, то получится вот что: в I квартале 2011 года выручка «Яндекса» составила 3,9 млрд рублей, прибыль – 820 млн. Практически весь доход получен от продаж рекламы – 3,8 млрд рублей. Из них 3,47 млрд принесла контекстная реклама, 328 млн – медийная. Доля «Яндекса» на рынке интернет-рекламы составила примерно 50 процентов, а на всем рекламном рынке России – 12 процентов.

– Почему мы выбрали именно американский NASDAQ, а не английскую, немецкую или еще какую-нибудь биржу? – спрашивает Александр Шульгин и сам же отвечает: – Потому что мы технологическая компания, а они имеют максимальную оценку именно в Штатах. Да, на европейских биржах требования попроще, к ним легче подготовиться, но европейские инвесторы почему-то не очень жаловали технологические компании. Поэтому мы решили помучиться, но все-таки оказаться в итоге там, где все наши.

– А зачем вообще нужно было выходить на биржу? «Яндексу» денег на развитие ведь и так хватало выше крыши.

– Действительно, самой компании на тот момент деньги были не особо нужны, да и сейчас тоже. Мы ведь и сами неплохо зарабатываем, – признает Александр. – Те 400 миллионов долларов, которые выручил от IPO сам «Яндекс», мы потом инвесторам же и вернули – когда стали снова выкупать свои акции с рынка. Главная цель IPO – дать возможность



инвесторам частично выйти из «Яндекса» и отбить инвестиции, которые они сделали в него десять лет назад. К 2011 году рынок восстановился, и довольно неплохо. И тогда совет директоров решил, что все, пора – побежали.

## **Что чувствуют пони на манеже?**

Аркадий Волож утверждает, что его самого вся эта подготовительная кутерьма практически не коснулась. А уж Ильи Сегаловича, который был максимально далек от финансов, и подавно. Но были все-таки десять дней, которые потрясли до глубины души и одного, и второго.

– Переезд, рассказ, переезд, рассказ, переезд, рассказ. Пять часов сна в гостинице, два перелета в сутки. В каждом по три-четыре презентации: мы с Илюшей были просто как пони на манеже! – даже сегодня при этих воспоминаниях Аркадий хватается за голову.

Есть такая штука – называется роуд-шоу. «Википедия» дает скромное определение: «Элемент практической подготовки компании-эмитента при выпуске ее ценных бумаг... Серия встреч с потенциальными инвесторами и аналитиками в ключевых городах мира».

– Для того чтобы инвесторы купили наши акции и заплатили за них хорошо, нужно им о компании рассказать, – поясняет финансовый директор Александр Шульгин. – Они, конечно, посмотрели все наши отчеты, над которыми мы так

долго мучились, – и там вроде бы все в порядке, компания интересная. Но в отчетах – прошлое, а инвесторы покупают будущее. Теперь надо посмотреть этим людям в глаза: кто они, что собой представляют, можно ли им доверять. Для этого и делается роуд-шоу. Удовольствие выпало Диме Барсукову, нашему директору по корпоративным финансам, Илье, Аркадию и мне. Плюс наши партнеры из инвестиционных банков Morgan Stanley, Deutsche Bank и Goldman Sachs.

## **При чем тут Morgan Stanley?**

Еще немного «Википедии». На этот раз на букву А.

«Андеррайтер (гарант) – юридическое лицо, которое осуществляет руководство процессом выпуска ценных бумаг и их распределения. Подписываясь на покупку у эмитента его акций по фиксированной цене, андеррайтер гарантирует их выкупить, даже если других желающих не найдется. Если же IPO проходит успешно, посредник зарабатывает на комиссии от продажи этих акций всем покупателям».

Иными словами, андеррайтер страхует эмитента от провала, а в случае большой удачи срывает куш. Как правило, в качестве андеррайтера выступают крупные, уважаемые банки. Для «Яндекса» такими банками стали Morgan Stanley, Deutsche Bank и Goldman Sachs – одни из крупнейших в мире.

– Конкуренция между инвестиционными банками за пер-

вичное размещение акций очень большая, все хотят провести сделку, потому что они на ней зарабатывают очень большие деньги, – продолжает просвещать Александр Шульгин. – Отношения с Morgan Stanley у нас завязались еще в середине нулевых. Банк очень уважаемый, и если он готов подписаться на наши акции, это уже очень хороший сигнал для рынка. На крупные сделки, а наша была одной из крупнейших среди технологических компаний в том году, принято брать сразу несколько инвестиционных банков, чтобы их совместная команда рассказала о «Яндексе» максимальному кругу инвесторов. Поэтому на нашей сделке работали три основных банка, два дополнительных, бутиковых, и еще Сбербанк выступал в роли советника.

## **Когда приходит белочка?**

– В те дни я понял, что такое концертная деятельность, – смеется Волож. – Это были самые настоящие гастроли какого-то джаз-банда: мы с Ильей на сцене солируем, Саша задает ритм, позади бэк-вокал из наших американских партнеров. После каждого выступления фонды подписываются или не подписываются на покупку акций – тот же «кассовый сбор». Вот сегодня мы хорошо поработали: у нас семь подписок, закрыли кассу. А вчера не очень – только четыре.

В общей сложности «джаз-банд под управлением Аркадия Воложа» выступил с одной и той же презентацией 64

раза. Первые 12 раз это еще более-менее интересно: что-то добавляешь, устраняешь недостатки, оттачиваешь стиль. Но когда Аркадий, Саша, Дима и Илья разделались с Европой и перелетели на Восточное побережье США, стало совсем невыносимо. Надо было что-то делать.

– Чтобы мы не сошли с ума, наши американские партнеры в какой-то момент придумали нам игру, – продолжает Аркадий. – Они говорят: «Ребята, мы видим, что вы уже поплыли, работаете без огонька. Значит, так: сегодня у нас будет животное дня. Ваша задача – вставить название какого-нибудь пушистого зверя в третью часть презентации. Любым способом. У кого получится, тому приз. А завтра будем вставлять рогатое парнокопытное во вторую часть. А потом еще что-нибудь придумаем». Я в тот день что-то наплел про белок в колесе. Зал не понимал, какие белки, при чем тут белки, но зато наши ребята из группы поддержки подавали нам знаки восхищения: «Й-й-йес-с! Очко!» В общем, пошел хоть какой-то творческий процесс.

## **Сколько стоит мания величия?**

Помимо неумения действовать в состоянии анабиоза, гастроли «Яндекса» немного портила еще одна особенность национального менталитета – обыкновенная советская скромность. Перед роуд-шоу команду, конечно, инструктировали банкиры из Morgan Stanley, но разницу культур все

равно не спрячешь. В Штатах умеют подавать себя, там люди учатся этому с детства. В России главной движущей силой развития всегда считался умеренный комплекс неполноценности. А в «Яндексе» это качество и вовсе возведено в культ. Разговаривать с американцами в таком духе было нельзя. Любая нотка неуверенности в голосе топ-менеджеров страшно их пугает, а наше скромное «работаем помаленьку» и вовсе означает, что компания на грани банкротства.

– Может, надо было пройти курс психотренинга? – спрашиваю Александра Шульгина.

– Психотренинга?! Нет, это не про Илью и не про Аркадия. Но под конец этого роуд-шоу мы и без всякого психотренинга все-таки научились себя подавать. И тут же чуть не попали в ловушку эйфории. Во время этих роуд-шоу есть такая опасная штука – в какой-то момент начинаешь верить в то, что рассказываешь.

– А вы там разве говорили неправду?

– Конечно, правду. Но там ты концентрируешься на достигнутых успехах, выражаешь уверенность в решении новых задач, ведешь себя как Супермен. А потом надо возвращаться в работу, включать критическое мышление, иначе новых достижений не будет. Очень важно не застрять в этом оптимистическом благодушии. В том же 2011 году нам реальность очень больно так ударила по голове. Мы чуть не прозевали рост гугловского браузера Chrome. У нас упа-

ла доля – с 65 до 60 процентов. Мы вовремя мобилизовались, выпустили собственный браузер, долю восстановили, но урок запомнили.

## **Может ли бизнес закошмарить власть?**

Между тем в России подготовка «Яндекса» к IPO не осталась незамеченной для широкой публики. Вот только интерес у широкой публики вызвали вовсе не финансовые прогнозы первичного размещения. Непредсказуемое гражданское общество, еще вчера проклинавшее поисковик за закрытие рейтинга популярных записей, вдруг полюбило «Яндекс» великой любовью. Протестной аудитории очень понравился отчет о деятельности компании, который «Яндекс» передал в американскую комиссию по ценным бумагам и рынкам. Точнее, одна глава из этого отчета, которая называлась «Риски инвестирования и ведения бизнеса в России».

«Этот раздел, в котором перечисляются страновые риски, поражает своей откровенностью... – писал в мае 2011 года портал “Суперинвестор”. – С точки зрения разного рода “патриотов”, считающих, что нельзя “выносить сор из избы” и “мы тут сами разберемся со своими проблемами”, “Яндекс”, безусловно, можно считать намного более опасным предателем “интересов Родины”, чем всяких Илларионовых и Миловых. В принципе, для людей, ведущих бизнес в России или хотя бы активно интересующихся происходящими

событиями, все изложенное ниже не является новостью. Интересно же то, что эти общеизвестные (но от того не менее возмутительные) факты об условиях своей работы публикует компания, стремящаяся получить деньги от иностранных инвесторов, для которых многие вещи станут откровением».

Чтобы порадовать прогрессивную общественность, портал «Суперинвестор» не поленился перевести эти «откровения» с английского на русский, и с его подачи они в считанные дни разлетелись по интернету.

«... Не меньшим риском является прессинг со стороны органов власти. Компании, которые работают в России, особенно те, которые уже известны на рынке, могут стать объектом политического преследования или агрессивного применения противоречивых или двусмысленных законов или подзаконных актов. Большая часть экономического законодательства в России была принята относительно недавно, многие акты все еще недостаточно хорошо истолкованы. В результате правоприменительная практика этих законодательных актов может быть непредсказуемой. В дополнение ко всему сказанному отметим, что органы государственной власти в России имеют высокую степень свободы и время от времени осуществляют правоприменительную практику таким образом, что их действия не могут быть истолкованы иначе, как исходящие из определенных политических и экономических интересов... Возможно, в будущем наша компания станет объектом одной из таких атак, и не исключе-

но, что у нас не хватит возможностей нейтрализовать нападение, в случае, если другая сторона будет иметь слишком большое политическое влияние».

И так далее в том же духе. «Откровения» действительно впечатляют, особенно если ничего не понимать в том, как работает процедура организации IPO.

Александр Шульгин, которому во время роуд-шоу было не до наблюдений за протестной активностью гражданского общества, даже не заметил этот эпизод из жизни компании. Поэтому в ответ на мой вопрос первым делом удивленно поднял брови.

– Да это же обычный, стандартный раздел отчета! Он более или менее одинаковый у всех российских компаний, потому что мы живем в одной и той же реальности. Да и Россия тут не какой-то особый случай: похожие риски есть в огромном количестве стран, говорить, что мы тут как-то особенно напугали инвесторов, – это смешно. Мы просто обязаны все эти риски перечислить, чтобы потом инвесторы не говорили: вы нас не предупреждали! Странная реакция, я правда очень удивлен. Я думаю, ребятам, которые готовили эту «сенсацию», стоило бы почитать аналогичную главу в отчетах МТС и «ВымпелКома».

Так или иначе, а ужасы главы о страновых рисках несколько не испугали инвесторов. Уже к середине своего роуд-шоу «Яндекс» покрыл «полную кассу»: заявок было достаточно для успешного выхода на биржу. Дальше работа шла уже на



«перевыполнение плана». Перевыполнение получилось внушительным – объем заявок превысил ожидания в 15 раз. В результате незадолго до IPO было решено поднять цену размещения акций «Яндекса» с первоначальных 20 долларов за акцию до 25. Вся компания, таким образом, еще до начала торгов была оценена в \$8,03 млрд.

## **Кто стрелял в Воложа?**

Большинство людей не обязаны хорошо разбираться в экономике, тем более в том, как устроен NASDAQ. Когда по стране пронеслась благая весть о том, что по объему привлеченных на IPO средств «Яндекс» стал второй интернет-компанией мира, лично я представлял себе первый день торгов примерно так: трясущиеся руки Воложа – взмокший от волнения Сегалович – обратный отсчет до старта торгов: три, два один, поехали! – циферки на экранах забегали – графики сначала медленно, а потом все увереннее потянулись вверх – пять минут полет нормальный – десять минут, двадцать, сорок – и вот он, звездный час! Рынок принял российскую компанию на ура! 40 долларов за бумагу, 50 долларов за бумагу, 61 доллар за бумагу, потом значительная коррекция, но все равно – в первый день акции «Яндекса» на NASDAQ подорожали на 42 процента до 35 долларов. За 18 процентов акций компания привлекла 1,3 млрд долларов – больше пока удавалось только Google (1,67 млрд). Триумф, летящие из-

под потолка красные бумажки, аплодисменты, шампанское и выпученные от счастья глаза Воложа на фотографии, которая обошла весь мир.

На самом деле 24 мая 2011 года был на редкость спокойным для организаторов IPO днем. И вовсе не потому, что у Воложа, Сегаловича и Шульгина крепкие нервы.

– Проснулись, позавтракали, сели в машину, приехали на Times Square, прошли в зал для проведения IPO, – вспоминает тот день Александр Шульгин. – Это, кстати говоря, вовсе не дворец с колоннами, а скромный конференц-зальчик размером вот с эту комнату. Все предельно функционально: свет, звукотехника, фотограф бегают, все тысячу раз отрепетировано, работа идет в режиме конвейера.

– Очень похоже на свадебную церемонию: молодые, станьте здесь, смотрим сюда, а теперь – внимание! – самый волнительный момент, нажимаем кнопку и запускаем торги, – продолжает Волож. – Кнопка, кстати, бутафорская, ничего она на самом деле не запускает. Вся процедура занимает пять минут, не больше. А потом мы пошли на второй этаж пить шампанское и смотреть на большом экране, как идут торги.

– То есть сначала триумф, конфетти, а потом уже торги?

– Ну да. Это же не казино. Подписка на акции велась заранее, результат предрешен, интрига заключалась не в том, успешным будет наше размещение или нет, а в том, насколько оно будет успешным.

– А как же вам тогда удалось сделать такое счастливое, ошеломленное лицо на [той знаменитой фотографии](#)? Заранее репетировали?

– Это все тоже технологии. Чтобы делать нам счастливые лица, там есть специальная хлопушка с конфетти: она без предупреждения стреляет тебе в лицо, попробуй после этого не стать счастливым. А фотограф в курсе, он заранее ждет этого момента. Чик-чик, и все.

## **Как достичь просветления?**

День, который большинство сторонних наблюдателей восприняло как хэппи-энд истории про «Яндекс», закончился еще скучнее, чем начался. Никто не напился и даже не прослезился. Скромную компанию менеджеров, американских партнеров и журналистов повезли в какой-то старинный и благородный ресторан, расположенный в помещении, где когда-то была подписана Декларация независимости США. Выпили по бокалу вина и мирно разошлись по домам и отелям. А Волож и вовсе не пил, потому что он вообще не пьет: «Я и без алкоголя могу достичь просветления».

## **О чем свистит рак?**

Москва. Улица Льва Толстого. 25 мая 2011 года. На одном из этажей в окнах здания выложен текст следующего содер-

жания:

*На горе присвистнул рак:*

*«Яндекс» вышел на NASDAQ.*

*«Яндекс» дорогого стоит...*

Судя по всему, это был плод чьей-то самодеятельности, во всяком случае ни PR-, ни HR-службы не признаются в авторстве этого текста. Вообще этот день на Льва Толстого прошел гораздо спокойнее, чем можно было ожидать. Конечно, атмосфера в офисе была торжественная, но когда в кофе-пойнтах помимо повседневного набора «вкусняшек» появилось шампанское, находились и такие «суровые интроверты», которые искренне вопрошали: «А что празднуем-то?» И услышав в ответ про 8 миллиардов долларов, говорили: «А-а-а...» и шли дальше работать.

– Ну, вышел «Яндекс» на NASDAQ и вышел, что тут такого, – считает Леонид Бровкин. – Как мы провели тот день? Чокнулись, выпили, посмотрели на экране поздравительную речь отцов-основателей. Криков «ура» и выстрелов в воздух я не заметил. От успешного IPO наши цели и задачи не менялись.

Гораздо больший резонанс в офисе «Яндекса» возымело другое событие: спустя некоторое время после IPO в кабинет генерального директора явился какой-то незнакомый человек...

## Зачем Аркадий сбрил усы?

...Он сел за стол, стал вызывать к себе сотрудников, обсуждать какие-то текущие вопросы. Но вопросы никак не хотели обсуждаться. Вопросы плохо обсуждаются с людьми, которые пребывают в состоянии шока.

– Я сразу после IPO ушел в отпуск и не видел Аркадия. А когда вернулся, был просто потрясен, – делится впечатлениями PR-директор «Яндекса» Очир Манджиков. – Аркадий без усов! Это было очень, очень неожиданно.

Человечеству давно известна традиция ритуального сбривания растительности над верхней губой. Как правило, этому предшествует пари, а обещание расстаться с усами свидетельствует о решимости оппонента отстаивать свою точку зрения.

Из новейшей истории наиболее известен «казус Газзаева»: в 2005 году тренер футбольного клуба ЦСКА заявил, что мог бы сбрить усы в случае, если его клуб выйдет в следующую стадию финала. После того как ЦСКА разгромил французский «Осер» – 4:0, многие ожидали увидеть на пресс-конференции Валерия Газзаева без усов. Но этого не случилось: Газзаев позорно передумал.

Что же касается «казуса Воложа», то тут полная противоположность: человек ничего никому не обещал, а просто взял и сбрил. Даже не предупредил тех, кто отвечает в ком-

пании за PR. Между тем гендиректор «Яндекса» не просто изменился в лице. Он изменился до неузнаваемости.

– Вскоре Аркадий без усов поехал на Санкт-Петербургский экономический форум, и там его внешний вид тоже стал сенсацией, – продолжает Очир Манджиков. – Первой сообщением «Аркадий Волож сбрил усы» чуть ли не с пометкой «молния» дала тогдашний главред «РИА-Новости» Светлана Миронюк. И в тот день оно едва ли не затмило все остальные новости с экономического форума.

– Самое любопытное, что, несмотря на такой огромный интерес к этому событию, даже спустя два года мало кто в состоянии толком ответить, зачем Аркадий это сделал. Что случилось?

– Я его однажды спрашивал об этом, – открывает страшную тайну Очир Манджиков. – Он ответил очень просто: «Да просто надоело. Двадцать лет я носил усы. Ну сколько можно?»

## **Как научиться улыбаться?**

Обретение «Яндексом» публичного статуса имело еще одно косметологическое последствие. Автор MatrixNet Андрей Гулин со свойственным ему юмором описал его так: «В коридорах компании стало еще больше широко улыбающихся людей».

Причина для радости была более чем уважительной: в

«Яндексе» появилось более 120 долларовых миллионеров. Откуда? Вспоминаем слово «опцион».

– Я, честно говоря, немного побаивался того, что теперь ключевые люди компании потеряют мотивацию, начнут уходить, – признается Аркадий Волож. – И действительно, с некоторыми это случилось. Но масштабы бедствия оказались незначительными.

## **Можно ли одновременно быть огромным и живым?**

Но пока люди в частном порядке решали, что лучше – работать или не работать, самой компании предстояло научиться действовать на рынке в условиях публичности. Оказалось, что это не так-то просто.

– У нас появился новый параметр измерения – наша маржинальность, стоимость акций на рынке, которая зависит в том числе и от нашего хорошего поведения, – считает Женья Ломизе. – Это не очень здорово. Это немножко портит среду. Мне, например, это совсем не нравится. Ведь иногда для того, чтобы совершить прорыв, надо действовать дерзко, просаживать маржинальность со страшной силой. Помните историю с введением покликового аукциона, когда мы сознательно пошли на двух-трехмесячное проседание ради дальнейшего роста? Ведь никто тогда не гарантировал, что мы получим этот рост. Мы рискнули, зато потом совершили ка-

чественный рынок. Сегодня подобные решения стали невозможны. Та свобода действия, которая у нас была до публичности, – она, конечно, безвозвратно потеряна. Мы больше не можем позволить себе роскошь рисковать. А риск – это необходимое условие роста.

Впрочем, у Жени Ломизе в «Яндексе» репутация «нашего дежурного параноика». А насчет диктатуры маргинальности есть и другие мнения. Митя Иванов, например, считает, что «выход в публичность – это единственная возможность сохранить компанию и вывести ее на новый уровень развития». А спокойный, как удав, финансовый директор Саша Шульгин и вовсе не понимает, в чем проблема:

– Наоборот, необходимость отчитываться перед публикой – это сильно дисциплинирует и заставляет думать. Беда частной компании в недостаточной мотивации: хозяину стало не так интересно, как раньше, и все посыпалось. А публичность – это очень мощный моторчик развития. Публичная компания должна регулярно отчитываться перед серьезной публикой, которая детально анализирует, что происходит в бизнесе. Приходится быть постоянно в тонусе.

– Но разве это не ограничивает возможность здорового риска? – видимо, я тоже параноик, во всяком случае мне почему-то очень хочется отстоять позицию Жени Ломизе.

– Это актуально для бизнеса, у которого невысокая прибыльность, – гипнотизирует Шульгин. – У интернет-компаний типа «Яндекса», Google, Facebook доходы высокие, а ин-



вестиции в новые проекты не такие уж и большие: им, грубо говоря, не нужно заводы строить. IT-бизнес обычно растет органично, с чего-то очень небольшого, а потом этот успешный опыт масштабируется. Мы по-прежнему готовы разумно рисковать, главное – аргументировать свои действия на рынке и быть предсказуемыми. Вышли же мы как-то на турецкий рынок после IPO, хотя это был серьезный риск. Просто мы вовремя объяснили инвесторам, сколько планируем потратить на это дело. Они корректируют свои финансовые прогнозы, и ничего страшного не происходит.

## Яндекс. Люди

Аркадий Волож, «Яндекс», генеральный директор:

*«Россия становится эпицентром зарождения новой реальности»*

*Я сижу в кабинете Аркадия Воложа, за рабочим столом Аркадия Воложа и жду на интервью самого Аркадия Воложа. Любой сотрудник «Яндекса» может прийти в кабинет Аркадия Воложа, работать за столом Аркадия Воложа, пока в кабинете нет самого Аркадия Воложа. Очень скоро становится скучно: стол, кресло, монитор, клавиатура – в кабинете нет ни малейших признаков потребительских амбиций. Это будет очень серьезное интервью на тему будущего – про жизнь после IPO, про мировую экспансию российских поисковых технологий, про зарождающуюся индустрию обработки данных. Наверное, поэтому начать хочется с чего-нибудь простого и человеческого.*

*– Аркадий, а какова судьба той квартиры на Брянской улице, которую вы купили в 1991 году за два компьютера?*

*– Я ее продал, добавил все накопленные на тот момент деньги и купил трехкомнатную квартиру на улице Марии Ульяновой, там сейчас родители живут. В начале нулевых снова поскреб по сусекам и по какой-то бешеной на тот момент цене купил квартиру на Остоженке. 2800 долларов за квадратный метр, кажется. Примерно тогда же у меня по-*

явилась первая хорошая машина – Volvo S80. До этого была Skoda Felicia, а еще раньше «восьмерка», «мокрый асфальт».

– *Вас миновали вредные привычки, которыми, как правило, людей обременяют высокие доходы?*

– Я все время чувствовал себя достаточно богатым, чтобы позволить себе не менять привычки. С тех пор как я пошел в бизнес и в руках появилась первая пачка трехрублевых купюр, деньги перестали быть инструментом потребления. Их было всегда больше, чем я успевал про них думать. Просто сначала это были сотни долларов, потом тысячи, сегодня миллиарды, но ощущение то же самое – что потратить их нельзя никак, они какие-то бесконечные.

– *Яхты, самолеты, дорогие увлечения?*

– Тут мне тоже очень помог Эл Феноти, наш председатель совета директоров. Он, например, научил меня, что не надо яхты покупать – арендуй, если тебе надо. Но и в этом, честно говоря, особой надобности нет. Самолеты? Во время роуд-шоу я научился пользоваться бизнес-авиацией. Это не роскошь, а единственное возможное в таких случаях средство передвижения. Когда за мало дней нужно посетить много мест, других вариантов просто нет.

– *Бизнес-авиация – это собственный самолет?*

– Ты летишь в персональном самолете, но на правах пассажира, а не хозяина. Есть экономкласс, есть бизнес-класс, а есть еще уровень бизнес-авиации. Человек точно так же покупает билет и летит – но не в кресле общего салона по жест-

кому расписанию рейса, а в персональном самолете по разработанному специально под него графику. Когда за два дня надо побывать в Москве, Симферополе, Стамбуле и Цюрихе, нет способа сделать это, пользуясь гражданской авиацией.

*– Кстати, о Стамбуле. Почему первый шаг за пределы русскоязычного мира «Яндекс» сделал именно в Турцию? И для чего вообще надо было выходить на чужую территорию? Вас вроде и здесь неплохо кормят.*

*– Две причины. Во-первых, нам надо расти. Да, в России и СНГ мы пока очень хорошо зарабатываем, но потенциал роста тут потихоньку заканчивается. Сейчас мы растем на 30 процентов в год, потом это будет 20 процентов, 10, и дальше наступит обыкновенная стабильность. Компания изменится, станет болотцем. Между тем у нас есть некие умения и технологии, которые, как нам кажется, можно масштабировать дальше. Пока мы их применяем в очень узкой области и ограниченной географии. Мы делаем интернет-сервисы, такие популярные игрушки, это очень хорошо, они меняют к лучшему жизнь людей, но надо двигаться дальше.*

*– Незадолго до турецкого проекта в «Яндексе» случилось ЧП. Из-за технического сбоя локальная сеть компании вдруг стала общедоступной, и Google успел проиндексировать несколько внутренних страниц. Ничего крамольного обнаружено не было, но в результате стало известно, что наряду с Турцией в качестве первого шага на мировой поисковый рынок рассматривалась Польша. Почему выбра-*

*ли все-таки Турцию? Со славянами ведь было бы, наверное, проще во всех отношениях.*

– Как это обычно бывает, на выбор повлияло сочетание разумных соображений и счастливых случайностей. Разумные соображения заключаются в том, что для нас это эксперимент. Именно поэтому нам нужно взять принципиально новый рынок, который мы совсем не знаем. Нам нужно научиться входить на незнакомые рынки, высаживаться на Луну. Если мы этому научимся, то сможем выходить на любой другой рынок. В этом смысле Польша не очень подходит именно в силу своей культурной близости. А Турция – это совсем другой мир, хотя у нас и был некоторый опыт работы с казахской и татарской морфологией. Еще одно разумное соображение касается размера этого рынка. Нам было нужно что-то не очень большое, чтобы не надорваться, и одновременно не слишком маленькое, чтобы задача была достаточно сложной, а результат заметен на радаре. Турция – в самый раз, это примерно половина рынка России. Опять же щадящий объем затрат: в Турции можно, например, за 20 миллионов в год построить бренд, а в Германии нельзя. Ну а случайное обстоятельство заключалось в том, что мы в тот момент познакомились с людьми, которые занимались газетой «Из рук в руки». Это уже лет пять-семь как турецкий холдинг. Слово за слово – решили сотрудничать. Хотя, знаете, кажется, все-таки единственной настоящей причиной выхода именно в Турцию стала взаимная отмена виз между на-

шими странами.

– *Расскажите, пожалуйста, подробнее про так называемую теорию 10–30–60. Она подтверждается на турецком опыте?*

– Ну, это трудно назвать теорией. Так, наблюдение. Оно заключается в том, что почти на каждом рынке, где больше одного поисковика, мы видим один и тот же расклад: примерно процентов 60 рынка у лидера, процентов 30 – у догоняющего и еще 10 – у остальных. Возьмем США. Там у Google, как и у «Яндекса» в России, плюс-минус 65 процентов. Далее идет один и тот же Bing под двумя разными брендами – Bing на Microsoft и Bing на Yahoo!. В общей сложности 30 процентов. Возьмем Китай. До запрета Google у Baidu было 60 с чем-то, у Google – около 25. Когда Google ушел, Baidu поднялся до 85, а сейчас там появился второй китайский игрок – Qihoo, который стал быстро расти и дошел уже почти до 20 процентов. В Южной Корее тот же расклад: у Naver 60 с чем-то процентов, второй корейский игрок – 25–30. Похожая ситуация в Японии. Судя по всем этим наблюдениям, в большинстве стран мира всегда находится аудитория, которая голосует за выбор. Поэтому при появлении достойной альтернативы поисковику-монополисту у новичка есть шансы получить около 30 процентов рынка.

– *«Яндекс» в Турции за три года набрал пока три процента. Теория не работает?*

– Уже пять процентов. Кажется, это больше, чем кому-ли-

бо когда-нибудь удавалось забрать у Google на каком-нибудь рынке, но это только начало. Турция для нас эксперимент, попытка сделать компанию международной, поиск ответа на вопрос, куда расти дальше. Предыдущие десять лет «Яндекс» делал ставку на свою российскую локальность. Мы настаивали, что мы местные, мы все знаем про Россию, это знание было в сердце компании. Когда приходишь в Турцию, русская культура уже не ресурс. Два – два с половиной года мы потратили на эту трансформацию, а также на то, чтобы создать продукт, за который не стыдно. Фактически только сейчас мы начинаем этот продукт продвигать. Где мы были три года назад и где мы сейчас – это земля и небо. Наша турецкая история сейчас примерно на том же этапе, на каком была наша российская история в 1997 году. Тогда у нас уже был свой продукт и была уверенность, что он суперский. Поиск с морфологией никто не делал, даже Rambler морфологию не видел, мы знали, что это хорошая вещь, надо запускать, что-нибудь да будет. Вот и сейчас мы уверены – что-нибудь да будет.

– *Вторая молодость?*

– Да, ощущения похожие. Есть некий заряд бодрости. Что представлял собой поисковый рынок в Турции на момент нашего прихода? Полная монополия Google. Поиск и Google – это было просто одно и то же. Люди даже представить себе не могли, что может быть иначе. При этом качество «гугловского» продукта в Турции оставляло желать лучшего, никто

им особо не занимался. Карты слабые, сервисов мало, панорам нет, пробок нет, много чего нет, и турки жили себе с этим спокойно – ели что дают. Сейчас ситуация объективно поменялась. 84 процента жителей страны уже знают слово «Яндекс». Мы сделали им расписание Рамадана, график спортивных матчей, а там все с ума сходят по футболу. Когда мы запустили панорамы и пробки, это был настоящий фурор. У нас вообще какая стратегия? Мы не глобальная компания, а транслокальная. Мы не говорим, что «Яндекс» хочет быть везде, но там, где мы есть, мы серьезно занимаемся аудиторией, смотрим, чего люди хотят, думаем о счастье пользователей. Сейчас прилетаешь в Стамбул – у любого таксиста в машине «Яндекс». Правда, пока они нас воспринимают лишь как компанию, которая пробки показывает. Это и хорошо, и плохо. Наш навигатор с пробками стал мобильным приложением года. Но ясной бизнес-модели у пробок пока нет. Зато, набрав первые проценты аудитории, мы очень сильно прибавили в качестве поиска и теперь по этому параметру не уступаем Google. Ведь почему трудно стартовать на новом рынке? Поисковая система обучается на массиве пользователей, на их поведении. Когда пользователей нет, то не на чем обучаться. И вот этот этап мы в Турции уже преодолели, мы научились искать и думать по-турецки не хуже, чем по-русски. А когда ты знаешь, что у тебя хороший продукт, дальнейшее – вопрос маркетинга. Как сделать так, чтобы люди к тебе пришли и у тебя остались? И вот те-



перь для нас это главный вопрос года – как поведет себя турецкий пользователь, узнав, что наш поиск лучше? Уйдет с Google, не уйдет с Google – этого пока не знает никто в мире, это может показать только опыт.

– *А турки – они вообще какие? Как с ними разговаривать? Поиск – это ведь не только технология, это еще и культура. Что вы поняли про Турцию за эти три года?*

– Они такие же, как мы. Просто удивительно, сколько всего общего – будто на нашей долготе происходит одна и та же (в историческом масштабе) жизнь. Единственное, в Турции теплее и много моря – наверное, поэтому люди в общении помягче.

– *И как «Яндекс» использует это в своем продвижении?*

– В Турции «Яндекс» – это такой новичок в классе, симпатичный выскочка: «Здравствуйте, мы пришли, мы вам рады, можно мы вам тут сделаем хороший поиск?» После двух-трех попыток мы, кажется, нашли нужную ноту.

– *Интересно, какой у вас там слоган? Тоже «найдется все»?*

– Нет. Тут у нас в рекламе на любой вопрос молодой человек, не отрываясь от своего гаджета, отвечает: «Зачем у меня спрашиваешь – я же не “Яндекс”». Но говорится это на таком естественном языке (мы наконец нашли людей, которые умеют говорить на языке местных), что фраза стала народной и широко цитируется в твиттерах, а школьники пишут ее на своих экзаменационных билетах, когда ответа не зна-

ют. Причем эта фраза по-турецки звучит почти в рифму, поэтому когда я ее пытался перевести для нашего московского офиса, у меня получилось что-то вроде «Ничего не знаю я – я не “Яндекс” ни... фига». В общем, мы там становимся популярны потихоньку.

*– Наверное, вы не единственный поисковик в мире, который пытается теснить Google на зарубежных рынках. Конкуренция чувствуется? Тот же Baidu – у него как с международной экспансией?*

– У Baidu с международной экспансией все в порядке. Он уже запустился в пяти странах, они смотрят на 12 рынков. Но, к счастью, китайцы, видимо, тепло любят – они пошли по экваториальному кругу: Тайвань, Таиланд, Индонезия, Египет и дальше куда-то в Бразилию.

*– У вас вместе с Турцией тоже уже шестнадцать офисов за рубежом. Это что – изучение стран? Поиск следующей площадки?*

– Ну, нет, это всего лишь офисы разработки. Мы ищем по всему миру нужных нам специалистов и где находим, создаем для них условия. В Симферополе, например, делается почти весь дизайн «Яндекса». Моя личная версия – в советское время в Крыму было очень много художников, а теперь их внуки работают дизайнерами. Очень сильный офис в Минске, там уже под 200 человек. Маленький филиал в Америке, в Кремниевой долине. Есть небольшая группа в Цюрихе. Недавно открылся Берлин.

– *Еще очень важная вещь, которая случилась с «Яндексом» после IPO, – это перестройка стратегии продукта. Раньше вы говорили: «Мы отвечаем на запросы пользователей». Теперь: «Мы решаем задачи пользователей». В чем разница?*

– Да, это вторая важная вещь, которая случилась с нами за эти три года. Чтобы ответить на вопрос, в чем разница, нужно сначала понять, как за последнее время изменился интернет. Раньше это было хранилище миллионов страничек и документов, а поисковик выполнял роль библиотекаря, который приносит нужную книжку и показывает, где читать. Сегодня интернет веб-сайтов закончился. Теперь люди приходят в сеть не для того, чтобы что-то прочитать, а для того, чтобы что-то сделать. Послушать песню, купить билет, найти друзей, сравнить модели телефонов. И ответ на их вопрос – это ответ действием. Человек открывает «Яндекс» и хочет, совершив минимум кликов, решить свою проблему. Под эту потребность мы и разработали интерфейс, который называется «Острова». Результатом поиска становится не набор ссылок, а «остров» – начало решения поставленной задачи. Раньше мы помогали пользователю найти сайт с самыми дешевыми смартфонами, а сейчас наша задача сделать так, чтобы этот смартфон ему привезли домой. Раньше он с нашей помощью бегал по страничкам таксомоторных парков, сравнивал цены, смотрел рейтинги и только потом звонил и вызывал машину. Теперь он просто заходит на «Ян-

декс. Такси», вбивает адрес, куда ему ехать, кликает, и ближайшее такси само к нему приезжает. И это не таксист «Яндекса», разумеется. Просто весь мир товаров и услуг постепенно автоматизируется. Все больше товаров и услуг торчат интерфейсами куда-то наружу. Но люди, которые предоставляют эти товары и услуги, хотят быть не просто в интернете, они хотят быть там, где пользователи, им нужно прийти на самую большую площадь, где толпятся все. А наша задача – сделать так, чтобы, заходя на «Яндекс», человек решал все свои проблемы. Человек зашел к нам, выбрал диван, ему его привезли. Всё.

*– Это первый шаг к созданию собственной платформы? Сегодня ведь уже нет интернета как общей для всех сети, он распадается на сервисные платформы. Крупнейшие IT-гиганты делают все, чтобы подменить своим брендом слово «интернет». Google стремится к тому, чтобы пользователь в интернете ходил лишь дорогами Google: своя операционная система, свой браузер, свой поиск, свое все. То же самое делает Apple. У вас такая же задача?*

– Ну, окончательного распада на такие платформы, конечно, не будет никогда. Другое дело, что вода, как бы и где бы она ни текла, в конце концов всегда сливается в одну лунку. Просто если пользователь устроен так, а не иначе, то и интерфейс будет выстроен под его потребности. Если весь мир выстроился в социальную сеть, если пользователям удобно, чтобы все друзья были в одном месте, – значит это естествен-

ный процесс, так растут социальные сети. Так же и с нашими «Островами»: информация в сети срастается с действиями – это явление природы, человечество так меняется, ничего не поделаешь. И значит, действия будут происходить вокруг того места, где люди привыкли получать информацию. В России это место называется «Яндекс».

*– Как в сравнении с вашей стратегией выглядит стратегия Google и других поисковиков? Вы движетесь в сторону обострения конкуренции или в сторону специализации, когда каждый пойдет своим путем и не будет мешать другому?*

– В поиске мы с ними, конечно, продолжим конкурировать, и это хорошо для всех: и для нас, и для них, и для пользователей. Наличие альтернативы всегда лучше, чем один Большой Брат. И, кстати, когда мы идем в Турцию, мы видим свою миссию еще и в этом. Европа, например, тоже пока не привыкла к выбору. Полмира таких. Мы считаем, что нести людям выбор – это правильно.

*– Но похоже, что со временем поиск вообще перестанет быть главным продуктом «Яндекса». Siemens, к примеру, начинала с производства телефонов, а потом телефоны стали составлять ничтожно малую долю ее доходов. На прошлогоднем чемпионате мира по программированию в Санкт-Петербурге вы с большим воодушевлением рассказывали про индустрию обработки данных. Можно о ней подробнее? Это похоже на начало какой-то глобальной истории.*

– Так оно и есть. Для меня сейчас это крайне важная тема, я занимаюсь ею очень внимательно. Понимаете, в истории человечества интернет стал первой средой, где появился огромный массив информации. Разве что в финансах еще было сопоставимое количество данных, но именно интернет научился очень активно с ними работать. Сначала это были просто потоки данных, потом оказалось, что это огромный ресурс. В том числе и для машинного обучения, которое сегодня переживает второе рождение. Вообще тема машинного обучения в науке существует уже лет тридцать, но, едва зародившись, она вскоре достигла своего локального оптимума и немного заглохла, не найдя действительно серьезного экономического применения. Перевод, распознавание – все это требует огромных массивов данных, система обучается на собственном информационном потоке, а раньше таких потоков не было. Теперь же, с их появлением, машинное обучение резко рвануло вперед. Сначала проснулся перевод. «Яндекс» переводит уже с 36 языков, и делает это вполне прилично. Это, конечно, не литературный перевод, но и не та смешная белиберда, которая была еще совсем недавно.

– *А как вообще работает «Яндекс. Перевод»?*

– Раньше машинный перевод строился на модели «смысл-текст»: возьмем любой язык, переведем его слова в универсальный над-язык смыслов, а потом переведем эти смыслы в слова другого языка – и получим переведенный текст. Такая модель доминировала в 70–80-е годы и автоматизиро-

валась в 90-е. Все переводы 90-х годов построены на этой идеологии. В 2000-х появился поиск, и стало понятно: чтобы перевести текст, вообще не обязательно понимать смысл. Человечество столько всего уже напереводило, что вероятность найти в сети два аналогичных текста на разных языках достаточно велика. Как определить, что это одинаковые тексты? Очень просто. В них много одинаковых слов. Если в документе из 1000 слов 800 представляют собой словарные пары, то, скорее всего, это перевод с одного языка на другой. И дальше уже можно разбивать тексты на абзацы, на предложения и как-то с этим работать. То есть машина переводит не словами, а готовыми кусками, машина на это способна. На самом деле если подумать, то такой метод перевода даже больше соответствует тому, как человек в реальной жизни учится языку в детстве. Ведь мы едва ли рассуждаем в терминах «смысл-текст», когда нам говорят, например: «Возьми грушу». Но перевод – это всего лишь один пример прорыва машинного обучения на больших объемах данных.

– Хотелось бы еще...

– Другой пример, когда машина способна действовать лучше человека, – это распознавание письменного текста. Есть такая российская международная компания ParaScript, она, в частности, занимается распознаванием рукописного текста. Ее софт присутствует сегодня почти в любом приборе, которым мы пользуемся. Лет десять назад ParaScript получила задачу распознавать текст на конвертах для амери-

канской почты. У почты США тогда были гектары сортировочных барачков, где сидели тетеньки, читали конверты и раскладывали их по адресам. Ребята из ParaScript пришли и сказали: давайте мы вам это безобразие ликвидируем – 10 процентов экономии нам. И с 2002 по 2007 год они оптимизировали американскую почту, получали огромные деньги. Потом, правда, деньги им платить почти перестали, так как нечего стало экономить. Машина стала распознавать рукописный текст лучше, чем человек. Сейчас это направление шагнуло еще дальше. Появились технологии распознавания музыки, голоса, предметов на экране камеры. Машина уже способна отличить, например, котенка от шарика. А это уже шаг в сторону роботов-навигаторов, благодаря которым машины даже без водителя будут понимать, куда ехать.

– Кажется, я перестал понимать, какое все это имеет отношение к «Яндексу».

– «Яндекс» умеет работать с большими объемами данных. И это наше базовое умение, наш ежедневный хлеб. Я просто привел примеры того, как машины учатся на больших объемах данных и в конце концов делают что-то лучше людей. Дело идет к тому, что на этом направлении случится примерно такая же революция, как в эпоху индустриализации, когда машины стали заменять человеческую физическую силу. Экскаватор копает быстрее, чем человек лопатой, а мы лопатой копаем быстрее, чем руками, – это нормально. Лифт нас поднимает на двадцатый этаж, мы к этому привыкли, нам не



кажется, что машины нас поработили. То же самое сейчас начинается в области замены человеческой головы. Машины будут лучше нас переводить, распознавать и делать еще много чего.

*– И этот процесс возглавят компании, которые сейчас занимаются поиском?*

– По всей видимости, да. Потому что именно поисковые технологии сидят сегодня на больших объемах данных и умеют с ними работать.

*– Вы говорите о больших объемах данных как о полезных ископаемых.*

– Это почти не является преувеличением. Большие массивы информации в совокупности с технологиями их обработки – это огромный возобновляемый ресурс.

*– Илья Сегалович как-то сказал, что «Яндекс» всего лишь монетизирует математику. Мне тогда эта фраза показалась красивой метафорой, но я не представлял себе, что ее можно понимать буквально. То есть мы можем просто продавать математику, сделать ее одним из самых серьезных источников дохода государства?*

– Во всяком случае, для этого у нас сейчас есть все возможности. Поиск оказался на переднем крае всего машинного обучения. А машинное обучение открывает огромные возможности для развития национальных экономик. Похоже, что картинки из фантастических фильмов, когда приборы с тобой разговаривают и тебя понимают, скоро станут

явью. Мы спокойно будем относиться к тому, что за нас думают и угадывают наши желания. Это огромная индустрия.

– *Если сегодня вам задать тот sacramентальный вопрос Григория Рувимовича: «Каким вы видите свое будущее лет через десять, молодой человек?» – вы ответите, что к тому времени «Яндекс» должен стать одним из мировых гигантов в области обработки данных?*

– Во всяком случае, в эту сторону мы сейчас активно копаем. Мы ищем сферы применения своей технологии обработки данных. И видим, что это огромные непаханные поля. Когда-то человечество научилось экономить на замене ручного труда, и случилась промышленная революция. Теперь мы почти научились экономить на замене труда умственно-го. Что-то огромное из этого обязательно вырастет.

– *Ну, а что конкретно вы уже делаете в этом направлении? Может, есть уже первые контракты?*

– Да, есть. Пока мы делаем тестовые задачи в самых разных областях. Мы, например, сотрудничаем с Европейским центром ядерных исследований (ЦЕРН) – это та структура, которая занимается большим адронным коллайдером. Они используют наш MatrixNet для анализа распада мезонов. Что касается сотрудничества с бизнесом, то тут, к сожалению, мы не имеем права называть контрагентов, но можем называть области применения. Так, мы сотрудничаем с банками в области антифрода (борьба с мошенничеством при помощи пластиковых карточек). Сегодня, например, банки вынужде-

ны отказывать в транзакциях владельцам карт, которые приезжают из США в Европу и пытаются там ими расплачиваться. Глупая система видит в этих действиях признаки мошенничества. Количество отказов – до 30 процентов. Если снизить его хотя бы до 25 процентов, это огромные миллиарды. А если мы кому-то экономим миллиарды, значит мы сами зарабатываем сотни миллионов. Другой пример. У мобильных операторов куча данных о поведении клиентов, эти данные пока лежат мертвым грузом. А на них можно много чего делать – например, подбирать правильный тариф, чтобы пользователю было удобно и пользователи не уходили. Еще пример. Современные самолеты сегодня оснащены сотнями сенсорных датчиков. Все замеряется, пишется и тоже лежит мертвым грузом. А если на эти данные посмотреть, то выяснится, что с их помощью можно решать много полезных задач. Например, у самолетов 10 процентов простоя из-за несвоевременного подвоза вышедших из строя запчастей. Полетел насос – надо ждать час, пока подвезут новый. А можно научить самолет заранее предугадывать выход детали из строя. И тогда насос привезут заранее, пока самолет еще на подлете, и пассажиры не опоздают.

*– Я правильно понимаю, что если таким компаниям, как ваша, не сильно мешать развиваться в этом направлении, то у России есть шанс...*

– Да-а!

*– ...возглавить эту следующую волну развития челове-*

ства? Ну, или хотя бы стать одним из государств, которые оседлают эту волну?

– Да-а! Вот... Если говорить торжественно, то именно так. Сегодня на планете не так много мест, где делается наука анализа данных. Если совсем грубо и приблизительно, то это две зоны: Сиэтл – Кремниевая долина и Россия – Израиль. Даже в Юго-Восточной Азии недооценивают это направление. И в Западной Европе пока тишина. Так что вполне возможно, что именно запад Америки и восток Европы станут теми регионами, где сегодня зреет очередной прорыв в развитии человечества, если говорить уж совсем красиво. Именно эти две-три территории могут стать следующими промзонами мира.

– Скажите, а глобальность этой задачи на государственном уровне осознается? Вы чувствуете какие-то сигналы от чиновников, которые отвечают за развитие страны? Мол, давайте, ребята, поднажмиме, эх, зеленая, сама пойдет...

– Ох-х-х... Я бы очень хотел, чтобы это было так... Это очень тонкая вещь...

– Ладно, если вещь слишком тонкая, давайте лучше перейдем к следующему вопросу.

– Нет, я на самом деле очень хочу поговорить на эту тему. Потому что сейчас такой момент, очень важный. Понимаете, то, что мы делаем, это прежде всего про людей. Это не добыча нефти и газа, здесь не работают простые решения. Я

уже сравнивал этот бизнес с садоводством: если климат хороший, если много солнца, достаточно дождя, то все само растет и цветет. Я, конечно, имею в виду не ту погоду, которая за окном. Тут как раз аналогия обратная. Я иногда шучу, что в России с мозгами всегда было хорошо, потому что климат располагает. За окном холодно и пасмурно, делать особо нечего, поэтому люди занимаются мозговой деятельностью. Плохая погода и армия – две движущие силы развития интеллекта в России.

– *А армия-то тут при чем?*

– Ну как? Будешь плохо учиться – не поступишь в университет – попадешь в армию. Поэтому многие стремятся получить высшее образование. Но вернемся к той погоде, которая не за окном. Понимаете, людям надо создавать условия. Чтобы они не уезжали в другие страны. Но ведь создать условия – это не просто стены покрасить и кормить булочками. Условия – это нечто большее, и вот за эту часть я переживаю. У нас в «Яндексе» пока – тьфу-тьфу! – все хорошо, люди приходят, им весело, им интересно. Тут критическая масса таких же, как они, есть о кого «потереться». Я люблю говорить, что идеи возникают не в голове, а между головами. Творческим людям нужно видеть приятные лица, встречаться в коридорах, разговаривать – тогда что-то искрит. Но такая «погода» должна быть не только в офисе, она должна быть на улице, вокруг. Люди должны чувствовать, что их работу понимают и уважают. У меня иногда такое ощущение,

что сейчас время какое-то предвоенное, отношение ко всему меняется, и не в лучшую сторону (*это интервью состоялось в феврале 2014 года, до острой стадии украинского кризиса. – Авт.*). Меня это пугает, я волнуюсь. Ведь то, о чем мы сейчас с вами говорили, очень важно. Для экономики, для населения, для страны, для всего – это эпицентр возникновения новой реальности, в России на этом может целая жизнь зародиться. Но я боюсь, что мы имеем и другой шанс – собственными руками лишиться себя этого будущего.

– *А вам не кажется, что за это время не только люди поменялись, но и мир поменялся? Государство, причем не только российское, начинает приглядываться к IT как к новому инструментарию власти. Ведь «Яндекс» может иметь политическое значение не только как рупор-не-рупор, а как та сила, которая умеет хорошо считать людей. Считать – это ведь тоже инструмент власти. Вот Женя Ломизе, к примеру, боится, что в такой прекрасной обстановке прикладного гуманизма, какая сегодня процветает в «Яндексе», все равно рождается инструментарий нового тоталитарного строя. И не потому, что можно будет что-то подкрутить. А просто потому, что нас всех посчитали.*

– Страхи понятны, Женя у нас профессиональный параноик, и тут я наполовину согласен с ним.

– *На какую половину?*

– Тотальный подсчет – это уже объективная вещь. Человечество сегодня производит огромное количество инфор-

мации, она вся пишется, поделаться с этим ничего нельзя. Нас невозможно заставить вытащить из кармана смартфон и выкинуть его на помойку. Мы все согласны с тем, что везде – в метро, на подъездах, на улицах, в аэропортах – стоят камеры, сотни тысяч камер. Не то чтобы их все время кто-то отсматривал, но если что-то произошло, всегда можно открутить назад и посмотреть – это как черный ящик в самолете. И мы, люди, так хотим. Не знаю почему. Мы так устроены. Так же как мы хотим подниматься на лифте. Наверное, для здоровья полезнее пешком, но мы предпочитаем лифт. То же самое и с подсчетом. Мы бы хотели, чтобы это не использовалось во зло, но нам все труднее отказаться от новых удобств. Между свободой и удобством, свободой и безопасностью мы выбираем удобство и безопасность.

*– Но вы же читали Джорджа Оруэлла?*

– Да, я читал «1984» и другие антиутопии. У меня как у человека из прошлого тоже есть иррациональный испуг по поводу того, что нас всех сейчас начнут контролировать. Точно так же 200 лет назад людей моего возраста пугала автоматизация механических процессов. Вот поезд, он меня везет, он сильный, он огромный, а что если... И действительно – Анна Каренина погибла под поездом. Но тем не менее мы все-таки ездим на машинах, летаем на самолетах, разговариваем по телефону, а тоталитаризм если где и случается, то по другим причинам.

*– И все-таки хотелось бы ясной и понятной страховки*

*от числа зверя на деснице и чипа в голове.*

– Во-первых, не надо недооценивать человечество – его так просто не законтролируешь. «Это не телефонный разговор» – сколько лет этой фразе? Она уж точно старше нас с вами, то есть мы уже родились в этом супе. Страховка заключается в том, что доступ к данным может получить очень ограниченная группа лиц, а информации пишется очень-очень много, всю не прочитаешь. Есть закон о персональных данных, есть дискуссия по этому поводу, мы стараемся не хранить лишнего. Но есть и объективная реальность: пользователи хотят, чтобы мы угадывали их желания, а для этого их нужно считать. Вот вы набираете в поисковой строке две буквы, а «Яндекс» подсказывает остальные шесть. По реакции пользователей видно, что им это очень нравится. А значит, вода течет в эту сторону.

*– Вы уже говорили чуть раньше про роботов, которые научатся распознавать предметы и будут водить машины. Человечество уже знает слово «гуглмобиль», хотя гуглмобиль пока существует лишь в виде прототипа. А у «Яндекса» есть далекие амбиции в области производства объектов для вещественного мира?*

– Мы с Google пересеклись один раз на поиске. Но вообще мы разные компании, у нас разная форма. Сейчас мы работаем в одной области, в поиске, в этом смысле мы коллеги. Но если говорить не про интернет, а шире, то в области машинного обучения есть еще огромное количество



других компаний. General Electric, например. Они переопределяют себя каждые двадцать лет. Сначала GE производила телефонную технику, потом промышленное оборудование, теперь они накупили на миллиард всяких стартапов и занялись машинным обучением, как и мы. В скором времени они станут серьезной компанией в этой области. Потому что они тоже понимают, что следующая промышленность – она вот здесь. Мы тоже идем в сторону машинного обучения, и вариантов применения этих технологий – море. В будущем почти все, что нас окружает, будет «умным» и будет с нами «разговаривать». Может быть, мы будем делать повседневные товары, а может, будем автоматизировать самолеты или рассчитывать геологию, как сейчас делаем. Будем ли мы конкурировать с Google, или General Electric, или еще с кем-то? Кто знает.

*– Не боитесь надорваться? Турция, «Острова», фабрики данных... «Яндекс», конечно, богатая компания, но и задачи требуют огромного ресурса.*

– Да, я иногда боюсь стать таким Советским Союзом, который начал помогать всем странам в мире и в итоге накрылся. Но на самом деле ресурс требуется не такой уж и огромный. Это специфика IT-индустрии: тут не нужно слишком больших вложений для того, чтобы сделать следующий шаг. Можно создать некую точку силы и потом ее постепенно масштабировать. Одну Турцию мы можем легко потянуть. А если будет понятна бизнес-модель, тогда ее можно исполь-

зовать и в других странах – это уже будет не эксперимент с какой-то долей риска, а просто бизнес: вложил условные 200 миллионов, через столько-то лет получил два миллиарда. Мы надеемся, что с Турции начинается серьезная история, которая способна нас удвоить. Фабрики данных – это тоже пока достаточно дешевая вещь. Почему мы этим занимаемся? Потому что мы уже и так этим занимаемся. Нам не нужно придумывать новые методы, возводить гектары железа – у нас все это есть. Научиться использовать эти мощности для решения еще некоторых задач – это не очень дорого. Взять 5–10 человек, которые будут бегать по заказчикам, и еще 20 человек, чтобы что-то перепрограммировать. И если процесс пошел, это просто постепенно выстраивается в бизнес.

*– Глупый, сентиментальный вопрос. Если называть инвестициями не только деньги, но и некоторые исторические обстоятельства, то можно ли назвать основателей советской математической и инженерной школы главными инвесторами того успеха, которого Россия достигла в IT-индустрии? Я имею в виду даже не столько их конкретные научные достижения, сколько уникальное сочетание инженерной мысли и идеализма, который был заложен в советской науке и воспет братьями Стругацкими.*

– Согласен, но я бы не стал называть это сочетание уникальным. В любой инженерной школе мира это сочетание представлено очень ярко. Войдите в любой университет или

академическое учреждение в Америке, Франции, Израиле. Вы там можете увидеть, ну, не знаю, человека, который с семьдесят какого-то года ходит с видеокамерой на голове. Он проводит таким образом какой-то эксперимент всей своей жизни. Случай реальный, кстати. Это разве не идеализм? Такая культура – она глобальная. И, конечно, огромное счастье, что в России она тоже была, есть и будет.

# Покинуть страницу

Москва. Стрелка «Красный Октябрь». Бизнес-центр Digital October. Одна из многочисленных в последнее время айтишных тусовок. Полный конференц-зал.

– А теперь поднимите руки те, кто верит, что Россия когда-нибудь сможет продавать наши ИТ за границу, – молодая ведущая подводит финал долгой дискуссии.

Мелкий кустарник рук. Некоторые ладошки робко поднимаются, но тут же ныряют вниз. Другие, наоборот, взлетают в самый последний момент.

Те, кто предпочел воздержаться от голосования, снисходительно улыбаются. Одни улыбаются как-то так: «Девочка, ты бы хоть подготовилась к мероприятию... Зачем смешить людей?.. Россия и ИТ – понятия несовместимые». Другие улыбаются как-то иначе: «Девочка, ты бы хоть подготовилась к мероприятию... Зачем смешить людей?.. Россия уже давно и успешно экспортирует ИТ».

Статистика улыбаться не умеет, но она может вселять оптимизм. В 2013 году доходы от нашего ИТ-экспорта перевалили за пять миллиардов долларов, среднегодовой рост колеблется от 15 до 20 процентов. Для сравнения – экспорт вооружений, который является одной из наиболее значимых статей доходов России после нефти и газа, в том же году составил десять миллиардов долларов. И этот разрыв неуклон-

но сокращается.

Еще одна хорошая новость заключается в том, что экспорт нашего IT вообще перестал быть основным показателем его успеха. Внутренний спрос растет еще более высокими темпами. Наиболее перспективными рынками становятся Россия и страны СНГ. У нас потихоньку появляется свой собственный венчурный капитал. Практически прекратился отток мозгов за границу. Наоборот – на рынке серьезный дефицит кадров, охота за талантливой молодежью начинается со школьной скамьи. На очереди новая волна роста – благодаря поколению стартапов, зародившихся после кризиса.

Фактически речь идет о том, что в России сама собой, по принципу сорняка, выросла целая индустрия. А вместе с ней нечто еще более важное – культура развития. Точные науки превратились в мощный социальный лифт. Быть в IT-тусовке стало модно. На крупные мероприятия отрасли посторонние девушки приходят искать себе спутников жизни. А такой драйв, какой автор этой книги наблюдал на той же Yet Another Conference (мероприятие, придуманное и проведенное «Яндексом»), можно сравнить, пожалуй, лишь с атмосферой первых массовых рок-конcertов в конце восьмидесятых.

– Хорошая экономика и новые технологии развиваются только там, где в обществе есть критическая масса оптимистов, – считает Эстер Дайсон, предприниматель, инвестор, член совета директоров «Яндекса», один из персонажей этой

книги.

– *Разве пессимисты не могут создавать новые технологии?* – уточняю.

– Ну, а как они могут их создавать? Ведь технологии – это инструмент преобразования хорошей жизни в лучшую. А если люди не верят в лучшую жизнь, зачем им создавать технологии? Главный ресурс планеты – это творческий потенциал человека. И только оптимизм способен его раскрыть.

Сценка в Digital October очень типична и показательна. Это просто удивительно, с каким невероятным упорством мы продолжаем отстаивать свое право не верить в собственное развитие. Такое ощущение, что пессимизм – это часть нашей культурной и национальной самоидентификации – как ислам для арабов, чувство вины для немцев или миф о равных возможностях для американцев. Пока я писал эту книгу, я постоянно делился с окружающими своими маленькими открытиями: что у «Яндекса» 62 процента поискового рынка России, что у нас до сих пор конкурентоспособное техническое образование, что мы можем занять лидирующие позиции в нарождающейся индустрии обработки данных, – меня все слушали и почти все не верили. Отказывались верить. Это ломает всю их уютную пессимистическую картину мира. Выводит из равновесия веками налаживаемую систему сдержек собственного поступательного движения. Ведь если все самое главное происходит не где-то там, далеко, в другом районе, а здесь и сейчас, – из этого следу-

ет неумолимый вывод о том, что нужно действовать. Просто действовать. А это уж как непросто!

Похоже, это послесловие по мере написания неуклонно превращается в еще одно предисловие. И это закономерно.

Финальный аккорд нужен тогда, когда есть финал. А у истории, изложенной в этой книге, нет ни развязки, ни завязки, ни кульминации. В ней лишь одно сплошное начало. Какой момент времени ни возьми – все только начинается. Вот и сейчас, когда позади уже двадцать лет упорного труда, тысячи вовлеченных людей и миллиарды заработанных долларов, «Яндекс» снова на низком старте. Настоящая история успеха этой компании еще впереди.

Обычно так бывает лишь с одним литературным жанром – героическим эпосом. Он складывается столетиями, его герои – не вульгарные прагматики, а рациональные идеалисты, и перед ними бесконечный источник задач. Они расчищают авгиевы конюшни, истребляют стимфалийских птиц, укрощают пса Цербера, стоящего на страже царства Аида, борются, ищут, находят и не сдаются. Они живут и действуют в логике вечного поиска. Финиша на их дистанции не будет никогда.

«Яндекс. Книга» начинается с англоязычного эпитафия к фильму «Крестный отец», а под занавес пусть прозвучит последняя фраза «Касабланки»: «I think, this is beginning of the beautiful friendship». Дружбы между автором, читателем и сюжетом. Похоже, что эту историю, как и любой эпос, при-

дется все время продолжать. Уже через пару лет потребуется девятая глава, затем десятая и так далее. «Яндекс. Книгу» невозможно закончить писать и читать. Можно только покинуть страницу. На время. Чтобы потом вернуться. Потому что продолжение следует. Всегда.



## Об авторе

Дмитрий Соколов-Митрич – известный журналист, один из лучших репортеров страны, яркий публицист и общественный деятель. За двадцать лет непрерывного трудового стажа успел поработать практически во всех ведущих СМИ России: от многотиражки «Огни новостроек» до газеты «Известия», в которой на протяжении восьми лет был ведущим спецкором. На момент написания книги занимает должность заместителя главного редактора журнала «Русский репортер» – ведущего общественно-политического еженедельника страны.

Дмитрий Соколов-Митрич – человек с огромным опытом наблюдения за человечеством. объездил полмира, стал свидетелем самых важных и драматичных событий постсоветского времени. Написал сотни репортажей, восемь книг и три сценария документальных фильмов, получил с десятков журналистских премий. «Яндекс. Книга», по его собственному признанию, – самый важный труд за всю его профессиональную карьеру.