

# 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 подвинуть 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 бешеными 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 согласно 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 какое-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 среднестатистического 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 нормативы 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? «Яндекс» 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 комиссиях 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 первичное 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 гастролы какого-то джаз-бэнда: 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 упала 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 исключено, 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 предreshен, 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 содержания:



*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 поменялись.

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 компании 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 сообщение «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 Женя 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 качественный рывок. 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 инвестиции 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 появилась 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 жесткому 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 выбрали 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 нашими 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-либо 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 теперь 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 знают. 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 «Яндекс.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

естественный 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 автоматизировалась 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 американской 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 сакраментальный 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 умственного. 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 вынуждены 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 человечества? 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: Сизтл — 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, поднажмите, 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 информации, 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 использовать 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.