

# 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 ComrТек: «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 потерянным 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 страшненький, 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, тысяча 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 сходил, 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 бобиных, 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 Серēju 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 своего 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 в 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 одногруппника 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 обитателей 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 «Стаблблайн 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 связи 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 Стаблблайн 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, отработывал броски и даже представить себе не мог, что уже зарабатывает 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 импорто-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 Стаблблайн. — Время от времени малыш прямо в подгузнике выходил из семейной комнаты в офисную и производил 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 Стаблбайн. — 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 Стаблбайн 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 ComTek, 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 предпринимательства. 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 застревают 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 радовать. 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, переехал 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 айтишных 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 информационного 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 намеченной 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 соображала, что «пойти» и «пошел» – это одно и то же слово, а наречие «пошло» – вообще другое слово. Будущим конкурентам 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

травы, 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 АBBYY:**

*«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), расстроить 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 стартap 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 сделать». — «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 кварциумной 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, шалаши 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 блюда 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 задачки 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 Семенову. 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 Бауманку 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 безналом. 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 показать 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, учитывая, 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 признался, 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 крупных акционеров, заведует отделом. Живет по-прежнему в Черногловке, 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 за- тевааете, 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 зада- чи. Если на Физтехе словарь мы собирались создать за месяц, а сде- лали 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 стартап?*

— Программа iiko для управления ресторанным бизнесом. Она управляет всем: официантами, закупками, продажами, мотивацией сотрудников, лояльностью гостей. Сегодня на этой программе работа- ют 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 автомати- зации. 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 вруч- ную. 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.

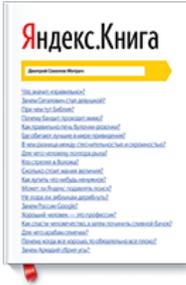
*– А у вас в жизни еще не настал тот момент, когда вдруг хочется не мир менять, а собственную жизнь? Развернуть ее на 180 градусов.*

– 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.aubschool.am](http://www.aubschool.am)). Получилась такая супершкола – с детским садом, церковью, кампусом для профессоров и преподавателей. Семь гектаров земли, корпуса, построенные с участием Массачусетского

университета 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.



Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

