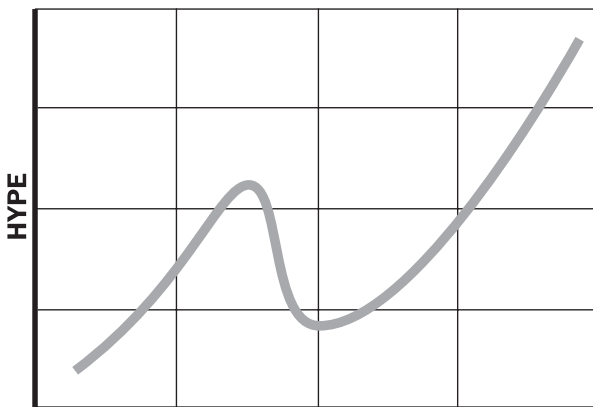


Вступление: пузырь снова надувается?

Тем, кто вблизи наблюдал чудовищный рост популярности Интернета в 1998—1999 годах, может показаться, что в 2005—2006 годах история того интернет-пузыря повторяется еще раз.

После падения доткомов и безнадежной инвестиционной зимы 2001—2003 годов, когда большинство скороспелых интернет-проектов разорились и ушибленные Интернетом инвесторы поклялись никогда больше не инвестировать в Интернет, бешеный рост этого странного бизнеса вдруг начался снова.

«Гугл» триумфально вышел на биржу, неожиданно поисковики, аукционы, сервисные и новостные проекты стали зарабатывать огромные деньги, а инвесторы снова как будто сошли с ума и понесли свои деньги двадцатилетним техническим гениям в растянутых свитерах и с голой идеей в форме презентации PowerPoint.



У внешнего наблюдателя, а особенно у участника этого процесса, напрашиваются как минимум два очевидных вопроса:

- а) что же такое случилось тогда и сейчас;
- б) не наблюдаем ли мы снова надувание очередного пузыря, Пузыря 2.0?

Подробное обсуждение того, что случилось, а именно истории доткомов, всех гипотез о причинах их краха в 2000 году и нового взлета в 2004-м, не входит в мою задачу. Про это и так уже много написано.

Я могу только сказать коротко, что верю в теорию, наглядно изображаемую кривой Гартнера, так называемой

Нуре Curve, которая предрекает практически каждой новейшей технологии, выводимой на рынок, краткий сумасшедший взлет, потом разочарование и падение, а затем уже настоящий, устойчивый рост со стабильными заработками.

Так что я вслед за Гартнером считаю, что взлет интернет-проектов 1999 года, то есть Пузырь 1.0, был построен исключительно на мечтах и маркетинге — *inflated expections* по Гартнеру (то есть на *втюхивании*), а новый взлет, скорее всего, происходит на устойчивом основании реальных заработков интернет-проектов и реального проникновения Интернета в жизнь населения планеты (*plateau of productivity* — плато продуктивности).

А реализовался выход на плато продуктивности в том, что в 2003—2004 годах малый и средний бизнес наконец повернулся к Интернету, и как раз к нему на помощь подспела контекстная реклама.

Это, впрочем, довольно очевидная мысль. Мне лично более интересно обсудить другое важное обстоятельство: скорее всего, количество неудачных новых проектов в Интернете будет не меньше прежнего — даже в условиях нового бурного роста с твердыми основаниями в виде реальной прибыльности интернет-проектов.

Лопнувшие пузыри и потерянные инвестиции все равно будут.

Интернет-проект — это всегда риск

Я несколько раз слышал фразу о том, что в Интернете сейчас нет неприбыльных проектов. Да, если сейчас у тебя есть большая посещаемость, то практически гарантированно есть и деньги (в противоположность тому, что было в 2000 году).

Но провалы и потери денег все равно неизбежны. Причин тому много, вот некоторые из них.

- *Званых — много, избранных — мало.* Кроме молодых гениев с блестящими идеями и не менее блестящим будущим вокруг очень много имитаторов или просто не очень талантливых парней со слабыми идеями и малой способностью давать результат. Они тоже имеют амбиции и потребности, у них тоже есть семьи, они тоже хотят денег и готовы убедительно объяснить, почему денег нужно дать именно им. Иногда харизма и способности к гипнозу у таких «ненастоящих гениев» развиты даже сильнее. Понять же, что инвестиции даны не тем, кому следовало, удается далеко не сразу, а деньги тратятся и тратятся ежемесячно, согласно однажды утвержденным бюджетам.
- *Предсказывать трудно.* Сами инвесторы не всегда могут отличить хорошую идею от плохой.

Точнее, могут крайне редко. Мало кто вообще может это сделать. Как говорят китайцы, «предсказывать очень трудно, особенно когда это касается будущего». А ведь вокруг много инвесторов, которые в принципе не могут отличить хороший проект от плохого, ибо не разбираются толком в интернет-рынке, интернет-рекламе, интернет-технологиях, но при этом очень хотят инвестировать именно в Интернет, побуждаемые модой и шумом в СМИ.

- *Риск есть всегда.* И наконец, самое ужасное: даже взяв успешный интернет-проект, хорошую команду, отличный бизнес-план и лучшие технологии и вложив серьезные деньги, инвестор не может рассчитывать на гарантированный успех. Развалившийся проект или просто отсутствие успеха в своей нише — это очень и очень вероятный исход.

Кто и чем рискует в интернет-проекте

Венчурные инвесторы

Как я сказал выше, несмотря на бурно растущий рынок, инвесторы по-прежнему очень рискуют. Но это, в конце концов, их бизнес; потому они и называются



венчурными капиталистами или рисковыми инвесторами.

Мне лично не очень жалко венчурного инвестора в случае краха проекта — в частности, потому, что неуспех трех-четырех проектов из десяти и относительная вялость еще двух-трех из них просто изначально заложены в схему венчурного финансирования проектов на ранней стадии.

Для венчурного инвестора крах отдельного проекта не конец света, а более или менее контролируемый риск. Если выстрелят один-два проекта из десяти, бизнес в целом себя вполне оправдает.

Кроме того, у профессионального инвестора есть разные инструменты для минимизации этого риска:

методы оценки будущего развития проекта, методы планирования, свой профессиональный менеджмент для «высадки» в проект и пр.

«Дикие» инвесторы

Гораздо больше рискуют «дикие» инвесторы, у которых просто накопились свободные деньги в их основном бизнесе (скажем, в издательском деле, торговле недвижимостью или производстве фанеры) и которые решили вдруг вложить их в конкретный интернет-проект — под впечатлением от шумихи, поднятой в СМИ, и рассказней знакомых интернетчиков. Здесь они оказываются заложниками своего непрофессионализма в области Интернета и хороших презентационных навыков первых же встреченных ими интернет-команд.

Это — готовые жертвы для интернет-шарлатанов.

Впрочем, и в обратной ситуации, когда «дикому» инвестору попались перспективный проект и хорошая команда, велика вероятность того, что «дикий» инвестор развалит дело, пытаясь рулить интернет-проектом, как фанерным заводом (о чем подробно повествуется в нескольких главах этой книги).

Но и «дикие» инвесторы с их высокими шансами провалить инвестиционный проект все-таки не вкладывают в проект свои последние деньги и не тратят на него все свои силы. После провала проекта они не пойдут просить милостыню в подземном переходе, а просто

подсчитают и спишут убытки, дадут себе слово быть впредь умнее и опять займутся своим основным бизнесом.

Менеджеры

Нет, глядя на новый интернет-проект, получающий инвестиции, я скорее на стороне менеджера и его команды. Для них текущий проект, как правило, единственный на данном промежутке времени, и он очень важен для их карьеры. Менеджер и его команда тратят на проект гораздо более ценные ресурсы, чем деньги, — а именно свое личное время (значительный кусок биографии), «процессорное время» своего ума и жар души.

Поэтому команда, решившая взять инвестиции, рискует не меньше инвестора. Рискует временем, идеями, молодостью, репутацией, куражом. Это все довольно важные и не всегда легко восполняемые ценности.

А ведь риск провалить даже почти идеальный, очень хороший проект с хорошими людьми и хорошим бюджетом очень высок.

Откуда риск?

Проистекает этот риск вовсе не из качества идеи, и даже не из качества команды, и даже не из качества денег (то есть качества инвестора, которое также очень важно).

Этот риск — *социальный*. Каждый проект — в первую очередь клубок социальных связей и социальных конфликтов, и именно они могут привести его к краху или победе.

Отношения с инвестором, отношения с рынком и отношения людей и кланов внутри проекта часто запутываются в совершенно неразрешимый клубок противоречий. И очень часто это не неизбежность, а случайность, от которой можно было бы себя обезопасить, ибо происходят эти случайности от неопытности менеджера и инвестора.

В общем, если вы решились пуститься в рискованное плавание в новом инвестируемом проекте, хорошо хотя бы приблизительно представлять себе, какие типичные опасности поджидают вас на этом пути.

О чем эта книга

Ниже, в рыхлом наборе слегка олитературенных зарисовок с натуры, я хотел бы поделиться своим опытом работы в таком социальном клубке — большом интернет-портале образца 1999—2001 годов — и по возможности дать менеджеру несколько наглядных примеров и картинок из жизни. Мне кажется, очень многое из того, что происходило в Портале в годы Пузыря 1.0, — не индивидуальные особенности и детали, а совершенно типичные и закономерные события.

Не исключено, что кому-то эта история поможет понять, как выжить в инвестируемом проекте и не загубить при этом свою карьеру.

Disclaimer (он же отмазка)

Я не ставил перед собой цели пересказать точную историю Портала, в котором я работал в 1999—2001 годах, и уж тем более как-то высмеять или опорочить его. В конце концов, я и мои товарищи провели полтора-два года своей жизни в упорных усилиях сделать этот Портал лучше.

Я просто хочу живо передать общую атмосферу инвестиционного пузыря и невообразимой людской каши в быстро растущей и щедро инвестируемой компании, над которой незримо нависает неотвратимая инвестиционная зима.

Это не документальное произведение, а скорее документально-литературное. Имена большинства персонажей изменены, характеры, события и поступки составлены по возможности (в меру моего понимания их) примерно такими, как я видел их в реальности, но при этом упрощены и обобщены для лучшего понимания неподготовленным читателем.

Опер велел про всех писать?

Конечно, я многое опустил или упростил. За рамками повествования осталось довольно много действующих лиц, поступков и событий. Это не случайно. Принцип изложения таков: я пишу только о тех событиях и поступках людей в Портале и вокруг него, которые, на мой взгляд, важны для понимания ситуации и закономерностей развития инвестируемого проекта, и только о тех, в реальности и верности трактовки которых я лично уверен.

Тем не менее неточности, фактические и хронологические ошибки не только возможны, но и наверняка вкрались в мой как бы художественный текст.

Возможно, я был несправедлив задним числом к кому-то персонажу; в этом случае следует считать, что персонаж этот — полностью художественный вымысел и не имеет никакой связи с действительными людьми и событиями.