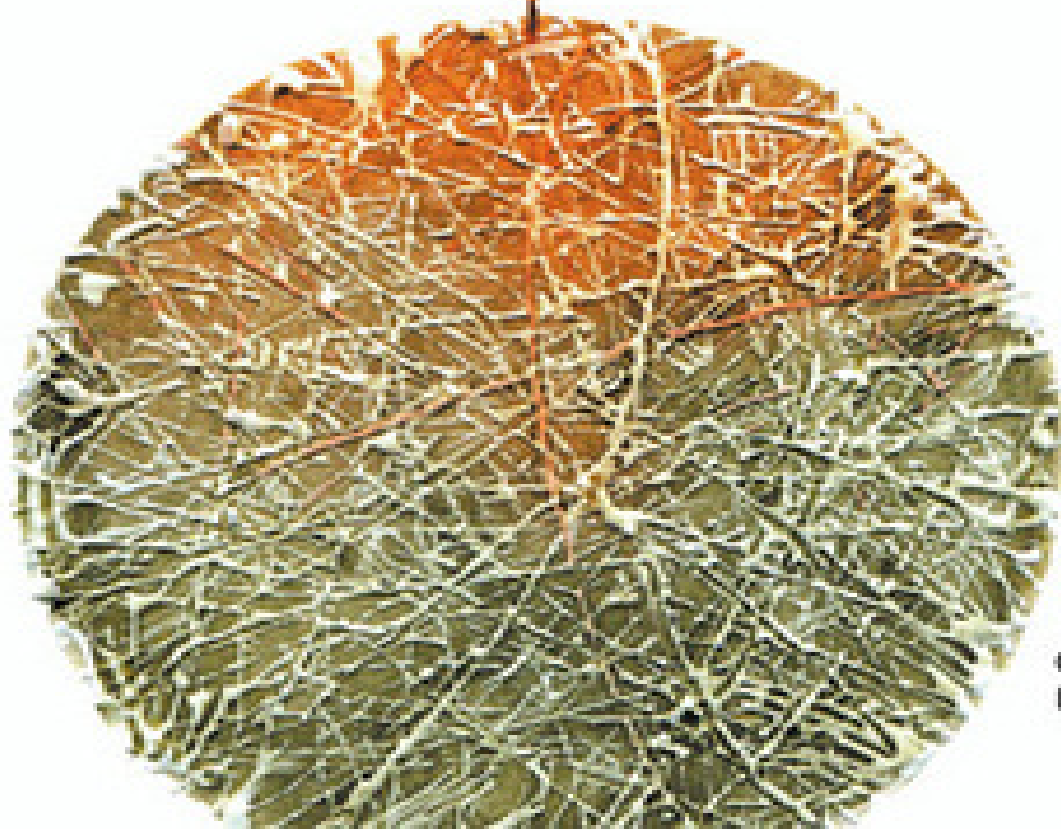




Максим Спиридонов

Ру нетология

Кто управляет
русским Интернетом?



С иллюстрациями студии
Владимира Липки

Максим Юрьевич Спиридонов
Рунетология
Кто управляет русским интернетом?

Предисловие

Герои книги, которую вы держите в руках, – очень разные люди. Одним за пятьдесят, другим еще нет тридцати. У одних в кармане свежие дипломы MBA из Стэнфорда, другие в брежневские годы отучились на инженера или врача. Один герой книги до прихода в компьютерный бизнес служил госчиновником, другой работал пиарщиком у Прохорова, третий двигал науку в академическом институте. Впрочем, и попадание в одну отрасль экономики не слишком их сблизило: один живёт в США, другой – гражданин Сингапура, жизнь третьего проходит в разъездах между Москвой, Калифорнией и Голландией.

В роде их текущих занятий вы тоже найдёте не слишком много сходства: одни предоставляют интернет-сервисы, другие торгуют холодильниками, третьи продюсируют компьютерные игры, четвёртые рулят новостными порталами, пятые производят или продают софт. Среди героев книги есть и венчурные капиталисты, и наёмные менеджеры, гуманитарии и технари. На страницах «Рунетологии» вам встретятся и акулы-инвесторы, и «гаражные» стартапщики, начавшие собственный бизнес на деньги от продажи подмосковной квартиры, – как раз для того, чтобы не отдавать контроль в своём стартапе тем самым акулам. А есть и такие, кто за всю свою жизнь не вложили и доллара в бизнес, которым успешно руководят, – и даже особо не стремятся получить в нём долю.

Тем не менее, дочитав книгу до конца, очень трудно избавиться от ощущения, что всех героев «Рунетологии» объединяет нечто очень важное, хоть и сложно формализуемое. И в их биографиях, и в их взглядах на жизнь, бизнес и технологии, есть некоторая фундаментальная общность. В каком-то смысле все эти люди – включая автора книги Максима Спиридонова, тоже интернет-предпринимателя по основной специальности, – разговаривают на одном языке. И слушать эти разговоры интересно даже тогда, когда

сам по себе бизнес, о котором идёт речь, не слишком занимателен для читателя. Дело в том, что все герои книги, включая и автора, по природе своей – инноваторы. Их основной талант – мыслью и действием опережать меняющийся мир. Придумывать и создавать не то, что пользовалось спросом вчера, а то, что будет востребовано завтра. А как у них это получается, можно прочесть в книге, которую вы держите в руках.

Антон Носик,
создатель интернет-проектов,
журналист и стартап-менеджер

От автора

Несмотря на то что эта книга – сборник интервью, которые в разное время брались мною у известных деятелей Рунета, я не журналист. Я такой же интернет-предприниматель, как и мои собеседники.

Так получилось, что несколько последних лет я жил преимущественно в Германии. А поскольку в маленьком баварском городке, откуда я руководил своими российскими веб-проектами, не было возможности общаться с коллегами напрямую, присутствовал серьезный дефицит профессионального общения. И в какой-то момент родилась идея: интервьюировать моих коллег – топ-менеджеров, владельцев крупных веб-проектов Рунета – и выкладывать их рассказы о себе и своих проектах в Сеть. Так на свет появилась аудиопрограмма с названием «Рунетология».

В роли ведущего я беззастенчиво спрашивал известных в русском интернете управленцев о том, что мне было интересно знать как предпринимателю: о карьерном пути, истории создания их бизнесов, причинах принятия решений, которые впоследствии стали судьбоносными для их проектов, о взгляде на положение вещей в отрасли.

Наши беседы проходили по скайпу. Одновременно с этим шла запись. А чтобы конечный медиапродукт был высококачественным, к созданию программы я привлек профессиональных редакторов, звукорежиссеров, дикторов. То есть построил полноценную инфраструктуру и редакцию небольшой аналитической передачи, как если бы она выходила на радио.

И вот уже в течение двух с половиной лет каждую неделю мы записываем новый выпуск программы. А примерно год назад «Рунетология» превратилась в совместный проект с деловым журналом Forbes – расшифровки интервью еженедельно выходят в моей колонке на их сайте.

Книга, которую вы держите в руках, – подборка избранных интервью (всего я провел их больше ста). Несомненно, все гости программы достойны огромного уважения, но формат книги накладывает свои ограничения по объему, и пришлось выбирать, какие именно интервью должны быть напечатаны.

Чтобы книга получилась максимально актуальной, я остановился на выпусках за последние полгода-год (книга выходит осенью 2011 года). Однако и такое количество материала оказалось слишком большим. Тогда я решил, что раз эта книга – моя авторская подборка, то включить в нее стоит, во-первых, интервью с теми управленцами, которых я хорошо знаю лично, так что мне не придется стесняться в комментариях, каковыми я снабдил каждое интервью. А во-вторых, тех, чьи интервью просто нельзя было не включить, настолько масштабны и серьезны эти предприниматели и построенные ими проекты.

Эта книга – сборник бесед с талантливыми менеджерами, руководителями интернет-сервисов и веб-сайтов, которыми мы пользуемся каждый день. Вы узнаете о том, как создавались, развивались и росли крупные интернет-бизнесы российского интернета: кто создал поисковую систему «Яндекс», построил новостной сайт Lenta.ru, управляет социальной сетью «Одноклассники», отвечает за развитие легендарного интернет-мессенджера ICQ или владеет кадровым порталом Superjob.ru, а также познакомитесь со многими другими предпринимателями, создавшими высокотехнологичные проекты Рунета с многомиллионными аудиториями.

Но самое важное (как мне кажется) в книге то, что эти двадцать откровенных разговоров дают возможность прочувствовать жизненную логику и кредо героев интервью, помогают найти ответы на вопросы «что движет человеком в выборе пути предпринимателя, управленца?», «какие качества помогают состояться, стать победителем – как в бизнесе, так и в жизни?», «какие знания и

навыки сегодня более других нужны для успешного ведения бизнеса в области высоких технологий?».

Алексей Басов **(Begun.ru, Finam.ru, Mail.Ru Group)**

Компания «Бегун» – первый российский сервис контекстной рекламы с платой за результат и аукционным ценообразованием. Компания работает на рынке с 2002 года. Среди партнеров – «Рамблер», Google, Mail.ru, «Афиша», Yahoo! ЖЖ, «Одноклассники» и многие другие.

По данным TNS Web Index, на май 2011 года месячная аудитория рекламной сети «Бегун» составляла более 27 млн пользователей.

В январе 2010 года «Бегун» стал авторизованным реселлером Google AdWords в России, а с июня 2011 года продает рекламу через «Яндекс. Директ», став, таким образом, единственным сервисом, транслирующим рекламу на все крупнейшие поисковые системы Рунета.



Родился 20 сентября 1977 года в Москве. В 1999 году окончил факультет издательского дела Московского государственного университета печати. В интернет-бизнесе с 1996 года. В 1999 году работал над службой «Баннербанк», занимавшейся созданием баннерообменных сетей.

Далее участвовал в создании компании SpyLog, до начала 2002 года – ее директор по маркетингу.

В 2002 году выступил соучредителем сервиса контекстной рекламы «Бегун».

Более пяти лет возглавлял инвестиционный фонд «Финам – информационные технологии».

Входил в совет директоров и участвовал в инвестиционных сделках с компаниями «Бука», «Алавар», «Маркетгид», «Манимейл», «Астростар», «Банки.ру», «Новотека», «Мамба» и другими.

С 2011 года – вице-президент Mail.Ru Group.

Эксперт по интернет-инвестициям и маркетингу. Главный редактор и соавтор книги «Контекстная реклама в интернете». Увлекается военной историей. Хобби – практическая стрельба, яхтинг. Живет и работает в Москве.

Как обещал в предисловии, каждое интервью я буду предварять коротким комментарием. Согласно алфавитному порядку первым в этой книжке оказалось интервью с Алексеем Басовым. Леша удивительный человек. Несмотря на относительную молодость, он полноправный ветеран Рунета. Он руководил интернет-проектами еще на самой заре русской Сети. Изрядное количество веб-бизнесов было построено им или при его непосредственном участии. Целый ряд очень заметных сегодня в интернет-среде управленцев могут назвать его своим наставником. В то же время Леша очень открытый, позитивный и непосредственный человек. Думаю, вы это увидите по ходу чтения нашей беседы.

– В короткой, но насыщенной истории Рунета было несколько важных, знаковых моментов. В самые первые годы можно вспомнить этап появления каталогов типа List.ru, которые стали прообразами будущих порталов, позже приход видео в Сеть, возникновение и стремительное развитие социальных сетей. Таким же, если даже не более важным моментом с точки зрения бизнеса стало появление контекстной рекламы. Это случилось в 2001–2002 годах. Казалось бы, совсем недавно, хотя для Рунета за это неполное десятилетие прошла целая эпоха. Сегодня у нас в гостях один из героев тех почти мифологических времен, основатель и бывший генеральный директор компании «Бегун» Алексей Басов.

Сразу задам вопрос, который, похоже, так и останется в истории нерешенным (как нет единого мнения о том, кто изобрел радио – Попов или Маркони): кто был первой системой контекстной рекламы в Рунете? «Бегун» или «Яндекс. Директ»?

– Хотя данный вопрос не имеет никакого практического смысла, каждый стремится закрепить за собой право первой ночи и звание изобретателя контекста. Я не исключение. Я лично считаю, что контекстную рекламу и как устоявшийся термин, ставший товарной категорией, и как модель в России изобрели мы в «Бегуне». Я помню 2002 год, когда открылся «Бегун»: с каким колоссальным трудом проходило продвижение идеологии контекстной рекламы, платы за клик, аукциона. Мы с трудом объясняли целесообразность, необходимость этих подходов, их логичность и здравость для этого рынка.

– Ты говоришь про 2002 год, но в 2001 году уже был «Яндекс. Директ».

– Как сервис он действительно был и так назывался. Однако продукт, которым он торговал, в нашем понимании не имел никакого отношения к контекстной рекламе. В том виде, в котором ее запустил «Бегун» и в каком она сейчас продается «Яндексом». Насколько я помню, «Яндекс. Директ» тогда продавал объявления в

поиске по 20 долларов за тысячу показов. Рекламируете вы коттеджный поселок или доставку пиццы – цена фиксированная за рекламный контакт в соответствии с медийной ликвидностью площадки. Отсутствовали важнейшие принципы современного контекста – плата за результат и аукцион, свободное ценообразование, когда каждый рекламодатель формирует цену и отдает те деньги, которые он готов отдавать исходя из рентабельности своего бизнеса. Поэтому несмотря на то, что сервис «Яндекса» появился на год раньше, контекст как рекламный продукт в современном его виде впервые запустили – да и назвали – именно мы.

– *Под платой за результат ты имеешь в виду плату за клик?*

– Изначально это была плата за клик. С тех пор контекстная реклама в «Бегуне» проросла несколькими видами результатов: это могут быть звонки, целевые переходы на конкретные странички сайта, просмотры видеороликов и так далее.

– *Это сегодня?*

– Да. Тогда мы видели контекстную рекламу совершенно в другом виде.

– *Алексей, в твоей биографии сказано, что ты увлекаешься практической стрельбой. А почему не теннис или дзюдо, например?*

– Я не отношу себя к людям, увлеченным милитаристской эстетикой, но в каком-то смысле спорт дополняет хобби, и хобби является продолжением научного увлечения. Я увлекаюсь военной историей России, прежде всего Москвы. Коллекционирую военные артефакты времен Первой и Второй мировых войн. Все это как-то сочетается с таким видом спорта, как практическая стрельба. Я ею занимаюсь года четыре и достиг некоторых успехов. В нашей стрелковой тусовке я крепкий середнячок. У меня первый разряд.

– Здорово. Ты пришел в интернет в далекие 90-е. Чем ты изначально занимался? Что тебя привело туда, кто тебя привел?

– Я себя без интернета даже не помню. 1996 год – время проникновения интернета в народ. Модемы на скорости 2400, 9600, 14 400 килобит в секунду. На таких скоростях текст на страничке отображался постепенно: строчка за строчкой.

Момент своего появления в интернете я не зафиксировал. Я помню, что со второго курса пытался строить какие-то бизнесы, и они естественным образом были связаны с той сферой, которая мне казалась наиболее драйвовой, интересной, – с интернетом. Все тогда делали дизайн-студии, потому что рынок был таков, что в пищевой цепочке существовал только клиент, дизайн-студия, которая делала ему сайт-визитку, и, естественно, хостинг-провайдер. Хостинг-провайдером мы не могли быть, поэтому мое поколение предпринимателей в интернете создавало преимущественно дизайн-студии.

– То есть первые деньги ты заработал на том, что сделал кому-то сайт? Или его сделали люди под твоим руководством?

– Мы сайт делали с товарищами, потом разбрелись творить что-то совсем свое. По уровню ведения бизнеса похоже на рок-группу. Позажигали вместе, подустали друг от друга, пошли делать сольники. На пятом курсе я стал думать о том, что можно заниматься чем-то более системным, что позволяло бы давать стандартизированную услугу для большого количества клиентов. В общем, я прошел стандартную школу, которую проходили, наверное, все, кто пытался в те времена что-то делать в интернете. Кстати, в прошлом году на одной регате в Греции я встретил своего тогдашнего партнера. Живя в Москве, мы не виделись лет десять. А вкусы в спорте оказались схожими.

– В конце 90-х ты занимался системой «Баннербанк». Что конкретно ты там делал?

– Я там назывался главным редактором. Это были достаточно дикие времена, и четкого круга задач у меня не было. Была маркетинго-продуктовая деятельность, которая достаточно близка к тому, чем мы занимались в «Бегуне». «Баннербанк», как и «Бегун», предоставлял рекламную платформу рекламодателям и веб-мастерам. Мы были технологической средой, дающей им функционал по обмену инвентаря на бюджеты. «Бегун», в общем-то, является развитием этой идеи рекламной платформы, следующим этапом эволюции онлайн-рекламы.

– *А как ты оказался в SpyLog?*

– В период работы в «Баннербанке» я познакомился с ребятами, которые носились с идеей сервиса статистики. Они произвели на меня яркое впечатление. Поначалу я им помогал с маркетингом и стратегией, но в какой-то момент понял, что из состояния наемного менеджера можно перейти в состояние предпринимателя. Не было денег, людей, понимания, как зарабатывать, но... Устоять перед желанием попробовать, все поставить на карту, рискнуть, ввязаться в явную авантюру я не смог. Я влез в это и совсем не жалею. Нас связала глубокая дружба и партнерство на долгие годы. Сейчас мой тогдашний партнер развивает огромную международную социальную сеть – Badoo.

– *Кстати, говорят, что ты привел в интернет-бизнес немало менеджеров, сделал их заметными. Вспоминается Никита Шерман. Ты его поставил на должность президента Матба. Какие имена ты еще можешь назвать?*

– Наверное, можно так видеть ситуацию, но это не совсем верно. Каждый делает себя сам. Просто в хорошей команде трутся друг о друга, вырабатывают электричество, развиваются быстрее. Мне удалось поработать со многими яркими людьми, которые впоследствии стали весомыми деятелями индустрии. Я рад, что наша компания для кого-то стала полезным этапом развития. Я всегда

стараюсь окружать себя профессионалами, увлеченными и сильными людьми. Ими тяжелее управлять, сохранять их концентрацию и драйв, но результат все окупает. Но видеть во мне продюсера – он открыл миру этого, разглядел того – неправильно.

– Мы это не будем делать. Просто любопытно, с кем ты еще работал и кто был под твоим руководством?

– Мне все равно кажется, ты приглашаешь повспоминать, кого я откопал на помойке, отмыл и сделал человеком. В реальности интернет-рынок очень маленький. Подавляющее число людей, которые серьезно влияют на интернет, живут в моем мобильном телефоне. Все друг с другом работают, спят, дружат, конкурируют. Это тесная тусовка. Через «Бегун», например, за девять лет прошли сотни людей. Многие из них делают отличную карьеру – в «Бегуне» или за его пределами.

– Хорошо. Твое сотрудничество с «Финамом» началось до работы в «Бегуне», во время или после?

– Это произошло уже во время моей работы в «Бегуне». «Бегун» тогда зарабатывал что-то около пятидесяти тысяч долларов в месяц, для нас это было верхом успеха. Года через полтора-два после запуска «Бегуна» нашей команде стало казаться, что бизнес скоро упрется в потолок и риски, которые он держит на себе, избыточны.

Тогда мы решили зафиксироваться, разделить с кем-нибудь эти риски и нашли инвестиционный холдинг «Финам», который уже тогда был владельцем газет-пароходов, но видел основной свой фокус в брокерском обслуживании. Ему понравилось, что мы что-то вроде биржи, только рекламной. Выкуп долей некоторых учредителей «Бегуна» был первым опытом интернет-инвестиций «Финама». Часть команды со вздохом облегчения вышла и принялась строить «Мамбу», я очень верил в «Бегуна» и остался. Через несколько лет месячный оборот «Бегуна» был почти в 100 раз больше, а капитализация – в 150 раз.

Ребятам из «Финама» очень понравилось, что свою инвестицию они отбили в том же году через дивиденды. Они решили заняться поиском других перспективных интернет-бизнесов. Нужно было опереться на какого-то компетентного человека, который более или менее понимает интернет и сможет отличить хорошие проекты от плохих. Так мы начали сотрудничать, все это выросло в целый фонд «Финам – информационные технологии» и департамент IT-инвестиций, которые я возглавлял, совмещая с позицией гендирера в «Бегуне». Это была широкая и активная инвестиционная деятельность, больше десятка покупок и штук пять успешных выходов из компаний.

– Между инвестициями «Финама» в IT и тобой можно было поставить знак равенства, то есть ты являлся главным звеном, которое принимает решения?

– Я не люблю занимать публичную позицию главного человека хотя бы потому, что я считаю, что давно прошло время харизматичных одиночек, чьи гениальные идеи послушно воплощают восхищенные сотрудники. И в «Финаме», и в «Бегуне» существовала целая команда, и я выступал одним из участников дискуссий. Где-то я имел право решающего голоса, где-то я старался меньше доминировать. Нельзя говорить, что в IT-департаменте «Финама» и «Бегуне» я являлся главным двигателем процессов. Я надеюсь, механизм крутится сам, а я время от времени что-то смазывал и усовершенствовал. Если говорить о нашем инвестиционном направлении, то там работал целый инвестиционный комитет, партнеры, и все решения принимались коллегиально.

– Все это так. Однако насчет того, что прошло время харизматичных одиночек, мне кажется, ты ошибаешься. Как раз оно наступает, сейчас «звезды» в эстраде, кино, предпринимательстве

становятся все более заметными. На них работают команды, но наличие харизматичной личности сильно помогает бизнесу.

– Я согласен. Но это публичная позиция, которую можно транслировать на СМИ, расписывать в книжках, показывать в красивых фильмах про социальную сеть. Это корпоративная легендаристика, которая имеет малое отношение к реальности, к тому, как в действительности работают процессы управления и развития.

– Выручка «Бегуна» была непублична?

– Она была публичной, пока «Рамблер», в который «Бегун» был консолидирован, котировался на Лондонской бирже. В какой-то момент «Рамблер» произвел делистинг, и мы вздохнули с облегчением, потому что быть публичной компанией накладно. Мы смогли перестать поддерживать огромное количество бюрократических и юридических процессов, связанных с отчетностью, разглашением информации, принятием решений. Мы стали вольны разглашать или не разглашать цифры. И мы делали это из бизнес-потребностей, а не требований регулятора.

– Сколько людей работало в «Бегуне»?

– Больше двухсот.

– Как складывались отношения с «Яндекс. Директ» и Google AdWords?

– С одной стороны, мы, конечно, конкурировали. С другой стороны, мы сотрудничали с «Яндексом» в рамках многих рыночных мероприятий, а с «Гуглом» вообще были тесно интегрированы на уровне продукта. Если смотреть на картину в целом, то конкуренция – во многом способ создания драматизма, интриги на рынке. Каждая компания нашла свои сильные стороны, знала свои слабости, фокусировалась на нишах, где чувствовала себя наиболее уверенно. Наши компании зарабатывали десятки миллионов

долларов и вполне согласованно формировали рынок контекстной рекламы.

– Несомненно, что вы втроем образовывали контекстную рекламу в интернете. Из слабых сторон главное, что предъявляют «Бегуну» (консолидированное мнение, собранное по блогам и форумам), – невысокое качество площадок. Площадки, попадающие в контекстную сеть «Бегун», несколько хуже по качеству, чем у того же самого «Яндекс. Директ».

– Каждая компания выбирает свою позицию, свой сектор рынка. Мы выбрали всеядность в том смысле, что у «Бегуна» никогда не было своей сильной якорной площадки. У «Яндекс. Директ» это «Яндекс», у Google AdWords – это Google. «Бегун» – это огромная сеть сайтов. С такой структурой продукта логичнее играть роль лоукостера, чем премиального сервиса.

– Есть же «Рамблер».

– «Рамблер» занимал далеко не те позиции, какие занимает «Яндекс» или Google. Стратегия «Бегуна», вернее, один из элементов стратегии, заключалась в проникновении в такие технологические среды, где контекстная реклама может эффективно работать. Рекламодатель имеет мощный инструментарий и сам определяет источники аудитории. Это может быть мобильный веб или только iPad. Может быть поиск Google или огромное количество небольших сайтов с недорогой аудиторией. «Бегун» консолидировал в свой продукт широкий спектр внешних рекламных инструментов, идеологически близких. Например, Google Adwords и тот же «Яндекс. Директ».

Мы могли себе позволить шаги, которые многим казались авантюристичными. Из них зачастую произрастали продукты, не имеющие аналогов в России. Постепенно мы отстроили линейку контекстных решений для почтовых рассылок, веб-интерфейсов, программного обеспечения, приложений, социальных сетей. Исходя

из того, что мы многое знали о пользователе, мы стали показывать ему поведенческую рекламу, догоняющую, а также социодемографическую рекламу. Каждый из этих шагов требовал уникальных технологий, был неоднозначным и неожиданным для рынка. Несмотря на то что многие из этих решений сегодня – очевидные и проверенные продукты.

В свое время мы запустили размещения на картинках, в видеороликах, в мобильных телефонах. Весной 2011 года мы отрапортовали о размещении объявлений в кабельных и спутниковых каналах из стандартного интерфейса «Бегуна». Год назад мы запустили трансляцию рекламы в другие рекламные сервисы, то есть начали сотрудничать с конкурентами. Это был концептуально свежий шаг для рынка. Это позволило дать доступ клиентам к востребованному и популярному продукту через привычный интерфейс, от этого выиграли все стороны.

Конечно, нам приходится быть гибче, активнее, агрессивнее, мобильнее, во многом оправдывая свое название.

– Слабые стороны мы обсудили, сильные стороны увидели. Кто в «Бегуне» все-таки должен рекламироваться? Я понимаю, что, скорее всего, корпоративная этика заставит тебя говорить, что любой бизнес, придя в «Бегун», получит лучшее.

– Нет, не согласен. «Бегун» старался действительно помогать людям, ограждать их от ошибок. Мы не могли себе позволить раздевать клиентов, давать некачественную услугу – мы были слишком большими. Если для какого-нибудь агентства рынок бесконечен, оно может его выжигать, ротируя обиженных рекламодателей, – то «Бегуну» на нем и так было тесно. Дружеский подход и способность видеть сервис глазами клиента позволяли «Бегуну» оперировать на рынке, который мы делили с компаниями принципиально другого калибра.

Что такое «Бегун»? Компания в две сотни человек. С кем она конкурировала? С абсолютным лидером в России – «Яндексом»

(тысячи сотрудников) и с абсолютным лидером в мире – Google (больше десяти тысяч). Никаких дифирамбов нашему продукту петь я не буду, скажу только, что с «Бегуном» работали больше пятидесяти тысяч рекламодателей. Все активные сферы экономики были представлены в «Бегуне». Красивые логотипы международных компаний, которые мы так любили вывешивать на сайт, и бизнесы совсем без логотипов – это были наши клиенты. «Бегун» – один из тех инструментов, которые, что называется, must have для большинства бизнесов, продвигающихся в интернете.

– Сколько процентов у «Бегуна»? Девяносто девять процентов – это тройка игроков. Сколько было ваших процентов?

– Это традиционный журналистский вопрос. Все хотят напечатать конкретную цифру, но ее крайне сложно назвать, потому что в нашем сообществе никогда не было согласия ни в оценке рынка, ни в раскрытии финансовых показателей до тех пор, пока их до конца не раскрывают конкуренты. Я думаю, что наша компания занимала около 15–17 процентов рынка контекстной рекламы. Всегда найдутся эксперты, которые будут оспаривать эту цифру: кто-то будет говорить про 20 процентов, кто-то – про 10. Это нормально, потому что рынок не до конца прозрачен. В своих оценках мы всегда сходились с Google, потому что видели экономику друг друга очень хорошо.

– Хорошо. В середине октября 2010-го, если не ошибаюсь, «Бегун» начал размещать рекламу в приложениях «ВКонтакте». Какова эффективность?

– Это пример всепроникающего подхода. Как только мы видели среду, на которую обращено внимание и время пользователей, мы старались ее монетизировать. Нам неважно, сайт это, видеоролик или приложение. Реклама в приложениях – для нас достаточно привычное дело. К тому времени мы давно размещались в мобильных приложениях, в программных продуктах, поэтому

заметных технологических инноваций, как ни хотелось вернуть этот редкий термин, здесь не было. Другое дело, что нам было приятно договориться с «ВКонтакте» и посмотреть, как можно монетизировать подобные проекты.

– Насколько это заметно по трафику, по выручке?

– «Бегун» зарабатывал слишком много, чтобы что-то за месяц-два стало заметно весить в структуре его выручки. Это означало бы, что мы долго тупили и проходили мимо больших денег. К счастью, это не так. Но темпы роста были стремительны. Я видел в этом большое будущее. К нам подключались десятки приложений в день, и уже через месяц мы генерировали больше десяти тысяч долларов в день.

– А вы работали с авторами приложений так, как и с владельцами сайтов? Это же другая публика, это зачастую не веб-мастера.

– Мы работали не целенаправленно с веб-мастерами, а вообще с предпринимателями, которые умеют создавать продукты, удерживающие внимание пользователя. Сайт здесь является лишь одним из видов контента, хотя на сайтах мы делали 80 процентов выручки.

– Есть какая-то разница между контекстной рекламой в приложениях в социальных сетях и просто в социальных сетях? У «Бегуна», по-моему, стояло размещение на «Одноклассниках».

– Да, до сих пор стоит. На «Моем Мире» и в социальных сетях поменьше тоже стоит. «Бегун» имеет многолетний опыт монетизации социальных сетей. В свое время он был первым, кто вышел в этот сегмент. Для нас социальные сети и приложения в социальных сетях – разные каналы, которые пользователи потребляют по-разному, и рекламодатели там ведут себя различным образом. В приложениях размещалась исключительно поведенческая реклама, то есть реклама, которая ориентируется не на контент приложения, а на интересы пользователя.

Приложения монетизировались преимущественно развлекательными предложениями, которые ориентированы на отдыхающего, не погруженного в работу человека. «Бегун» умеет категоризировать такого рода рекламодателей и использовать эту выдачу не только в приложениях. Например, вес развлекательных рекламодателей возрастал к вечеру в основной рекламной выдаче «Бегуна».

Мы увеличивали количество просмотров именно таких рекламодателей, потому что уставшие люди, по нашему опыту, меньше обращают внимание на розничные или корпоративные предложения. Ежедневный сценарий, по которому мы старались управлять характером показов, заключается в том, что утром более востребованы новостные, информационные продукты. В это время человек формирует картину дня и план на день. Днем активнее идут b2b, потому что человек находится в режиме сотрудника. Под вечер он превращается в потребителя. Средний чек покупок потребительских товаров существенно выше именно под вечер. Более поздним вечером, когда люди приходят с работы, наблюдается традиционный всплеск потребления интернета. Тогда доля развлекательных рекламодателей повышается.

Но основу бизнеса, разумеется, составляла не такая кластеризованная, а персональная рекламная выдача, учитывающая интересы конкретного уникального пользователя.

– В ситуации, когда сегодня контекстная реклама находится практически везде, какие бы ты выделил тренды в развитии контекстной рекламы? Видео, фото, мобильные устройства?

– Одним из основных трендов в индустрии является переход от кликов и показов к категориям, более близким бизнесу, – продажа, достижение целевой страницы, время присутствия на сайте, попадание в ядро аудитории, скачивание и установка программного обеспечения, заполнение формы и так далее. В ближайшие годы нас ждет серьезная эволюция рекламного результата.

Вторым важным направлением развития контекста является, разумеется, проникновение в новые платформы и устройства. В этом смысле контекст является некой идеологией массового, универсального рекламного продукта, который может быть внедрен практически в любой технологичной среде. В условиях, когда роль классического веба будет снижаться, это крайне важное свойство.

Ну и в-третьих, необходимо выделить социализацию и персонализацию рекламы. Задействование в качестве источника данных информации из социальных сетей – причем я имею в виду не только анкетные данные, но и социальные связи, и модели поведения, и анализ персонального контента пользователя – уже существенным образом меняет контекстную рекламу. А в горизонте два-три года, думаю, кардинально изменит этот продукт и его эффективность для рекламодателей.

– Сейчас Mail.ru, консолидировавшись с «Одноклассниками», активно идет в направлении персонификации поиска по пути социально-демографического портрета. Они знают о пользователях почты, «Одноклассников», «Моего Мира» многое, вплоть до пикантных подробностей. Они стремятся дать пользователю ответ на его поисковый запрос согласно его вкусам, предпочтениям, возрасту, национальности. Контекст, видимо, в ту же сторону пойдет, правильно?

– Контекст давно пришел в эту сторону. Поведенческая реклама, которая профилирует пользователя, то есть собирает о нем максимум анонимной информации, применяется «Бегуном» с 2005–2006 года. А социодемографические данные – с 2007-го. В обоих случаях это была первая реализация в истории Рунета на уровне массового сервиса.

– Как вы можете узнать пол, возраст, профессию?

– Мы покупали данные из социальных сетей. По соглашению, которое пользователь акцептовал в социальной сети, некоторые его

данные (возраст и пол) могли использоваться для уточнения рекламы. Знание пола и возраста и другой социодемографии дало колоссальный прорыв в построении персональной рекламной выдачи, заточенной под интересы и потребительские характеристики конкретного пользователя.

Подобного рода данные можно получать и статистическим образом, и на основании схожести поведения пользователей – методов немало, мы с ними тоже экспериментировали. Задача любого рекламного оператора – показывать пользователю настолько адекватную его потребностям рекламу, что он воспринимает ее как справочную, рекомендательную, потребительскую службу.

– Насколько глубоко вы собираетесь интегрироваться в те базы данных, которые накапливаются в социальных сетях? Будет ли возможно вашими силами размещать рекламу на мужчин 30–35 лет, филателистов, живущих в Урюпинске?

– На мужчин 30–35 лет, живущих в Урюпинске, ты можешь в «Бегуне» размещать рекламу уже года четыре как.

– А на филателиста и вегетарианца? Я имею в виду информацию, которую можно получить именно за счет анкетных данных соцсетей.

– Все будут к этому двигаться, и мы тоже. Это уже недалекое будущее. Да, это снижает привычную безликость, приватность пользователя, но выигрывает в первую очередь он. Ты готов передать телевизору глубоко персональную информацию о своем поле, чтобы он перестал тебе показывать рекламу прокладок? Так и тут: персонализация рекламы – обоюдovýгодный процесс, повышающий комфорт пользователя и эффект для рекламодателя.

– При этом каждый будет видеть свою рекламу или как?

– Реклама, охватывающая всех сразу, существовала всегда, она очень дешевая с точки зрения контакта пользователя, но неприменима для огромного количества рекламодателей. Коттедж за миллион долларов рекламировать миллиону людей неверно. Гораздо правильнее давать рекламу той сотне людей, которые хотят в ближайшее время купить такой коттедж. Емкость рекламного рынка вырастает очень сильно, потому что покупательная способность каждого потребителя задействуется по максимуму.

Персональная выдача складывается на основании не только действий пользователя, но и, например, потребительских циклов. Если я интересуюсь покупкой квартиры, мне можно предложить ипотеку, через некоторое время – отделочные работы, страхование недвижимости, установку сигнализации и так далее. То есть реклама может предугадывать будущие потребности. Они могут формироваться и социальным окружением. Если мои друзья испытывают интерес к дорогой загородной недвижимости, не стоит занимать мое внимание бюджетными новостройками в Подмосковье. Если, разумеется, своим поведением я не дам противоположный сигнал. В общем, это неисчерпаемая тема.

– Это светлое будущее с точки зрения владельцев сервисов контекстной рекламы и довольно специфически воспринимаемое будущее с точки зрения частного лица, потому что чем более контекстной будет реклама для каждого из нас, тем больше будут знать о нас службы контекстной рекламы, значит, и другие организации. Это к вопросу о Большом Брате.

– Да. К сожалению, это неизбежно. Интернет на следующем витке развития пройдет под знаком отказа от приватности. Такие мировые монстры, как Google, Facebook и другие, оперируют колоссальным количеством данных и имеют невероятное количество источников пополнения этих данных. Благодаря экстраполяции, анализам, стратегическим прогнозированием с приватностью в традиционном смысле слова можно будет попрощаться. Всем игрокам важно

отслеживать только грань, регулируемую законом.

– *Законы тоже будут меняться, скорее всего.*

– Я думаю, да, потому что это лежит и в тренде государственных интересов. Когда-то съемка уличной видеокамерой была неким спорным фактором. Сейчас очень трудно пройти по улице и не оказаться в зоне видимости десятков камер. Все к этому привыкли. Отказ от приватности – цивилизационный тренд.

В качестве личного примера могу рассказать забавный случай. Мой телефон на базе Android загрузил обновление операционки, в результате чего ошибочно пропал доступ к «Маркету» – каталогу приложений. Поискав в интернете, я выяснил, какие действия нужно предпринять для исправления ошибки. Однако они имели побочный эффект: в настройках пропадали опции конфиденциальности. Получился спонтанный социальный эксперимент: что потребителю важнее – покупать приложения или регулировать передачу персональных данных? Я, как любой бизнесмен и публичный человек, имею устойчивый навык оберегать личную жизнь. Несмотря на это, я отказался от настроек конфиденциальности и подключил себе магазин приложений. Я думаю, что таким путем пошло бы большинство людей, имея они возможность погружаться в технические детали. К счастью, следующее обновление операционки избавило от необходимости делать этот странный выбор.

– *Иными словами, мы все должны смириться с тем, что наша конфиденциальность будет утеряна.*

– Мы добровольно от нее отказались с появлением социальных сетей. Мы перестали играть какие-то роли под таинственными никами и аватарами, а стали транслировать в интернет свою реальную личность.

– *Хорошо. Вернемся к «Финаму», который владеет не только частью «Бегуна», но и несколькими другими проектами. Кстати,*

любопытно, что «Финам» – это, пожалуй, один из самых удачливых инвесторов. Например, можно вспомнить «Мамбу», которая представляет собой прекрасный механизм для зарабатывания денег. Это красивый проект с точки зрения концепции и ее реализации. Кто был твоим любимчиком из тех, что находится в «Финаме»?

– В портфеле «Финама» порядка двадцати компаний. У меня были любимые, а были те, участие в советах директоров которых я делегировал, поскольку они лежали вне сферы моей компетенции и жизненных интересов. Наиболее ярким и полезным для меня был опыт работы с «Мамбой», «Алаваром», «Букой», «Маркетгидом», «Новотекой». Каждая из этих компаний обладала огромным рыночным потенциалом, отличной командой и интересной рыночной судьбой. «Мамба», безусловно, «звезда» в портфеле «Финама» наравне с «Бегуном» и Badoo.

– Благодаря кому «Мамба» стала такой? Было же немало других сервисов знакомств, которые не так состоялись. «Мамба» же настолько красиво цветет и пахнет, что залюбуешься.

– Конечно, благодаря основателям. «Мамбу» делала великолепная команда, ее фаундеры были моими партнерами по «Бегуну». Они первыми вышли на рынок сервисов знакомств с такой моделью монетизации, и это, безусловно, дало колоссальную фору. «Бегун» в свое время тоже был первым на рынке. Прежде чем остальные игроки сообразили, куда нужно двигаться, «Бегун» и «Мамба» набрали критическую массу, позволяющую им держаться в очень жестких условиях конкуренции. Успех проекта не имеет формулы, но имеет необходимые составляющие. Одна из них – неочевидность, спорность, опережение своего времени.

– Как правило, инвестор старается сойти на остановке пика. Означает ли это, с вашей точки зрения, что Alawar, который вы некоторое время назад продали, свой пик пережил и что дальше предстоит либо стагнация, либо падение?

– Выход инвестора вовсе не означает, что компания после этого умрет. Это означает, что цикл присутствия инвестора, риски, которые он держал, компетенция, которую он отдавал компании, исчерпаны. Стратегия инвестора требует, чтобы на определенном этапе развития компании он фиксировал прибыль, вкладывал деньги в новые проекты и развивался через новые активы.

– Не многие знают, что у вас находилась солидная доля в «Ашманов и партнеры». В чем заключалось ваше присутствие там? Оно несло в себе какие-то компетенции? Вы участвовали в стратегии или оперативном управлении компанией?

– В оперативном управлении этой компанией мы почти не участвовали. Мы погружались в тактику только в том случае, если команде это было полезно. Например, когда компания переходит на следующий этап развития: бизнес усложняется, компания стремительно растет, – топ-менеджмент не всегда к этому готов, не всегда успевает перестроиться. В случае с «Ашмановым и партнерами» совершенно другая ситуация: личность Игоря настолько многогранна и широка, он является настолько опытным предпринимателем, что наша активность сводилась к обсуждению глобальной стратегии компании.

– Еще один проект, который находится во владении, – «Мир Тесен». Мне кажется, что вы его купили, немного погорячившись. Поправь меня, если это не так. В «Одноклассники» и «ВКонтакте» зайти вы не успели, хотя могли бы, потому что для «Финама» это было бы логично. Каково его положение сейчас?

– «Одноклассники» являются большой моей болью. Я помню, как мы обсуждали с их создателем цену и условия приобретения и не сошлись буквально на небольшой сумме. Сейчас она показалась бы просто из разряда казусов. В истории каждого инвестора есть такие неслучившиеся сделки, которые зачастую дают даже больший опыт, чем сделки совершенные.

«Финам» действительно имел серьезный интерес и желание войти в социальную сеть. Поскольку с существующими этого сделать не удалось, мы решили запустить сеть с нуля. Нам подвернулась команда, которая обладала опытом построения подобных сервисов.

– *Они строили «Мой Круг».*

– Совершенно верно. Этот сервис был куплен «Яндексом», по каким-то причинам часть команды после сделки ушла, и эти ребята хотели запустить социальную сеть на карте. Конечно, «Мир Тесен» не стал социальной сетью первого эшелона, но момент входа в рынок был совершенно другим, мы и не преследовали таких целей. Этот проект в своей нише чувствует себя неплохо. Он модернизировался в некую социальную хостинговую платформу, при этом на базе «Мир Тесен» была создана социальная сеть для инвесторов Comon.ru, глубоко интегрированная в основной бизнес «Финама».

– *Он себя окупает?*

– Да, он окупается, это вполне ликвидный проект.

– *Вы все еще верите в то, что он себя покажет?*

– В своем секторе он себя показывает на том уровне, который мы ожидали. Портфель любого венчурного инвестора устроен таким образом, что у него есть «звезды», есть компании-середняки и есть неудачные проекты, которые хотелось бы скорее закрыть и не портить себе портфель. «Мир Тесен» можно отнести к твердым середнякам, то есть к бизнесу, который не стал лидером на своем рынке, не превратился в «звезду», но вполне себя оправдывает. Мы не любили спекулировать и всегда занимали долгосрочную позицию в активе. Мы все помним, как долго не приносили денег поисковые системы. Сколько времени в них сидели инвесторы без уверенности, что вложились в правильную историю? Лет шесть-семь, думаю. Те, кто досидел, думаю, довольны. Истории, когда бизнес-модель догоняет бизнес, часто происходят на рынке. Похожая ситуация

была с социальными сетями, да и других примеров можно вспомнить немало.

– *Почему вы приняли предложение Mail.ru Group стать вице-президентом и возглавить департамент рекламных сервисов?*

– Это был непростой, но важный шаг, причем, надеюсь, не только для меня лично, но и для индустрии в целом. Mail.ru Group является компанией мирового уровня. Этот холдинг, объединяя крупнейшие социальные сети России, обладает самым большим рекламным потенциалом на нашем рынке. Колоссальная аудитория в сочетании с глубоким анализом ее параметров и поведения делает возможным построение совершенно уникальной рекламной платформы. Я не мог отказаться от шанса построить бизнес таких масштабов. При этом я продолжаю работать со своими прежними партнерами и управлять портфелем личных инвестиций. Мне всегда было интересно находиться по обе стороны баррикад, то есть сочетать роли операционного менеджера и инвестора. Каждая из них дает свой особенный опыт и привносит собственный профессиональный драйв, вкус жизни.

– *Расскажите о какой-нибудь личной инвестиции.*

– Например, социальное СМИ для гиков «Хабрахабр». Это прекрасный проект, сделанный талантливым человеком. Он заложил множество новых идей и показал, что идея, с которой носились в то время очень многие, реализуема. Думаю, сегодня это крупнейшее социальное СМИ в России и самое большое сообщество интернет-гиков. В свое время я продал свою долю в «Хабре» холдингу DST.

– *Спасибо большое, Алексей. Мне кажется, что диалог получился.*

Вскорости после интервью Алексей ушел из оперативного управления созданной им компании Vegun и стал вице-президентом холдинга Mail.ru Group по рекламным сервисам. На мой вопрос в личной беседе, почему он решился на столь резкий поворот в

карьере, Алексей ответил, что в роли главы «Бегуна» стал чувствовать, что «бронзовеет», остановился в развитии как специалист, а Mail.ru дал новые интересные возможности для профессионального роста.

Сергей Белоусов (Parallels)

Parallels – мировой лидер в производстве ПО для предоставления облачных услуг и ПО для виртуализации настольных компьютеров. Компания основана в 1999 году. Наиболее известный продукт компании для массового пользователя – Parallels Desktop для Mac. На сегодня штат компании насчитывает более 800 сотрудников на территории Северной Америки, Европы и Азии.



Родился 2 августа 1971 года в Ленинграде (ныне Санкт-Петербург). Учился в физико-математической школе при Ленинградском государственном университете.

В 1995 году с отличием окончил Московский физико-технический институт. При нем же двенадцать лет спустя получил степень кандидата технических наук. В начале 1990-х вместе с партнерами основал группу компаний S&W, занимающуюся сборкой и продажей бытовой техники и электроники. В 1999 году основал группу компаний SWsoft. К 2001 году из ее состава были выделены Acronis, сама SWsoft в 2008 году была переименована в Parallels. С 2009 года – венчурный партнер фонда Almaz Capital Partners. Летом 2010 года совместно с несколькими российскими и западными предпринимателями учредил венчурный фонд посевных инвестиций Runa Capital. С детства увлекается историей. Женат, воспитывает четырех дочерей. Имеет сингапурское гражданство. Живет и работает в России, Америке и Азии.

С Сергеем Белоусовым до интервью мы знакомы не были и не сразу нашли общий язык. В какой-то момент я даже спросил его нечто в духе «...а вам о чем интересно разговаривать? Похоже, мои темы вам совсем не нравятся...». С этого момента говорить стало проще. Интервью с личностью – это всегда в каком-то смысле борьба. Вольно или невольно тот, кого спрашивают, проверяет спрашивающего «на вшивость», прощупывая, а есть ли смысл вообще всерьез воспринимать задающего вопросы и тратить время на беседу с ним.

– Среди известных российских предпринимателей, сделавших себе имя на выпуске программного обеспечения, в первую очередь можно назвать три фамилии. Это Давид Ян из АBBYY, Евгений Касперский с одноименным антивирусом и Сергей Белоусов, генеральный директор компании Parallels, с которым мы сегодня и поговорим.

Одна из легенд вашей жизни, Сергей, и жизни ваших компаний гласит, что когда соответствующими службами был проанализирован почтовый e-mail трафик, то оказалось, что ваша личная деловая переписка превышает по объемам переписку среднего

сотрудника в семь-десять раз. Ходят также рассказы, что до недавнего времени, несмотря на огромный штат сотрудников, вы очень активно участвовали в оперативной работе, могли поставить задачи программисту, который находится на несколько ступеней иерархической лестницы ниже вас. Насколько, как вам кажется, такой подход в предпринимательстве или бизнесе (многие разделяют эти понятия) сегодня актуален? Сами вы его проповедуете?

– Когда я занимался оперативным управлением Parallels, такой подход позволял мне больше ориентироваться в том, что происходит, и правильно принимать более высокоуровневые решения. На самом деле нет ничего необычного: огромное количество различных лидеров, о которых я читал, пользовались именно таким подходом вовсе не для того, чтобы принимать все решения, а для того, чтобы быть полностью в курсе происходящего.

– *Есть два мнения с точки зрения управления. Первое – нужно погружаться в процессы максимально и, тратя максимум собственного времени, быть в курсе всего. Второе (более восточное) – наблюдать со стороны. Есть управленческое изречение: «На первых этапах обучать и наказывать, потом – только обучать, затем – просто быть, а потом даже не быть», то есть руководитель номинально присутствует, но настолько все правильно организовано, что сам дух этого руководителя является сплавляющим инструментом. Как вы к этому относитесь?*

– Стоит ли измерять среднюю температуру по больнице? Все руководители находятся на разных стадиях бизнеса, на разных стадиях организации: когда организации растут, стабильны или уменьшаются, когда у них происходят сильные изменения и так далее – на всех этих этапах нужно использовать разные подходы. Наверное, у большой организации при достаточно стабильном развитии такой подход имеет место быть.

– Ваш поход в науку был осознанным или это были поиски юности?

– Он был осознанным в той степени, в которой можно что-то осознать, когда вы молоды. Мои родители – ученые-физики. Когда я был маленьким, я хотел стать нейрохирургом, но в последние четыре года своего обучения в школе съехал в сторону физических, математических олимпиад и в сторону науки и поступления в физтех, который тогда считался самым лучшим вузом страны.

– Предпринимательством вы начали заниматься во время обучения?

– Да, я начал заниматься предпринимательством, учась, без мысли о том, что это правильно, хорошо, что я хочу этим заниматься.

– То есть жизнь вытолкнула?

– Не то чтобы вытолкнула. Я не могу сказать, что она заставила меня. Я просто начал этим заниматься, потом понял, что мне это нравится.

– Почему вы начали более или менее заметный бизнес в Сингапуре, а не в России? Это было вызвано какими-то особенностями?

– Мой бизнес всегда был международным. Наша компания по сборке и производству бытовой электроники и компьютерной техники всегда имела центр разработки в Корее, оттуда поставлялись комплектующие. Следующий бизнес, который связан с программным обеспечением – то, что сегодня превратилось в Acronis и Parallels, – начался в Сингапуре, потому что в тот момент я там проводил больше времени. Никаких умных соображений на этот счет не было.

– То есть Сингапур был случаен или были какие-то соображения?

– Сингапур оказался случайным для начала второго бизнеса, то есть SWsoft, для начала Rolsen он не так уж и случаен. В

производстве бытовой техники, электроники и компьютерной техники много логистики. Нужно общаться с поставщиками, а они находятся в тех же часовых поясах, где и логистические центры, к ним нужно иногда летать, а летать в Шанхай, Гонконг или Куала-Лумпур из Москвы существенно дальше, чем из Сингапура. Никаких соображений не было, но Сингапур был выбран скорее для первого бизнеса, чем для второго.

– Сегодня вас среди прочего называют человеком мира. Вы постоянно перемещаетесь по странам и континентам. Где вы видите свой дом?

– Везде, где в какой-то момент времени находится моя семья. Это перемещение по странам мира связано с тем, как устроен мой бизнес. Программное обеспечение, которым я занимался какое-то время назад как бизнесом, платформенное или системное программное обеспечение, чрезвычайно глобализовано. Любая компания среднего и крупного размера продает продукцию во всем мире. Поскольку моя компания продает во всем мире, а производит в России, мне как минимум нужно перемещаться между Америкой и Россией. Так как она продает во всем мире, нужно летать еще и в другие страны, где у Parallels находятся офисы. В этом нет ничего необычного: почти все executive в больших компаниях, которые занимаются производством и продажей программного обеспечения, постоянно перемещаются.

– Для многих этап перехода из предпринимателя в управляющего менеджера крупной компании – сложный этап, который тяжело пройти: кому-то не хватает компетенции, кому-то не хватает (чаще всего) желаний, потому что мотивация заканчивается в тот момент, когда денег стало более чем достаточно. Что мотивирует вас продолжать мотание по миру? Любопытство?

– Любопытство – это один из основных мотиваторов. Мне интересно развивать и строить бизнес, разбираться в том, как

устроены, например, технологии, как можно организовывать людей, как работают люди в разных странах.

– Я уверен, что слушателям программы интересно было бы увидеть наиболее близкий к реальности портрет вас как менеджера, специалиста, который по тем или иным причинам из фундаментальной науки мигрировал в предпринимательство, а затем, ведомый любопытством, переходил от этапа к этапу своей жизни.

– Сложно задним числом анализировать. Я могу только сказать, что осознанных решений на тему того, чем я хочу заниматься и почему, я не принимал до последних лет. Все остальное время я принимал решения наиболее оптимальным образом, и мне показалось, что мне интереснее заниматься тем, чем я сейчас занимаюсь.

Например, я учился в школе, хотел стать нейрохирургом, а вместо этого участвовал в олимпиадах по физике и поступил в физматшколу. Там шла пропаганда физтеха, и я поступил в физтех. Учился в физтехе, началась перестройка, все начали создавать бизнесы, кто-то меня просил помогать, я помогал, у меня это получалось, и я продолжал помогать, потом я стал заниматься собственным бизнесом.

– Вы для Parallels и группы компаний, связанных с ней, являетесь знаковой персоной, вы – их лицо. С чем это связано? Обычно это говорит о том, что руководитель компании – очень энергичный, требовательный, яркий лидер.

– Я в детстве много читал про разных лидеров. Например, был Суворов. Он был жестким или мягким?

– По рассказам, в чем-то он был жестким...

– Да. Если считать, что он любил солдат, то он был мягким, с другой стороны он был жестким. Любой успешный лидер в большой

степени жесткий, но в какой-то степени и мягкий. Абсолютных тиранов, наверное, можно терпеть, только когда они работают без команды.

– Ваша команда – это постоянная группа людей, которая мигрирует из компании в компанию? Или это разные группы, находящиеся в разных подразделениях?

– Это разные люди, которые меняются. К сожалению, проблема в том, что часто люди теряют желание или возможность дальше много работать, поэтому наша команда обновляется. Например, недавно мы наняли руководителя в компанию Parallels – Биргера Стена, который сменил меня на позиции CEO.

– Когда вы чувствуете, что один из бойцов уже отстает от отряда?

– Утром просыпаюсь, иду в душ. Когда вода включается, я чувствую, что один из бойцов отстает. *(Смеется.)* Главное, чтобы в компании была здоровая атмосфера, чтобы было понятно, что, с одной стороны, люди, к которым есть большое доверие, важны и их ошибки вроде можно немного потерпеть. С другой стороны, неважно, сколько лет вы являетесь членом команды, если вы перестаете активно контрибьютить, то, наверное, вас нужно зареплейсить. Это решение принимается не только мной, оно принимается и людьми, с которыми я работаю. У них есть свои члены команды, они дальше такую же культуру общения транслируют со своими сотрудниками и членами своих маленьких команд.

– Тема культуры популярна в современном управлении как на Западе, так и в России. У вас есть какие-то установки с точки зрения корпоративной культуры? Например, Apple – это дизайн и маркетинг. А у вас?

– То, что вы описываете, – это не совсем корпоративная культура, это скорее то, на что компания опирается. Это сильно определяется стадией развития компании. Parallels работает в области программного обеспечения. В нашей отрасли по мере роста компаний фокус постепенно смещается из разработки в маркетинг, продажи, управление бизнесом, но мы пока маленькая компания, поэтому у нас он находится между разработкой и маркетингом.

– *Маленькая компания Parallels – это сколько сотрудников?*

– Порядка 850.

– *Хорошо. Давайте поговорим про инвестиции в стартапы, которыми с недавних пор занимается Runa Capital. Является ли для вас переход в инвесторы эволюцией от предыдущих амплуа?*

– Эволюцией является, революцией – нет. Если внимательно посмотреть на мое резюме, видно, что там много проектов. Ключевые проекты – Parallels, Acronis, но было около десятка компаний, в создании которых я участвовал. Я делал это неформально, инвестировал в них какие-то деньги, построил их команду. Сейчас я хочу это делать более формально. Это первая осознанная эволюция в моей карьере.

– *Вы не первый раз упоминаете об осознанности. В последнее время вы стали принимать более осознанные решения, а до этого, как я понимаю, просто следовали за тем, как развиваются события?*

– Да, в этом я не уникален. Я сейчас читаю книги по психологии, и вроде большинство людей примерно в моем возрасте приходят к осознанности. Одновременно читаю бизнес-книжки, книжки по стратегии. Сейчас очень удобно читать книжки параллельно, если вы пользуетесь iPad.

– *Ваш сегодняшний рабочий день отличается от того, каким он был три-пять лет назад, по степени загруженности?*

– Он отличается по степени организованности. Сейчас у меня есть бизнес-менеджер и другие помощники. Эти люди специально обучены, у них есть инструкции, они позволяют мне организовывать свое время более эффективно. Десять лет назад это было гораздо менее эффективно, хотя по количеству часов я, наверное, работал приблизительно столько же.

– А сколько вы сегодня работаете?

– Сложно ответить на этот вопрос. Пока не сплю, я работаю. Когда я сплю, я тоже работаю, потому что я сплю для того, чтобы хорошо работать.

– Хорошо. Свой день на завтра вы знаете или, не заглянув в календарь, вы не знаете, что там может оказаться?

– У меня в календаре есть встречи, например, в марте, и я обычно приблизительно знаю, что у меня в календаре, совершенно точно знаю, куда мне нужно ехать, и каждый вечер я стараюсь внимательно изучать то, что будет завтра.

– Сколько процентов содержимого вносится вашими коллегами?

– Много. В этом и есть фокус. У меня есть большая подробная инструкция на тему того, сколько информации нужно вписывать в каждый appointment в моем Outlook.

– Вернусь к теме фонда Runa Capital. Сколько проектов вы планируете проинвестировать в течение года?

– До конца 2012 года мы планируем сделать порядка 20 проектов.

– Чем-то принципиально будет отличаться деятельность фонда от деятельности компаний, которые уже играют в Рунете?

– Мы стараемся создавать хорошие компании, которые вырастут в хорошие большие бизнесы. Создавать такие же компании, какие уже

есть, – не такой уж хороший бизнес.

– Все фонды тоже стараются создавать хорошие компании.

– Основное отличие нашего фонда – то, что мы фокусируемся на ранней, посевной стадии. Другие фонды в России такого размера, как наш (около 60 миллионов), фокусируются на поздней стадии. Мы располагаем профессиональной командой, которая будет активно помогать компаниям.

– Хорошо, давайте тогда вернемся к предпринимательской деятельности. Общеизвестным моментом является то, что у вас есть специфические приемы по отбору людей. На что вы смотрите, подбирая сотрудника? Как вы принимаете решение о том, подходит он вам или нет? Я имею в виду управляющие должности, потому что отбором рядовых сотрудников, я думаю, вы не занимаетесь.

– Это опять-таки определение средней температуры по больнице. У меня есть плохая черта: я пытаюсь на вопросы отвечать очень точно, хотя это не всегда нужно. Если отвечать на ваш вопрос точно, то давайте будем рассматривать только руководящих сотрудников, например, руководителей подразделений или компании.

– Да, об этом и речь. Как я понимаю, другими сотрудниками вы сейчас не занимаетесь?

– Почему? Я иногда занимаюсь ключевыми технологами. Ключевые игроки команды технологической компании – это не обязательно руководители людей, это могут быть руководители технологии или ключевой инженер. То есть это человек, который конкретно никем может не руководить или руководить пятью людьми, но при этом его вклад может быть гигантским, поэтому с ним нужно аккуратно разбираться.

Если говорить о руководителях, general manager, то с годами процесс их найма становится все более сложным. Предпринимаемые усилия и действия становятся более

организованными. Необходимо поговорить с человеком, узнать, какой у него был опыт, что он понимает. Помимо этого необходимо, чтобы с ключевыми сотрудниками пообщалось несколько человек (около десяти), чтобы понять, насколько человек подходит команде. Для меня большое значение имеет, будет ли мотивация у человека, будет ли ему интересно приходить на работу. Поэтому большинство руководящих сотрудников, которых мы нанимаем, мы заставляем предпринять какие-то усилия, например подготовить план работы, план входа в должность.

Немотивированные сотрудники готовят плохие планы не потому, что они плохие, а потому что им лень готовить план. На самом деле подбор команды – главный процесс в бизнесе, поэтому его сложно коротко описать. Важно, насколько человек, нанимаемый на должность руководителя, активен. Есть много продвинутых и благоразумных людей, при этом они не активны, а для руководящего сотрудника активность, может, даже важнее, чем ум. Активный тип руководителя лучше, чем пассивный и умный.

– Есть наблюдение, что для сотрудника, и для руководителя в частности, важны энергия, ум и отношение, то есть лояльность к компании. Вы согласны с этим?

– Да, наверное, согласен. Но не только эти качества нужны, это зависит от должности.

– Если взять должность вашего будущего преемника?

– Здесь важен опыт, потому что во многих видах деятельности опыт имеет ключевое значение. Например, управление футбольной командой в премьер-лиге. Человека без опыта нанимать тяжело, потому что он несколько сезонов может проиграть.

– Вы в одном из интервью выражали удовлетворение тем фактом, что компании становятся более формализованными, более организованными. К формализации есть разное отношение. Есть

мнение, что, когда компания идет таким путем, потихоньку отмирает дух, энтузиазм в людях, компания живет, но харизма в ней пропадает.

– А вот скажите мне, Parallels – это стартап или нет? Кто-то может думать, что это не стартап, а большая компания, но в нашей области большая компания – компания, в которой работают несколько тысяч человек. Несколько тысяч человек – это не стартап, а мы пока стартап, поэтому высказывания по поводу того, что что-то отмирает, очень сильно зависят от стадии развития компании. Это может быть верно для компаний, которые растут от размера 3000 человек до 30 000 человек. Мы до этого пока не дожили, может, никогда и не доживем, но я надеюсь, что доживем.

– Сегодня в России умеют строить интернет-бизнес или нет, на ваш взгляд?

– Умеют. У нас есть замечательный интернет-бизнес Badoo, который активно развивается в мире, его построил предприниматель из России. Технологические бизнесы, в частности интернет-бизнесы, очень глобализованы. К какой-то конкретной стране они имеют меньшее отношение. Другое дело, что команду по строительству интернет-бизнеса в России набирать тяжелее, чем в Германии, в которой, в свою очередь, тяжелее, чем в Америке. Проще всего найти расширенную команду для строительства большого интернет-бизнеса в Америке, потому что там много бизнесов построили. Это возвращаясь к способу найма ключевых сотрудников. К сожалению, опыт имеет ключевое значение. Если опыта мало, есть только ум, энергия и отношение, этого может не хватить.

– Вы сказали по поводу Badoo, который строил Андрей Андреев, ранее построивший «Мамбу» в России.

– А также построивший «Бегун», SpyLog...

– Да, несомненно. При этом вы не назвали российские бизнесы, хотя Mail.ru, Yandex.ru – российский бизнес.

– Так ведь они и конкурируют только в России. Вопрос в том, как можно доказать, что ты лучше кого-то. Нужно, чтобы в конкуренции ты выиграл. В России «Яндекс» конкурирует с Google, но у него есть исторические преимущества. То же самое касается Mail.ru. Это хорошие бизнесы, они хорошо построены, но доказательств того, что они могут выиграть, нет. Если бы «Яндекс» выиграл в Польше, Германии или какой-то другой стране, тогда можно было бы четко сказать, что он очень хорошо построен, а Badoo выигрывает на другом рынке.

– В деятельности Runa Capital есть какие-то предпочтения по поводу рынка? Важно, чтобы рынок был не только российским, но и обязательно должен быть международным?

– Нет предпочтений, мы просто инвестируем в хорошие стартапы, которые могут вырасти до хорошего бизнеса с российскими технологическими командами, но в большинстве случаев эти стартапы предполагают развитие сервисов, технологий или приложений, которые будут продаваться во всем мире.

– Хорошо. Несколько вопросов от слушателей программы «Рунетология». В какие стартапы сейчас выгоднее и лучше всего инвестировать?

– Это сложный вопрос. В технологиях формально сейчас есть два больших направления. Первое – это все, что связано с мобильными приложениями, сервисами и прочим, потому что происходит революция. Через десять лет у всех людей будут «умные» мобильные девайсы, для них будет большое количество приложений, которые будут совсем не такими, какие сейчас.

Второе направление – облачные вычисления. Через десять лет большинство данных и приложений будут принадлежать централизованным удаленным центрам данных. Это касается малых,

больших бизнесов и конечных пользователей. На мой взгляд, это два перспективных направления в IT, но это не значит, что мы инвестируем только в эти направления. Мы инвестируем в перспективные команды.

– Один из слушателей программы живет в Великобритании, и его вопрос связан как раз с этим: с какими сложностями вы сталкиваетесь, ведя бизнес в России, но не находясь там фактически и не являясь гражданином РФ?

– Я считаю, что в современном мире сложности в основном связаны с людьми, я же не лично продаю коробки, зарплаты выдаю, у меня есть команда. Таким образом можно вести бизнес в любой стране. Я родился в России, вырос и учился в России, поэтому я сталкиваюсь с гораздо меньшим количеством сложностей ведения бизнеса в России, нежели ведения бизнеса в Китае. Я не могу сказать, чтобы были какие-то конкретные проблемы, нужно просто набрать правильную команду.

– Есть какие-то досадные вещи, которые вам кажутся очень неприятными?

– Есть мелкая проблема: в Россию достаточно сложно ввозить новое оборудование, за него нужно платить налоги, и непонятно какие, потому что его еще не производят и не продают здесь. В России отсутствует бизнес-инфраструктура. Лично я никогда не участвую в выборе офиса в Австралии, Сингапуре или Америке, потому что там есть открытый рынок офисов, их много, и можно легко найти офис, можно переехать из одного в другой. Это налаженный процесс, в нем нет неопределенности. Перевод офиса в Новосибирске из одного здания в другое – проект, который нуждается в моем личном участии, потому что офисных зданий в Новосибирске мало. При этом в России проще найти продвинутых программистов, и они стоят дешевле.

– Я знаю, что вы пользуетесь «Твиттером». Как давно вы его ведете?

– Больше года. Однажды у моей дочки в отеле украли компьютер и дорогую фотокамеру, и мне мой юрист посоветовал написать в «Твиттере», что в отеле Four Seasons у меня украли камеру и что не стоит ехать в этот отель. На это откликнулась служба качества отеля Four Seasons, и через некоторое время мне возместили стоимость камеры и компьютера, хотя до этого меня игнорировали: говорили, что не знают, какие у меня были камера и компьютер, и трубочку не брали. С той поры я подсел на «Твиттер».

– Сколько твитов ежедневно вы пишете в среднем?

– Достаточно много.

– Три, пять, десять, пятнадцать?

– Наверное, меньше десяти и больше трех.

– Что именно вы пишете: хронику событий, ваши действия или наблюдения по бизнесу?

– Больше наблюдения по бизнесу, но иногда и какие-то события, которые мне кажутся интересными для тех, кто читает мой «Твиттер».

– Спасибо за уделенное время. Всего доброго!

Вскоре после этой нашей беседы Сергей ушел с должности CEO Parallels, оставив за собой пост председателя совета директоров компании. Сейчас его активность во многом сосредоточена на инвестиционной деятельности. Кстати, кроме прочего Сергей очень активно сотрудничает с нашим следующим героем.

Александр Галицкий (Almaz Capital Partners)

Almaz Capital Partners – фонд венчурного капитала. Основан в 2008 году Александром Галицким. Стратегическими партнерами фонда выступили Cisco Systems и UFG Asset Management. В инвестиционном портфеле фонда такие компании, как «Яндекс», Parallels, Acumatica, Alawar, Altergeo, Travelmenu, Qik, Flirtic и другие.



Родился 9 февраля 1955 года на Украине. В 1978 году окончил Московский институт электронной техники. С 1983 года – кандидат

технических наук. Занимался разработкой и внедрением компьютерных систем и программного обеспечения для спутников и космических кораблей, а также систем цифровой связи и передачи данных для советской оборонной промышленности. В 1990 году создал компанию НПЦ «Элвис», занимавшуюся созданием передовых Wi-Fi-технологий. В 1991 году открыл компанию «Элвис-плюс», профиль – разработка средств информационной безопасности.

В 1996-м совместно с компаниями «ВымпелКом» и «Модуль» создал фирму «Элвис-телеком».

В 1998 году основал компанию со специализацией на защите IP-сетей – TrustWork. В 2002 году открыл компанию EzWIM.com.

В 2004 году стал президентом первого Российского Телтура.

В 2008 году учредил венчурный фонд Almaz Capital Partners.

В 2010 году вместе с основателем компании Parallels Сергеем Белоусовым открыл фонд посевных инвестиций Runa Capital, включающий бизнес-инкубатор Runa Park. С июня 2010 года – член попечительского совета фонда «Сколково». В качестве частного инвестора и члена совета директоров участвовал в ряде компаний: EzWIM, Magnifire, Parallels, Start-Telecom, NavMaps, Acronis, S-Terra, WikiMart, Yam Labs, PGP, Acumatica и Alawar. Владелец более чем 30 патентов в области информационных технологий. Живет и работает в России, США и Голландии.

Александр Галицкий – «живой классик» бизнеса в высоких технологиях. Достаточно вспомнить, что именно благодаря ему и его команде появился используемый сейчас повсеместно стандарт беспроводной связи Wi-Fi. Его история – это история эволюции инженера из Советского Союза в современного инвестора с мировым именем.

– Сегодня в гостях у «Рунетологии» один из самых известных и успешных российских инвесторов в секторе технологических

инвестиций, создатель венчурного фонда Almaz Capital Partners Александр Галицкий.

У меня лично и у многих наших слушателей ваша фигура и успехи в виде компаний, созданных с вашим участием, вызывают огромное уважение. А как вы считаете, являются ли сейчас в России предприниматель и тем более профессиональный инвестор уважаемыми в среде обычных людей, не имеющих отношения к бизнесу?

– Мне кажется, что предприниматель в России ассоциируется с другими заслугами, с тем, чем были овеяны крылатые 90-е годы. Что касается хайтек-предпринимателей, которые зарабатывают деньги своими усилиями, умственным трудом, то это зарождающееся чувство. Его хорошо понимает молодежь. Я думаю, что среднее и старшее поколения вряд ли воспринимают слова «предприниматель» или «антрепренер» как что-то хорошее. Кто такой инвестор, а тем более венчурный инвестор, мало кто знает.

– И то и другое вызывает настороженность, если не сказать отторжение.

– Я всегда вспоминаю историю, которая произошла со мной во время одной из первых встреч с венчурными капиталистами в Кремниевой долине в начале 90-х годов прошлого века. Меня привезли в офис одной известной венчурной компании, где мне предстояло выступать, и я начал спрашивать, что за люди там собрались. Мне ответили, что это 20 профессионалов, у которых под управлением два миллиарда долларов. Я подумал тогда, что они спекулянты. И вот недавно, будучи в Иркутске, я долго разговаривал с местными учеными о работе венчурного капитала. В конце один из них сказал: «Так вы же спекулянты, ребята!» (Смеется.) Я думаю, что восприятие предпринимателей как спекулянтов существует.

– Иными словами, старшее и среднее поколения не избавятся от такого представления. Но станет ли предприниматель «героем

нашего времени»? Мне хочется верить, что в перспективе это случится.

– Это зависит от многих обстоятельств, а именно от того, что будет происходить в политическом режиме страны. От успехов инновационной индустрии, которая в России только зарождается. Когда молодые люди поймут, что это их будущее. Посмотрите на IPO «Яндекса», у нас появилось около 300 новых миллионеров, честно заработавших деньги, не говоря уже о миллиардерах. Я думаю, что этот опыт будет заразительным и показательным.

– Что делает государство, чтобы популяризировать образ предпринимателя?

– Я думаю, что за последние годы в стране многое изменилось. Когда я пытался организовать Европейский Тектур в России в 2004 году, никто не хотел разговаривать о спонсировании этого мероприятия. Я провел его на свои деньги.

Если брать сегодняшнюю ситуацию, то государство открыло несколько институтов, инструментов, которые работают. Качество их работы, результаты – это второй вопрос, но важно, что они вообще появились. Важно, насколько государство со своей стороны будет последовательным. Я всегда привожу пример Кремниевой долины. В 70-е годы государство тратило на гранты университетам, на заказы тому же Intel порядка четырех с половиной миллиардов долларов. В 2008 году американское государство продолжает тратить тот же объем денег. Но! Если в 70-е годы частный бизнес вкладывал в развитие хайтека в Кремниевой долине порядка 100 миллионов долларов в год, то в 2008 году – 32 миллиарда долларов. Если государство будет последовательно что-то делать в этом направлении, то произойдет много изменений.

– Был ли для вас сложным переход от амплуа ученого к амплуа предпринимателя?

– Я не могу назвать себя ученым в том виде, в котором я для себя характеризую ученых. Я работал в советской индустрии, решал задачи государственного уровня, участвовал в создании спутников-наблюдателей, и вдруг все меняется, твоя жизнь меняется – это слом. Но я люблю кризисы, потому что они заставляют думать по-другому, оглядеться вокруг.

Переломом было то, что в 90-е годы мы испытывали спутники, и они оказались весьма интересными для работы с интернетом. Это все открыло мне новый мир, и когда я пришел в российское правительство с предложением делать вещи, которые всем нужны, мне сказали: «Извини, но денег на новые технологии у государства нет, деньги есть на строительство демократии». Я тогда решил создать свою компанию и строить карьеру в другом амплуа. Естественно, это тяжелый переход.

Я ушел в новую жизнь с 10–20 людьми. Это сильный ход, зато он дает возможность сделать что-то новое. Я думаю, что в жизни надо всегда делать резкие шаги, когда ты хочешь чего-то достичь.

– Как я понимаю, все 90-е вы работали операционным менеджером и получили тот самый предпринимательский опыт, чтобы затем стать более эффективным инвестором.

– Я продолжал заниматься инженерной работой, в 90-е был руководителем инженерии. В России предприниматели 90-х, которые имели опыт работы в советских условиях, стремились сберечь технологии. Все эти годы мы занимались тем, что создавали технологии и продавали их. Технологии Wi-Fi, которые никому не были нужны в те годы у нас, мы продали американскому правительству.

– Этот факт я знаю и хочу поговорить о нем подробнее. Wi-Fi был создан под вашим руководством?

– У нас были опытные образцы. Было трудно их куда-то продвинуть, и мы приезжали на Ericsson и пытались доказать, что

это будущее; они говорили, что у них есть чипы, которые работают на скорости 19 килобит в секунду, и все довольны. Куда больше? (Смеется.)

России это все было не нужно, а американцы купили. Это был один из многих прототипов, другие компании тоже вели разработки в этом направлении. Но это был тот самый протокол 802.11, который лег в основу современного Wi-Fi.

– Правду говорят, что после путча 1991 года Sun прислала вам 200 green card, то есть фактически хотела перевести вашу фирму и сотрудников в США?

– Да, это правда. Они начали переживать, они видели, что наши разработки могут быть востребованы. Мы с 1990 года активно использовали e-mail, у нас был интернет, мы переписывались. Я вообще не общался с людьми, у которых не было e-mail на визитке. Никто особенно не хотел ехать после того, как демократия в России победила. Они нам прислали 25 рабочих станций, это и легло в основу создания компании «Элвис-плюс».

– Когда вы перешли от деятельности инженера-управленца к деятельности предпринимателя?

– В 1991 году был мой первый опыт, когда надо было работать и зарабатывать деньги. Я решил, что в «Элвис-плюс» мы не будем работать на бюджетные деньги, и мы начали работать на свои, которые удавалось получать на заказах. Я пытался уменьшить нашу зависимость от бюджетных средств, уже тогда понимая, что нужно богатеть на доходах, а не на расходах.

– Инвесторская деятельность началась в 2000-х, верно?

– Реально я начал в этом направлении смотреть, когда продал пакет своих акций компании «Элвис-телеком». С того времени у меня появилось желание оглядеться вокруг. Так как были заработаны

какие-то деньги, я решил, что их можно использовать.

– Часто у наших слушателей (у молодых специалистов или управленцев младшего или среднего звена в области интернета) встает вопрос: «Когда у вас появились первые деньги, достаточные для того, чтобы чувствовать себя обеспеченным человеком?» В частности для того, чтобы инвестировать не только в себя, но и в других?

– Я всегда себя чувствовал состоятельным человеком. Вопрос не в деньгах. Когда вы начинаете чувствовать, что можете что-то делать, вкладывать деньги в риски других, тогда все и появляется. Есть критерий рискованного капитала – это десять процентов капитала, которым ты обладаешь. В какой-то момент я понял, что вокруг много интересных идей, людей, и мне начала нравиться эта деятельность, после чего я сказал себе: «У меня же есть средства для этого». В начале 2000-х я решил, что могу на это тратить время.

– Сегодня вы в интервью для разного рода изданий подводите серьезную идеологическую и теоретическую базу под то, что делаете как инвестор. Когда вы начинали инвестировать, вы делали это интуитивно или как-то учились этому, читали книги?

– Конечно, я всегда читал. Если человек перестает читать, у него какая-то часть головного мозга начинает по-другому работать, поэтому читать нужно всегда. Я всегда много читал, но больше дает практическое общение с людьми, которые могут быть весьма полезными. Это твои бывшие, настоящие коллеги, новые знакомства – это обогащает. Меня в те времена задело несколько вещей. Во-первых, бытовало мнение, что русские люди не способны руководить компаниями. Считалось, что русские – грамотные инженеры, хорошие специалисты, но они не способны строить бизнес. В чем-то это было правильным в 90-е годы. Но с развитием интернета люди стали быстро обучаться, и я перестал с этим соглашаться.

Вторая позиция – если людям не дают руководить компаниями, то им и не дают деньги. Эти два мотивационных момента меня заставили посмотреть по-другому на бизнес, связанный с созданием компаний. Так как я общался, смотрел, участвовал, мне хотелось свой опыт кому-то передать.

– Какие из книг вы можете посоветовать? Что вам помогло в освоении профессии предпринимателя, инвестора?

– Я называю свою любимую книжку, которую я пересматривал несколько раз: «The Beermat Entrepreneur» – это предприниматель, который формирует свой план в разговоре за пивом. Эта книга вышла в двух-трех изданиях. Она дает классику формирования и понимания того, как свои замыслы превращать во что-то реальное.

Эта книга дает представление того, как ты относишься к внешнему миру, как работаешь на развитие своего бизнеса. Она мне показалась простой и доходчивой.

Когда читаешь книги, можно найти интересные для себя вещи, но мне кажется, что на сегодняшний день больше полезного дает интернет. Если ты строишь компанию, ты должен смотреть на аналоги. Ты должен создать модель построения собственной компании. Если это компания в области интернета, то информацию о ней можно прочесть в «Яндексе», никаких тайн нет, можно понять, как ребята строили компанию, как можно достигать успеха. Эти практические занятия более полезны, нежели книги очень популярного человека.

– Хорошо. Поговорим об инвестициях. Ваш первый фонд – это Almaz Capital Partners или были другие?

– Техтур меня уговорили провести люди из Европы, мои друзья. Они говорили: «Ты русский, ты можешь поехать туда и разобраться с ситуацией». У меня был пессимизм, потому что я до конца не представлял себе, что мне придется вернуться в Россию, ведь последние десять лет перед этим я летал между странами и

занимался своими инженерными командами, заказчиками и так далее.

Когда я этим занялся, то понял, что появилось много интересных компаний, люди в России заговорили о бизнесе. Мне стало интересно. В то время меня позвали построить практику инвестиций в таком месте, как «Русские технологии». Это был небольшой фонд. Там я проработал два года, совершил несколько сделок, занимался компанией Evernote, очень успешной сейчас.

– Вслед за этим вы с Cisco сформировали фонд Almaz Capital Partners?

– Да. У Cisco есть технологии захода в страны разными путями. С одной стороны, их интересует инвестиционный процесс как средство зарабатывания денег, с другой стороны – как средство развития инновационного предпринимательства. Они не оказывают никакого воздействия на фонды, которым дают деньги, для них это инструмент. У них после Техтура появилась мысль, что Россия созрела для этого, потому что на Техтуре были продемонстрированы довольно сильные компании – такие как Parallels, Acronis, «Яндекс», АВВУУ. Все эти компании показались им очень интересными. Они посчитали, что российский рынок созрел для того, чтобы появился грамотный венчурный фонд, и начали искать людей, которые могли бы его возглавить.

– По поводу зрелости российского рынка – как бы вы могли охарактеризовать эволюцию рынка инвестиций, в частности инвестиций в интернет? Вы наблюдали за этой эволюцией, верно? На какой стадии мы находимся? Мы кроманьонцы, неандертальцы или homo sapiens?

– Мы находимся на начальном уровне. Главное, чего не хватает, – это большого потока создания стартапов. Если вы берете западные условия (будь то Америка или Европа), то рождение инновационных компаний происходит, как правило, двумя способами. Первый

способ – почкование из существующих больших компаний. То есть люди не могут реализовать свою идею по тем или иным причинам и реализуют ее, привлекая деньги и создавая стартап. Второй способ – с помощью университетских исследований. Их ведет какой-то университет, в нем рождаются интересные инновационные мысли, и студенты, аспиранты и профессора думают о реализации их в виде компании. К сожалению, эта инфраструктура в России еще не создана.

– Иными словами, мы находимся в процессе развития. Есть какие-то заметные подвижки с момента, как вы начали серьезно заниматься инвестированием (с конца 90-х)?

– Интернет дал всплеск всему этому делу, есть успехи. Возникло понимание на государственном уровне, что нужно что-то менять, делаются определенные шаги, которые вселяют надежду, появляется информационное поле, «институты развития» и так далее. С другой стороны, молодежь, особенно интернетовская, занимается таким делом, как эксплуатация браузера, то есть созданием сервисов в интернете, формируется новая прослойка людей, из которой вырастет инновационная элита будущего. Произошли крупные изменения в этом плане. Я всегда привожу пример, что если в 2005 году можно было получить два-три бизнес-плана в неделю, то сейчас можно получить два-три в день. Это значительное количественное изменение.

– Качество, глубина проработки предмета, реалистичность замысла эволюционируют?

– Естественно. Я хотел сказать, что плохо отношусь к бизнес-планам. Если идея не изложена на 15 слайдах, значит, она недодумана. Я не люблю читать бизнес-планы, которые классически пишут по старым форматам. Масштабная подача становится местечковой. Это и понятно, потому что, если нет процесса накопления знаний, то откуда у людей будет знание проблемы: что

кого сегодня волнует, какие изменения должны произойти, чтобы что-то удешевить.

– Дефицит качественных стартапов все еще сохраняется?

– Дефицит качественных стартапов, претендующих на глобальную игру на мировом пространстве, сохраняется. Количество стартапов, нацеленных на решения проблем российского бизнеса в области интернета и мобильной телефонии, растет.

– Каковы методики отбора? Чуть выше вы сказали, что не настроен механизм отбора стартапов, их селекция. Например, сейчас развиваются StartupPoint, «Главстарт», Greenfield Project и так далее. Сейчас инициативные группы пытаются формировать нечто подобное. Насколько это эффективно работает?

– Я знаю обо всех этих инициативах. Все они очень полезны. Но все равно поток стартапов очень маленький. Инициативы должны подталкивать сильные игроки на рынке. Если взять сильную инновационную компанию (Microsoft или Google), то они часто встречаются с предпринимателями, венчурными капиталистами. Они рисуют семафорную схему. Красное – это то, что мы делаем внутри, и ваши разработки мы не возьмем, зеленое – то, что мы хотим, но делать не будем. Мы будем с интересом изучать, что нам принесут. Оранжевое или желтое – это то, чем мы будем заниматься, потому что люди этим интересуются, но если вы сделаете лучше, чем мы, мы с удовольствием купим.

Это толкает предпринимателей в инновационную среду, но это пока не развито в России, хотя на сегодняшний день «Яндекс», Google и Mail.ru соревнуются между собой на нашей территории. Большие деньги могут привести к интересу к компаниям как к продуктам. Все это подтолкнет достаточно сильно. Я надеюсь, что и телеком (мобильная связь, мобильный интернет, телевидение) начнет пересматривать свои планы инновационного развития.

– *Есть впечатление, что Рунет гораздо более открыт и инновационно настроен, нежели телеком, который по оборотам пока опережает Рунет. Это так?*

– По оборотам да, но их доходность падает. Им трудно удерживать планку прибыльности, доходности, поэтому им достаточно тяжело с точки зрения того, что в любом варианте они должны бороться за пользователей, которые находятся на рынке, и пытаться увеличить платежи, чтобы увеличить свои доходы.

Для этого им надо создавать новые сервисы, а смогут ли они создавать их внутри компании – большой вопрос. Возникает предпосылка к тому, что они начнут оглядываться по сторонам, смотреть на маленькие растущие компании, инвестировать их, покупать, сотрудничать с венчурным миром, чтобы те готовили им какие-то продукты.

Все это даст толчок развитию инновационной среды в России в области интернета, софта и хайтека, направленного на медийный бизнес.

– *Вы согласны с тем, что телеком потихоньку будет интегрироваться с интернетом?*

– Абсолютно. Понятия «телеком» и «интернет» друг из друга вытекают, вопросы облачных вычислений сближаются с вопросом традиционного софта. С точки зрения приложения они начинают работать одинаково. Сейчас возникает очень много шансов для ребят, которые получили базовое хорошее образование, но которых не научили быть инженерами, а научили хорошо разбираться в математике, физике – в том, чему в России всегда умели обучать. В России всегда занимались обучением, а не наукой. Они могут успеть прыгнуть в последний вагон поезда под названием «Интернет». Телевидение – часть всего этого дела, телевидение сегодня – это поток данных, который идет по той же сети интернет.

– В итоге мы увидим слияние рынка телекома, телевидения и интернета, плюс рынок софта, облачных решений и так далее?

– Да. Облако будет центральным звеном.

– Хорошо. Возвратимся к стартапам, растущим инновационным бизнесам. Как происходит их поиск? Я думаю, слушателям было бы любопытно узнать, как крупные игроки работают при отборе стартапов.

– У каждой компании есть своя стратегия. Всем известно, что какое-то время Google покупал головы. Их интересовали не столько продукты, которые создавали компании, сколько возможность приобрести команды, которые делают что-то революционное и интересное. Они, может, потом продукт выкидывали в мусорку, но они собирали команду людей, которую нацеливали на выполнение своих задач, своих интересных проектов, которые были внутри Google.

Другой пример – Cisco, которая покупает бизнесы и интегрирует их. Удачно или неудачно – это второй вопрос, но в целом Cisco делает это довольно успешно.

Если брать Intel, то ему все равно: он инвестирует в компании для того, чтобы развивать среду использования Intel-процессоров. Им все равно где: в холодильнике, в телефоне или игровых приставках. Если вернуться в интернет (Mail.ru, Google и «Яндекс» на российском рынке), у них идет борьба за то, чтобы получать как можно больше рекламных денег, потому что в основном они сидят на деньгах, которые зарабатывают от рекламодателя.

Очевидно, что все работы, связанные с позиционированием, целевой аудиторией, направлением рекламы, общей аналитикой и аналитикой социальных сред, попадают в точку, которая будет говорить о том, что им интересно. Все эти направления будут интересны для этих игроков.

– *Какие советы веб-предпринимателям вы бы сейчас дали? Последнее IPO крупных компаний на Западе, IPO «Яндекса», покупка Skype компанией Microsoft – все это разогревает рынок, у всех начинают гореть глаза.*

– Мне кажется, надо изучать то, что происходит на рынке, и не стоит выставлять компании на продажу, не надо нацеливаться на то, что твою компанию кто-то купит. Нужно заниматься бизнесом, который сможет стать большим, который может быть интересен многим участникам рынка.

Самое главное – вести свою игру как самостоятельную. Выстроив свое позиционирование на рынке, вы будете лавировать на различных этапах развития, будете думать, куда вы идете и куда вы развиваетесь. Если вы поставили себе большую задачу, то даже если вы решите десять процентов этой задачи и будете сфокусированы на этих десяти процентах, вы достигнете успеха.

– *В чем слабость российских предпринимателей?*

– Как правило, они слабы в трех вещах. Они не умеют оценивать размер задачи, то есть размер рынка, на который собираются войти. Им сложно выделить свое нишевое начало в нем. Вторая слабость – быть сфокусированными, потому что они прыгают от одной возможности своей технологии к другой. Третья слабость – я видел очень мало интегрированных команд. Часто есть гениальные ребята, которые окружают себя помощниками или становятся исполнителями у каких-то других людей. У них нет понимания, как правильно сформировать команду.

– *А что вы думаете о российских предпринимателях, которые, отучившись на Западе, приезжают делать бизнес по западным стандартам? Нет ли опасности, что недопонимание российских реалий помешает им быть успешными?*

– Если они научились на Западе ключевым словам, терминам и пониманию бизнес-моделей, то в России они должны суметь

интегрироваться с реалиями и с местной командой для того, чтобы построить партнерские отношения и достичь успеха. Что касается опасностей, то скажу, что нужно организовать в Россию приток талантов. Нам скоро будет не хватать инженерных кадров для реализации интересных задач. Я отношусь к любому начинанию хорошо. Надо ли при этом перенимать западные модели, что популярно при создании компаний? Да, но надо думать о нерешенных проблемах, которые могут в России решиться по-другому, нужно ориентироваться на реальные условия.

Если «Яндекс» был нацелен на локальную рекламу и локальный поиск (пицца в Москве), то Google еще недавно выдавал по тому же запросу пиццу в Новосибирске. Google не учитывал местных условий, а именно размеры страны. Это примитивный пример. Одна часть – наша локальная проблема, которая должна решаться по-своему в интернете, вторая часть – это копирование, клоны зарубежного опыта. Люди обычно пытаются создать клон для того, чтобы продать компанию гиганту. Это произошло с Groupm, может произойти с eBaу.

– Вы являетесь членом совета фонда «Сколково» – инициативы государства по улучшению ситуации с инвестициями в высокие технологии. Как вам кажется, «Сколково» – реальный инструмент? Какова его роль сегодня в российских инновациях?

– Мне кажется, что существует недопонимание роли и задачи «Сколково». Роль и задача «Сколково» – накопление международного опыта для работы в инновационных условиях в стране. «Сколково» сейчас не занимается инвестициями, «Сколково» занимается созданием правильного образования, учит, как правильно заниматься исследованиями. Если все задуманное получится, то через два-четыре года у нас будут накоплены знания для интересных стартапов.

– Если коротко – «Сколково» работает эффективно?

– Я думаю, что делает правильные шаги. Я привел пример строительства Кремниевой долины, которую бессмысленно строить в современных условиях, потому что мир изменился. Не стоит ожидать от «Сколково» суперпрорыва за девять месяцев. Кремниевая долина в тех условиях строилась 25–30 лет.

– Как сегодня воспринимают российского интернет-инвестора за рубежом? До недавнего времени это было экзотикой. С приходом DST, я думаю, все изменилось. Мильнер стал символом нового русского инвестора – это так? Как на российских инвесторов смотрят на Западе?

– Сколько людей, столько и взглядов. Некоторые смотрят с опасением, поскольку всегда интересуются происхождением денег, откуда они появились у тех или иных людей. Ясно, что интернет-индустрия полностью пересматривается. DST сделало очень интересные шаги, оно покупало большие активы, которые быстро дорожают (в течение года в три-пять раз). Эта схема переложена на интернет-бизнес. Как смотрят на партнерство? Если компания интересна, то они готовы с ней сотрудничать, поэтому и DST, и наш Almaz в Долине пользуются хорошей репутацией.

– Страха уже нет?

– Нет. Если люди начинают доверять друг другу, страх пропадает. Также важен источник денег, с которыми ты работаешь.

– Несколько вопросов от слушателей программы, которые задавали вам в комментариях к анонсу выпуска. Как вы оцениваете последние IPO интернет-компаний – LinkedIn, «Яндекс», заоблачную стоимость Facebook? Нет ли ощущения перегрева?

– Я считаю, что нет. Относительно «Яндекса» точно, потому что надо сравнивать не только с активами, которые выходят с американского рынка, надо сравнивать и с Baidu. Особого перегрева нет, как мне кажется. У всех этих бизнесов весьма открытая и

понятная схема. Ведь цена учитывает ожидание роста, то, как компания оценивает свой бизнес-рост.

Если компания правильно показывает, как она собирается распорядиться поднятым капиталом, то их капитализация оправданна. Естественно, у всех могут быть падения. Это зависит от общей экономики. Например, дадут ли Обаме дополнительные средства на поддержание экономики, отсюда и будет колебание акций во всех секторах. На сегодняшний день я считаю стоимость LinkedIn, «Яндекс», Facebook адекватной рынку.

– Какие мультипликаторы используются сейчас фондами для оценки стоимости сайтов? Например, по отношению к выручке.

– На выручку смотрят. Существуют какие-то стандартные расчеты. Например, у порталов смотрят на количество активных пользователей или тех, кто пользуется постоянно сервисом, платящих юзеров. Существует много способов. Цена колеблется от 10 до 25 долларов за юзера, хотя может начинаться и ниже. Может браться мультипликатор, который складывается из всех проведенных сделок, при этом действует понижающий коэффициент.

– Какова самая крупная сумма вложения, которую сделал ваш фонд?

– Фонд лимитирован определенными вложениями. Мы вкладываем в компании не более пятнадцати миллионов, средняя цена порядка шести-семи миллионов. Что касается меня лично, самая большая сумма была на уровне семи миллионов.

– На этом все, спасибо большое, что нашли время пообщаться.

– Я хотел бы поблагодарить вас, всех слушателей и тех, кто задавал вопросы. Сейчас мы живем в очень интересное время, во время изменения атмосферы в России. Как я уже говорил, IPO «Яндекса», которое дало 270 официальных миллионеров в честной

нормальной компании, как и действия, которые произошли в 1996 году в Израиле после выхода на IPO нескольких компаний, как и выход на IPO Baidu в Китае, привели к буму предпринимательства, привлечению венчурного капитала со всего мира в эти страны. Я хочу пожелать, чтобы в России произошло то же самое.

Сегодня Александр и его фонды продолжают вложения в перспективные проекты как в Рунете, так и за рубежом. Несмотря на то что по возрасту он давно уже не юноша, его активность, выраженная в постоянных переездах и перелетах, участии в различных начинаниях, порой даже вызывает удивление. Откуда столько сил и энергии?

Александр Горный (ICQ)

ICQ

Первая версия ICQ вышла в 1996 году и быстро завоевала популярность во всем мире. К середине года компания набрала 7,5 миллиона пользователей, а спустя пять лет их стало 100 миллионов. Создали ICQ старшеклассники из Тель-Авива – Арик Варди, Яир Голдфингер, Сефи Вигисер и Амнон Амир. В 1998 году бывшие школьники продали ICQ компании AOL за 407 миллионов долларов. В 2010 году ICQ купил российский инвестиционный фонд Digital Sky Technologies (ныне Mail.Ru Group).

Mail.Ru Group – крупнейшая компания в русскоязычном сегменте Сети и лидер Рунета по числу ежемесячных уникальных посетителей. До 2010 года была частью инвестиционной компании Digital Sky Technologies (DST), которая разделилась на компании Mail.Ru Group (российские активы) и DST Global (активы за пределами России).

В состав Mail.Ru Group входит самый популярный в России сервис бесплатной электронной почты и два крупнейших в Рунете инстантмессенджера – «Mail.ru Агент» и ICQ.

Компания оперирует двумя ведущими российскими социальными сетями: «Мой Мир@Mail.Ru» и «Одноклассники.ru», а также владеет значительным пакетом социальной сети «ВКонтакте» (39,99 %).



Родился 21 марта 1980 года. В 2000 году с отличием окончил факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ.

После окончания университета начал работу в компании Mail.ru. За шесть лет прошел путь от программиста до руководителя отдела почты Mail.ru. В марте 2006 года перешел в интернет-холдинг «Рамблер» на должность директора по разработке веб-проектов. Осенью того же года принял предложение компании «Медиа Мир» (группа компаний РБК) руководить сервисом «Почта. ру». В дальнейшем совмещал эту должность с позицией технического директора компании и руководителя проекта Readme.ru. В 2009 году занял пост заместителя генерального директора компании «Медиа Мир». В 2010 году возглавил проект ICQ. Увлекается игрой в пошаговую онлайн-стратегию Galaxy PLUS. Холост. Живет и работает в Москве.

Саша Горный – любопытный человек с целым ворохом профессиональных и не имеющих отношения к профессии увлечений. Так, например, в процессе подготовки к программе моя

редакция выяснила, что среди прочего Саша занимается переводом русской литературной классики прошлых веков на современный русский язык. ICQ, которым Александра позвали заниматься в Mail.Ru Group, – объективно сложный проект. Дополнительно в работы Саши по ICQ интригу добавляет то, что прежде он занимался прямым конкурентом «аськи» интернет-мессенджером QIP.

– Программа, о которой мы будем говорить в этом выпуске, еще несколько лет назад была в Рунете чуть ли не символом глобальной сети. Иконка с зеленым цветком и узнаваемый женский голос, удивленно сообщающий о поступлении нового сообщения, были знакомы всем, кто имел хоть какое-то отношение к интернету. Речь, разумеется, об ICQ, которую в апреле 2010 года купил российский холдинг Mail.Ru Group.

Главный вопрос, которым задавались пользователи Рунета, – «что будет дальше?». Первые полгода вопрос более или менее висел в воздухе, а осенью того же года проект ICQ возглавил Александр Горный, имеющий значительный опыт работы как с высоконагруженными проектами в целом, так и с интернет-мессенджерами. Сегодня он у нас в гостях.

В комментариях к анонсу нашего с тобой разговора один из слушателей программы предположил, что ты пришел для того, чтобы, цитирую, «красиво похоронить ICQ». Если откровенно, как ты сам видишь свои главные задачи по проекту сегодня?

– Разумеется, я не считаю, что моя задача – «красиво похоронить ICQ». Сейчас это довольно популярный проект, он является самым популярным мессенджером в ряде стран. Нам хочется добиться большего отрыва от конкурентов, увеличить количество стран, в которых ICQ является лидером, нам хочется, чтобы ICQ был истинной гордостью интернета.

– Ты вернулся на круги своя, начав с Mail.ru и продолжив там же.

– Да, но надо добавить, что портал за это время очень сильно изменился. Он стал во много раз больше, и это отражается на всем. Я уходил из относительно маленькой компании, а вернулся в компанию, которая вышла на IPO на много миллиардов долларов.

– Как происходил твой рост в Mail.ru до ухода в «Рамблер»? Сначала ты работал программистом, потом стал руководителем почты?

– Я стал техническим руководителем почты Mail.ru. Также отвечал за несколько связанных сервисов: фото, блоги, чаты, рекламная крутилка и агент. В «Рамблер» я перешел частично по личным причинам, мне казалось, что задачи будут интереснее. Но если переход в «Рамблер» был спорным (возможно, я ошибся), то следующий мой шаг – переход на работу в РБК, – бесспорно, был удачным. Я получил лучшую работу, чем в «Рамблере».

– И вот ты снова в Mail.ru. Когда ты получил предложение возглавить ICQ, какие у тебя были мысли? Я пытаюсь себе представить менеджера, работающего с вебом, и мне кажется, что он должен испытывать смешанные чувства.

– Самое главное чувство – это интерес. Я пользовался ICQ с 1998 года, и мне было интересно узнать, как внутри устроено то, чем я почти пятнадцать лет пользовался и с чем восемь лет конкурировал.

– Ты не думал о том, что эта должность может быть расстрельной? Браться за проект, пытаясь повернуть тенденцию оттока миллионов пользователей, – это серьезно. Это сложная задача, вероятность победы невысока.

– Я бы хотел возразить. Картина не столь апокалиптическая, как ты рисуешь. Из «аськи» не разбегаются, нет грандиозного падения в десятки миллионов пользователей. В России, например, аудитория ICQ никогда не падала. При этом я говорю как о тех, кто пользуется родным клиентом ICQ, так и о тех, кто пользуется другими

клиентами, использующими наш протокол. За обозримый период не падает ни та, ни другая аудитория. Что касается других стран, то действительно аудитория протокола сильно упала в Таиланде, Бразилии, Индонезии и так далее, потому что было огромное количество спамеров и ботов, которые были вписаны как пользователи протокола.

Когда мы отделили живых пользователей от мусора, суммарные цифры упали. Это грандиозное падение с 50 миллионов пользователей протокола не является реальным, это исправление ошибки статистики.

– Расскажи, какая команда работает над проектом. Что конкретно делается?

– Есть команды в Израиле и Москве. Основные силы сфокусированы на мобильных версиях, которые мы очень часто обновляем, которые очень хорошо растут по аудитории. У нас есть отдельная команда, которая занимается ICQ On-Site. Команда, которая занимается клиентом, и менеджеры, которые координируют работу всех этих команд. Совокупный штат, который делает ICQ, – около ста человек.

– Надо ли понимать, что десктопную версию вы не собираетесь развивать и ставку с точки зрения роста аудитории делаете на мобильную версию?

– Вы правы, точка роста – это мобильная аудитория. Десктопную версию мы тоже будем развивать, потому что по нынешнему количеству пользователей это основной наш продукт. И у многих в сознании десктоп остается как что-то основное, это изменится через 10–20 лет. Количество отправленных сообщений с десктопа пока больше, чем с мобильных.

Но точка роста лежит в мобильном интернете. Мы собираемся найти новую аудиторию среди мобильных пользователей и затем

часть из них подсадить на десктоп.

– А как вы собираетесь искать новую аудиторию? Люди на других клиентах очень плотно сидят, как ты сам знаешь.

– Фанатичной привязанности к программному обеспечению у большинства пользователей нет. Если клиент оказывается лучше, то они пересаживаются на более качественный продукт. Поэтому мы будем улучшать ICQ, возвращать пользователей с альтернативных клиентов, интегрироваться с другими сервисами Mail.ru.

Конечно, есть горстка фанатов и разработчиков любого клиента, которые никогда с него не слезут, и есть миллионы пользователей, которые выбирают лучшее. Случайно увидев программку на компьютере соседа, прочитав обзор, купив новый компьютер, пользователи пробуют новые клиенты.

– Как ты смотришь на то, что программное обеспечение вскоре будет отмирать и люди будут пользоваться облачными версиями и мессенджерами в социальных сетях?

– В обозримой перспективе программное обеспечение как класс умирать не будет. Стандартная программа, скачиваемая на компьютер и запускаемая на нем, будет чрезвычайно важна. Что касается перехода пользователей из обычных мессенджеров в мессенджеры социальных сетей, то мы не видим этого тренда, просто общения в интернете становится больше. Люди общаются и в мессенджерах, и в социальной сети. Некоторые перетаскивают свою учетную запись из социальной сети в мессенджер для удобства общения в социальной сети.

При этом мы не видим прямой конкуренции с мобильным клиентом Facebook. Клиенты Facebook созданы не для общения, а для того, чтобы видеть ленту. Что касается конкуренции со скайпом, то мы стараемся делать более качественный продукт.

– *Какие платформы наиболее популярны среди пользователей мобильной версии ICQ?*

– Из дешевых – обычные Java-телефоны. Из дорогих платформ Android пока не первый, но скоро им будет.

– *Для тебя важен соревновательный эффект или ты не соревнуешься с внутренними продуктами?*

– То, как мы растем на фоне других продуктов, в том числе и внутренних, – оценка моей работы. Но при этом мы считаем, что коммуникационное пространство должно быть единым. В рамках ICQ и «Агента» мы делаем шаги по сближению, тот же самый клиент ICQ для Java-телефонов поддерживает «Агент», а большинство клиентов «Агента» поддерживают ICQ.

– *Каковы ваши отношения с мессенджерами, помимо «Агента», которые сидят на вашем протоколе? Мог бы ты озвучить общую позицию? и расскажи о тех, с кем отношения уже налажены.*

– У нас есть лицензионное соглашение, которое открыто для всех некоммерческих продуктов, и у нас есть предложение заключать лицензионные соглашения со всеми коммерческими продуктами, но не на общих основаниях, а в индивидуальном порядке. Три крупных некоммерческих клиента подписали общее соглашение, один коммерческий клиент подписал специальное соглашение. Количество таких клиентов будет расти, и мы надеемся, что через какое-то время мы легализуем рынок. Пока не подписали соглашения с QIP, но мы бы хотели это сделать. Для нас пользователи – это самое главное. Отключать пользователей, потому что сотрудники QIP что-то не подписали, – это неправильный подход, так что шантажировать QIP пользователями мы не будем.

Что касается кобрендинговых версий «Яндекс ICQ» и «Рамблер ICQ», то с «Яндексом» мы прекратили сотрудничество по взаимному согласию, а с «Рамблером» продолжаем.

– Сейчас вы в «Mail.ru Агенте» не показываете баннеры и контекстную рекламу, а вот в ICQ есть баннеры и контекст под окном сообщений. Любопытно понять, какой рекламодатель находит коммерчески целесообразным размещение рекламы в ICQ, учитывая то, что, по расхожему мнению, на баннеры в «аське» не кликают.

– Статистика говорит, что на баннеры в «аське» кликают. Чаще всего в медийке. Там рекламируются сотовые операторы. Если мы говорим о контексте, то первым клиентом был Groupm. CTR вполне сопоставим с веб-страницами.

– Как поживает сравнительно недавно выпущенная версия ICQ под Mac, которую мы так долго ждали?

– Первую бета-версию мы выпустили в конце зимы, в середине весны была выпущена еще одна бета-версия, и в начале июня мы выпустили версию 1.0. Люди пользуются, аудитория растет. Пользователи Mac наконец-то получили свою ICQ, и все счастливы.

– В конце зимы этого года ты говорил о планах по интеграции ICQ с порталом Mail.ru. Что уже было сделано?

– Из того, что сделано, наиболее заметна взаимная поддержка протоколов во многих клиентах. Прежде всего это касается «Mail.ru Агент». ICQ частично идет в этом направлении. В последней версии есть поддержка Google Talk. На некоторых платформах есть поддержка «Агента».

Можно сказать, что «Mail.ru Агент» и ICQ конкурируют между собой, но мы не видим ничего плохого. У пользователей будет выбор между хорошим «Агентом» и хорошим ICQ. Они будут отличаться какими-то функциями, интерфейсом. У нас нет цели ограничить пользователя, мы хотим дать все возможности везде.

– Планируется ли интеграция с соцсетями? Прежде всего, с «Одноклассниками» или «ВКонтакте», которые принадлежат холдингу Mail.ru (первая полностью, вторая частично).

– «ВКонтакте» использует Jabber, и его можно подключить для некоторых клиентов ICQ. Планы по увеличению таких платформ и по более глубокой интеграции есть. В первую очередь с «Моим Миром» и «Одноклассниками». Вполне может случиться, что веб-версия ICQ будет встроена в функционал «Одноклассников» и «Моего Мира».

– *Как поживает версия ICQ On-Site? Ее презентовали летом, и с тех пор особых известий не было.*

– Есть несколько десятков партнеров, которые ее установили. В основном это интернет-магазины. Количество этих сайтов постепенно растет. С точки зрения продукта мы готовимся к выпуску следующей версии.

– *Возвратимся к предыстории ICQ. Как ты думаешь, можно ли было сделать что-то для того, чтобы история ICQ была другой? Могли что-то сделать AOL – предыдущий владелец, для того чтобы «аська» не теряла своей популярности?*

– Мне кажется, что каждый год надо было сосредоточиваться на качестве продукта, на реальных потребностях пользователей и делать продукт лучше. Не было точки, когда все было проиграно.

– *Было медленное угасание, которое продолжалось бы, если бы не пришел Mail.ru и ты вместе с ним?*

– Не было медленного угасания, был недостаточно быстрый рост, который закончился продажей актива.

– *Зачем, как ты думаешь, DST купила ICQ? Для того чтобы купить продукт или для того чтобы показать себя на бирже?*^[1]

– ICQ – один из самых популярных интернет-продуктов в России и достаточно заметный интернет-продукт в мире, ICQ – это десятки миллионов пользователей. Он очень хорошо вписывается в компанию. Нам нужны большие продукты с миллионами

пользователей. Биржа тут ни при чем.

– Каким ты видишь будущее ICQ в разрезе трех-пяти лет? Каковы аудитория, штат, финансы?

– К сожалению, я не имею права называть цифры. ICQ, безусловно, будет более мобильным. В масштабе пяти лет мобильная версия по числу пользователей обгонит десктопную. Я думаю, что за пять лет количество официальных клиентов более или менее сравняется с количеством пользователей протокола. ICQ будет интегрирован в социальные сети.

– Какие-то есть четкие понимания того, какими приемами можно людей переманивать с альтернативных версий?

– Мы думаем, что главное – простое юзабилити. Если видеозвонки по ICQ будут удобнее, чем по скайпу, то люди постепенно перейдут на использование ICQ.

– И напоследок несколько вопросов от слушателей. Как вы оцениваете ICQ на сегодняшний день: это конфетка, которая всем нравится, или это пока далеко не конфетка, а вы намерены из нее таковую сделать?

– Любой интернет-продукт – это то, что постоянно совершенствуется. ICQ сейчас лучше, чем вчера, но завтра он должен быть лучше, чем сегодня. Если в какой-то момент мы решим, что это конфетка, то нас всех нужно будет увольнять, потому что мы должны улучшать продукт ежедневно.

– Как новые владельцы сервиса относятся к «черной» покупке/продаже ICQ-номеров (аккаунтов)?

– Отрицательно. Мы значительно улучшаем безопасность аккаунтов. Черным продавцам все сложнее и сложнее получить новые аккаунты. Бороться с конкретными продавцами, судить и

арестовывать их технически очень сложно.

– Планируется ли интеграция в ICQ протокола Skype либо протоколов ICQ и Skype в каком-либо другом мессенджере одновременно? Это вопрос о вашем взаимодействии со Skype, который, по замечаниям многих моих коллег, заместил ICQ. Возможно ли партнерство в принципе?

– ComScore говорит, что у Skype сейчас два миллиона пользователей в месяц в России, поэтому нам гораздо важнее как-то интегрироваться с «Mail.ru Агентом».

– Что ж, желаю удачи и спасибо за интервью.

– Спасибо за приглашение в программу.

По разговору видно, что многие вещи по корпоративным причинам Саша не мог озвучивать. Незадолго до выхода этой книги Mail.Ru Group объявил о курсе на слияние двух своих мессенджеров – ICQ и «Mail.ru Агент». Что будет дальше с «аськой», покажет жизнь.

Николай Евдокимов (SeoPult)

SeoPult – система автоматизированного продвижения сайтов в топ-10 поисковых систем «Яндекс» и Google, а так-же ведения контекстных рекламных кампаний. Дата создания – ноябрь 2008 года. SeoPult является одним из самых дорогих и прибыльных активов холдинга UnMedia, который принадлежит Николаю Евдокимову совместно с другими акционерами. В феврале 2011 года был зарегистрирован стотысячный пользователь системы.



Родился 16 января 1982 года в Москве. В 1999 году стал выпускником школы № 444 с физико-математическим уклоном. В 2005 году окончил факультет энергомашиностроения МГТУ имени Баумана по специальности «теплофизика». В 2004 году создал компанию «Лаборатория контента». В 2006 году вместе с Игорем Артеменко основал интернет-холдинг Unmedia.

В 2009 году открыл автоматизированную систему поискового продвижения SeoPult, стратегическим директором которой является в настоящее время. В феврале 2010 года руководил запуском ссылочной биржи BuyPost со специализацией на блогах. В апреле 2010 года руководил запуском ссылочной биржи TrustLink. В августе 2010 года координировал запуск сервиса онлайн-телевидения SeoPult.tv. В декабре 2010 года под началом Николая была открыта система автоматического ведения кампаний контекстной рекламы Click.ru. Курировал запуск спутникового канала интернет-тематики iTV, также состоявшийся в декабре 2010 года. С 2007 года написал три книги: «Основы контентной оптимизации», «Продвижение сайтов. SEO 3.0», «Контекстная реклама». Хобби – кулинария, дайвинг, мотоспорт. Женат. Отец двоих детей. Живет и работает в Москве.

Николай на фотографиях, которые можно найти в Сети, зачастую в костюме и при галстуке. Когда же мы встречались с ним лично, он был обычно в цветастых рубашках, кожаной куртке, бывало, приезжал на мотоцикле. Этаким неформал. Кстати, по интернет-отрасли ходят слухи, что SeoPult настолько финансово успешный проект, что (цитата одного менеджера) «они там от долларов прикуривают». Я был в офисе SeoPult и не видел там обгоревших долларов в пепельницах, но то, что проект «выстрелил» очень мощно, – факт. Об этом и многом другом говорили мы с Николаем в интервью.

– На всех профильных интернет-конференциях, где мне удалось побывать за последние полгода-год, когда речь заходила о поисковой

оптимизации, так или иначе вывод о ее судьбе делался незавидный. А именно – по причине активной персонификации поиска главными поисковыми машинами, по причине внедрения массы региональных и прочих настроек, влияющих на результат выдачи, SEO в чистом виде умирает и становится частью интернет-маркетинга. Или, как это в последнее время модно называть, digital-маркетинга. О том, так ли это, мы будем говорить сегодня с руководителем проекта SeoPult, основателем интернет-холдинга UnMedia Николаем Евдокимовым.

Так умирает SEO или нет?

– Сложно говорить об этом однозначно. Многократно на многих конференциях звучала позиция «Яндекса» по поводу работы ссылочного ранжирования. Эта позиция понятна. Сколько бы она ни провозглашалась, на рынке-то ничего не изменилось. Введение учета поведенческих факторов каким-то образом сказывается на продвижении сайтов, но тем не менее рынок никуда не движется в плане стагнации. Он развивается, обороты этого рынка растут.

В большей степени сейчас SEO-конторы и фрилансеры сводят услуги в меньшую сторону на продвижение высококонкурентных запросов и ставят акценты на продвижение простых запросов, которых можно набрать много.

Говорить о том, что SEO умерло и оно станет частью интернет-маркетинга, рано, потому что весь интернет-маркетинг не имеет пока много инструментария. Рынок его, по сути, еще не создал. SEO и контекстная реклама являются самыми сильными частями интернет-маркетинга, все остальное находится в зародышевой стадии.

– А если говорить о маркетинге как инструменте внешних воздействий, инструменте привлечения пользователей, а не как о том, как представить продукт или услуги фирмы наиболее ярко?

– Можно поделить маркетинг на две части: привлечение трафика разными методами и работа с аудиторией на сайте, то есть работа с конверсией. Мы в любом случае говорим только о первой составляющей, то есть о привлечении трафика. Откуда придет

трафик, если не из поисковиков? Пока у поисковых машин «Яндекса» будет топ, будет и SEO.

Все высказывания со стороны «Яндекса» о том, что они сделают SEO бессмысленным, звучали и пять, и семь лет назад. Посылы не изменились. На последних конференциях поисковой оптимизации конца 2010 года «Яндекс» показывал еще более жесткую позицию. Они говорят: «Не стройте бизнес на ссылочном ранжировании, скоро все это умрет». Но от этого ничего не меняется, это все слова.

– Почему ты пошел в SEO, а не стал заниматься построением проектов, связанных с социальными сетями? Когда ты пришел в интернет, они уже были модным трендом.

– Эта последовательность логична. Изначально у меня была компания «Лаборатория контента», и мы писали тексты на заказ для офлайна (газеты, журналы) и для онлайн. В дальнейшем мы поняли, что нужды наших пользователей выходят далеко за рамки текстов и тексты являются лишь маленькой составляющей. Затем мы начали делать сайты, у нас появилась веб-студия, которая на шаблонах и на собственном движке собирала сайты, потом мы поняли, что надо расширяться в сторону рекламной составляющей, и занялись SEO, открыли холдинг Unmedia, который предоставлял SEO-услуги. У нас был выстроен логичный путь, который не включал в себя создание социальных сетей.

– Не выйдете ли вы в комплексный маркетинг?

– Мы собираемся в него выходить с автоматизированными продуктами. В планах этого года у нас расширение модуля контекстной рекламы, в ближайшей перспективе мы ставим целью подключение рекламы «ВКонтакте», Facebook. Если будет точка, в которой мы сможем автоматизировать оказание SMM-услуг, то мы этим займемся.

– Как у тебя получалось с такой интенсивностью создавать новые компании, проекты? Большинство людей, даже если решаются на предпринимательскую деятельность, делают один-два проекта с интервалом в несколько лет. У тебя проекты, как из пулемета, несколько лет подряд.

– И сейчас мы занимаемся открытием новых направлений, не все они выстреливают, но процент выстреливания достаточно высокий. Команда растет, появляются люди, которые способны курировать новые направления. Я все не могу держать в своей голове. Главное – смелость и скорость, во всем остальном помощь придет.

– Что является залогом? Вы зарабатываете много денег, поэтому можете позволить себе большие инвестиции с высоким риском? Или вы такие оголтело смелые?

– Ключевая наша компетенция заключается в том, чтобы автоматизировать рекламу в интернете. Все наши основные направления идут вокруг этого. Что позволяет делать много проектов? То, что мы многого достигли внутри себя, мы понимаем, как должен выглядеть, работать, монетизироваться и рекламироваться проект. Набор этих знаний позволяет нам выпускать достаточное количество проектов, которые держатся на стержневой концепции.

– Они рождаются друг за другом логичным путем как следствие необходимости?

– Конечно. Проекты друг другу подчинены. Если взять проект SeoPult, который работал на ссылочных биржах Sape, LinkFeed, то открытие собственных ссылочных бирж – логичный путь. Сначала мы накапливаем оборот, потом учимся его монетизировать. Все наши проекты построены на таких принципах. Один проект порождает другой. Каких-то очень отстраненных проектов у нас нет. Кроме проекта SeoPult.tv у нас еще есть обучающий центр CyberMarketing, но эти проекты в большей степени поддерживают

лояльность к системе, привлекают аудиторию и являются маркетинговым каналом работы с собственной аудиторией. Эти проекты не целостны сами по себе, у них нет модели заработка, их цель – повышение лояльности.

– *Рынок программных механизмов вокруг SEO: Sape, SeoPult и другие – довольно закрыт. Какие там обороты и доходы, непонятно. Ходят слухи, что очень большие. Есть стандартные показатели рентабельности на вложения. Если на каждый вложенный рубль зарабатывается пять, то это очень много. Даже два – хорошо.*

– Я думаю, что наш показатель больше ста. Если считать цену разработки системы и цену маркетинга относительно вложений и сопоставить это с оборотами и прибылью, то это десятки тысяч процентов.

– *Сегодня сердце холдинга Unmedia – SeoPult?*

– Да, сейчас SeoPult является стержневым продуктом, все остальные так или иначе имеют к нему отношение.

– *Основная выручка именно от него? Он является донором для внутренних стартапов?*

– В целом да, но у нас есть ссылочные биржи TrustLink и BuyPost, которые генерируют прибыль, вполне сопоставимую с прибылью SeoPult.

– *Какие обороты, если не секрет?*

– Это десятки миллионов долларов в год.

– *Есть информация о конкурентах? Вы в тройке, пятерке?*

– Мы первые. Мы занимаем примерно девяносто процентов рынка, а все наши конкуренты, вместе взятые, занимают десять процентов.

– Примерно за пять лет вы, стартовав с нулевых позиций, выросли в лидеры рынка. Как так получилось?

– Дело в том, что мы первыми нашли такую интересную нишу. До нашего появления SEO-рынок был черным ящиком. Закрытость всех технологий позволяла всем компаниям оказываться на плаву. У клиента было очень туманное представление о том, что такое SEO. На основе танцев с бубнами строился весь бизнес, а мы сделали SEO прозрачным, простым и ясным инструментом, предложив его пользователям SeoPult, и пользователи к нам потекли: пришли клиенты SEO-контор, сами SEO-конторы, которые, сокращая собственные отделы оптимизации, начали пользоваться нашими автоматами.

Для того чтобы продвигать сайты, нужна автоматизация, без нее справиться нельзя. Ни конечный пользователь, ни маленькая SEO-контора, ни фрилансер не могут себе позволить написать эту автоматизацию. С точки зрения программирования это недешевая разработка. Мы же за небольшую комиссию предоставили им инструмент и сделали их бизнес более эффективным.

– Сколько стоило создание SeoPult?

– Это зарплата двух человек на протяжении шести месяцев, то есть мы уложились в миллион рублей.

– Почему подобное не сделали «Ашманов и партнеры», Vdbd?

– Они боялись пошатнуть рынок.

– Почему ты не боялся?

– Только в таких шагах получается достигнуть абсолютной победы.

– Получается, что тебе было нечего терять? Конкуренты уже стояли на рынке, их танцы с бубнами уже были отлажены, отрепетированы и красиво поставлены для клиента?

– Я бы так не сказал. Дело в том, что наша компания Unmedia, которая занималась SEO-услугами, уверенно входила в пятерку лидеров отрасли и по обороту, и по количеству клиентов.

– Речь идет о 2009 году, когда стартовал SeoPult?

– Да. Мы часто общались с коллегами и всегда мерились, у кого и чего больше. Мы очень хорошо понимали, что на самом деле нужно рынку. У нас не было страха отдать все и посмотреть, что будет. Естественно, что мы пошатнули свой клиентоориентированный бизнес тем, что выпустили этот продукт на рынок, но мы также подвинули весь остальной рынок.

– Сколько сегодня клиентов у SeoPult?

– Более ста тысяч.

– С ума сойти. Очень много! SeoPult сегодня – стержень и донор других проектов. Как мы выяснили, другие ваши проекты тоже неплохо зарабатывают. Каким образом он будет развиваться? Нужны ли ему все действия по рекламе, которые сейчас активно ведутся на конференциях, ради которых сделано iTV? Для начала расскажи о направлениях развития.

– Если говорить о развитии в 2011 году, то на текущий момент мы запустили два серьезных функционала. Первый – услуга «Персональный менеджер» (она приближает нашу систему к той услуге, которую оказывает SEO-контора). Теперь у нас можно заказать персонального менеджера, который будет заниматься конкретным сайтом, говорить все рекомендации, общаться с клиентами и так далее.

– Клиент может наблюдать за всей процедурой продвижения?

– Да. Чем мы до текущего момента отличались от SEO-контор? Тем, что у нас не было индивидуального подхода к клиенту, не было человека, который за тобой закреплен и который помогает тебе

оптимизировать внутреннее содержание сайта, решает маркетинговые задачи сайта. Сейчас мы такую услугу ввели, и теперь наше предложение ничем не отличается от предложения любой SEO-конторы. Второе – модуль контекстной рекламы, который сейчас стремительно набирает обороты. Наши клиенты пользуются им, и мы его продолжаем развивать. Сейчас он, конечно, находится в бета-тестировании, и эта версия рабочая, она всем доступна.

В 2011 году мы также планируем разработать модуль трафикового продвижения – возможности продвижения собственного сайта по огромному количеству поисковых запросов (пять-десять тысяч). У нас придуманы хитрые автопилоты, которые коннектятся со статистикой сайта, определяют эффективность с конверсионной точки зрения продвижения по тому или иному запросу. Это удобная штука, которая позволяет экономить деньги на продвижение, поскольку эффект от продвижения по большому количеству низкочастотных запросов несравнимо выше эффекта от продвижения пяти высокочастотных запросов.

Также у нас выйдет модуль агентства – это целый набор агентского функционала: небольшая CRM-система, конструктор договоров, конструктор коммерческих предложений, система отчетности, система разделения прав доступа, чтобы с этой системой могли работать аккаунт-менеджеры, менеджеры по продажам. Эта штука позволит сделать систему более привлекательной для агентств.

В нашем обучающем центре CyberMarketing появится курс, где мы будем рассказывать о том, как надо продавать SEO. Это и франшизой не назовешь, в то же время это не функциональный модуль. Тут будет и обучающая программа, и система, которая позволит SEO-конторам больше зарабатывать. Мы убрали акцент для профессионалов, которые глубоко занимаются SEO, и в течение последнего года не развивали профессиональные режимы. Сейчас у нас появится система каскадов фильтра. SeoPult превращается в

открытую платформу для продвижения сайтов, в которой можно внутри системы настроить каждую мелочь.

– По тому, как ты рассказываешь, очевидно, что ты активно участвуешь в процессе разработки функционала. Это так?

– Да, конечно. Я до сих пор рисую все интерфейсы. Для меня это как хобби, я сижу и все отрисовываю в «Фотошопе».

– Иными словами, стоимость разработки SeoPult – это не только зарплата двух программистов, но и твои интеллектуальные вложения в построение системы, в логику, функционал интерфейса, да?

– Да. Надо сказать, что в SeoPult давно не два человека, так было до момента старта. Сейчас команда разрослась.

– Сам проект строился двумя людьми и тобой как руководителем.

– Да, конечно. Продукт для пользователя – набор интерфейсов. Формирование продукта – это помимо функционала еще и интерфейс. Пока я разрабатываю интерфейс, я нахожусь в эпицентре разработки продукта, поэтому я от этого дела не отхожу и занимаюсь им до сих пор.

– Было ли для вас неожиданным то, как SeoPult был принят на рынке? Вы предполагали, что будете зарабатывать такие грандиозные деньги?

– Сложно сказать. Между собой мы всегда планировали наши заработки, проговаривали, чего могли бы достигнуть. Когда мы стартовали и поняли, что люди начали пользоваться продуктом, что они вкладывают денежки в продвижение собственного сайта, мы делали прогнозы, что можно за полгода дойти до месячного оборота в миллион долларов, но это сложно. Мы за первые полгода дошли до миллиона долларов в месяц, в дальнейшем все прогнозы были

реализованы, и все получилось очень хорошо.

– *Кто построил такой точный прогноз? Может, ему сказать, что вам стоит дойти до миллиарда долларов оборота?*

– Нет, к сожалению, не получится. Мы тогда вместе подумали, что теоретически это возможно. В 2010 году был огромный рост, сейчас он не такой большой, потому что наступает насыщение, но в то же время мы растем.

– *На последнем «РИФ+КИБ» прозвучала оценка российского рынка SEO в 7,6 миллиарда рублей. Какая доля из них твоя?*

– Сколько это в долларах?

– *Примерно 250 миллионов долларов.*

– Получается, что уже значительно больше десяти процентов.

– *Тот, кто умеет считать, может все больше приближаться к цифрам оборота. Скажи, зачем были нужны такие нестандартные методы продвижения, как SeoPult.tv? Не слишком ли это затратно?*

– SeoPult.tv не был настолько затратным, определенную пользу он приносил. Мы работаем с аудиторией определенным набором способов. У нас есть первичное информирование, повышение лояльности, то есть стандартные процедуры. Они достигаются рассылкой, которая сейчас уже распространяется в объеме 250 тысяч. Раз в неделю мы ее проводим. Канал SeoPult.tv имел определенную популярность, сейчас мы занимаемся его возрождением. Сделаем его редизайн, и он снова стартанет, и все будет здорово.

– *Зачем вы его закрывали?*

– Мы сделали акцент на iTV, но не смогли сфокусироваться на нашем сегменте рынка. Это проект для слишком широкого спектра аудитории. Реализовать там наши задачи сложно, это медийно-

развлекательное телевидение, а нам нужна бизнес-направленность в рамках рынка SEO, SMM, контекстной рекламы. Это все то же поднятие лояльности.

– *И iTV, ваш второй телеканал, будет оставлен?*

– Да, конечно.

– *Это достаточно амбициозный проект, по крайней мере, для интернет-компании, которая не владеет теми бюджетами, которые, как правило, возвращаются в телевизионной среде. Там пока что денег больше, чем у нас. Ты также намерен нести бремя двух телеканалов, создавая программы в высоком качестве и не получая при этом возврата инвестиций? Там ничего толком не приходит назад?*

– Вообще ничего не приходит назад. SeoPult.tv, iTV и наш обучающий центр – подарки рынку.

– *Почему ты такой добрый?*

– А почему бы и нет?

– *Просто потому, что денег много?*

– Мне кажется, что нужно выполнять какую-то социальную функцию.

– *Как ты думаешь, насколько долго эта функция сохранится? Получается, что iTV – подарок рынку. Ты инвестируешь деньги в то, что не является прямым продвижением SeoPult?*

– Да. Хотелось бы сразу сказать, что SeoPult.tv и обучающий центр CyberMarketing, который обучил уже более десяти тысяч человек, – наши продукты, которые мы сделали и которые действительно мы дарим от своего лица. Что касается iTV, то он сделан совместно (50:50) двумя компаниями: SeoPult и Sape.

– Он же не является рекламой? В SeoPult.tv в названии уже есть реклама. Любая передача на SeoPult.tv опосредованно работает на бренд SeoPult.

– В iTV нет прямой рекламы. Я думаю, что в какой-то момент мы сможем использовать телеканал iTV как трибуну для себя, но пока мы занимаемся накоплением объема постоянной аудитории, работаем с качеством контента. SeoPult.tv в какой-то момент достиг того, чтобы его использовать, так как там было уже какое-то количество аудитории на сайте (около 5–6 тысяч человек в сутки). Все было здорово и хорошо для того уровня, но уровень самого контента был примитивным. По iTV мы еще не дошли до того момента, когда можно сказать: «Все хорошо, аудитория пошла, можно это в какой-то мере использовать для себя, лишь бы качество не испортилось и люди продолжали смотреть канал». Он еще развивается.

– iTV для вас и ваших коллег по SEO, рынку автоматизации – венчур, который может стать инструментом влияния?

– Конечно.

– Возвратимся к структуре твоего холдинга. Unmedia – это твое единоличное владение или есть какие-то партнеры с большим пакетом?

– Конечно, есть. Компания принадлежит трем людям: мне, Игорю Артеменко, с которым мы создавали компанию, и Павлу Юшкевичу – основному разработчику системы SeoPult. У нас равные доли, и так было с момента открытия.

– Как удалось так быстро и основательно сколотить холдинг, учитывая, что были разные компании? Понятно, что они выросли друг из друга, но любой рост требует определенных управленческих усилий, навыков, опыта по преобразованию стартапов в нечто организованное, осмысленное и эффективно работающее как

закрепленная структура. Как у вас так лихо получилось это сделать?

– У холдинга Unmedia стержень лежал именно в компании Unmedia. Это была большая SEO-контора, которая входила в пятерку крупнейших. Остальные компании, которые вокруг нее развивались – копирайтинговая студия, студия по созданию сайтов, – были приложениями, которые давали нашим клиентам комплекс.

– В пятерку крупнейших вы входили, будучи тремя партнерами?

– Нет, нас тогда было двое. Павел Юшкевич стал нашим партнером в тот момент, когда открылась система SeoPult.

– Он в нее инвестировал?

– Он ее написал.

– Хорошо. Рассказывай дальше.

– Стержень был в ней. Она генерировала основную прибыль. Контракты на раскрутку сайтов и наши клиенты приносили прибыль. Когда у нас появился SeoPult, стержень переместился в его сторону. Весь холдинг Unmedia как структура, раскручивающая сайты, стал тестовым полигоном для системы SeoPult, стал одним из самых лояльных, правильных клиентов с хорошей обратной связью. Вокруг SeoPult выросли такие вещи, как ссылочные биржи и каналы влияния (SeoPult.tv и CyberMarketing).

– Сколько человек сейчас работает в холдинге?

– Чуть больше ста человек.

– Включая SeoPult.tv и iTV?

– Да, около ста десяти.

– Ты гендиректор?

– Юридически нет. Я гендиректор только iTV. У нас часто меняются юридические лица, сейчас не я гендиректор, а Павел Юшкевич, по моему.

– *С чем это связано?*

– Схемы меняются, появляются новые сервисы, новые функционалы. В связи с этим открываются дополнительные юрлица, которые могут обслуживать клиентов.

– *Делегирование в рамках расширяющихся структур – проблема для тебя или это навык?*

– Однозначно это навык. Я сейчас очень хорошо понимаю, как начать любой проект в рамках нашей структуры. Он садится на готовую организационную структуру с точки зрения обеспечения, маркетинга. У меня есть отдел, которым я управляю, – отдел аналитики (экспертный отдел). В нем работают ребята, которые вместе со мной что-то рисуют, исследуют алгоритмы. Из этого отдела у нас выросло максимальное количество руководителей маленьких проектов. У нас есть кузница кадров и общие принципы, которые позволяют любому проекту выстрелить.

– *Ты воспитываешь руководителей и сажаешь их на новые направления?*

– Да, все таким путем и идет.

– *Какие приемы ты применяешь для этого воспитания? Ты их сажаешь в лекционный зал или помогаешь собственным примером, комментариями по ходу?*

– Этот процесс проходит довольно забавно. Все люди, которые приходят к нам, начинают с отрисовки интерфейса. Когда рисуется интерфейс, у них в голове возникает полное понимание продукта, который они делают. Когда понимание этого продукта сформировалось, они могут начать чем-то аккуратненько

руководить. Все уходит в бой довольно быстро, но изначально они проходят школу глубокого понимания того, чем они занимаются.

– *Вначале они приобретают функции и навыки маркетологов, погружаются в суть, а потом функцию управленца, да?*

– Да, это так. Между этими двумя этапами они выполняют функции финансистов, потому что руководитель проекта должен понимать все от начала и до конца: от бухгалтерии и финансов до интерфейсов и внешней рекламы, которую нужно использовать, чтобы проект выстрелил.

– *Поговорим по поводу SEO в целом. Как тебе кажется, каким будет развитие? Какой рынок сегодня и куда он пойдет?*

– Если мы говорим о SEO-компаниях и фрилансерах, которые работают в этом направлении, то рынок SEO-услуг должен идти в сторону маркетинга. Маркетинговое понимание, которое должен проецировать SEO-специалист, не автоматизируешь. Сайтом клиента нужно заниматься, смотреть в его сторону. Весь рынок должен идти в сторону маркетинга. С точки зрения рынка автоматизированных систем нужно идти в сторону того, чтобы развить максимальное количество возможных способов рекламы и автоматизировать их. Мы этим и занимаемся.

Если мы видим, что способ рекламы начинает наращивать обороты, увеличиваться в объеме и в нем есть точки соприкосновения для автоматизации, то мы будем их интегрировать. В конечном счете мы хотим превратиться в систему, где в одном интерфейсе можно управлять всем, где будет единая система аналитики, оценки эффективности рекламных инвестиций.

– *То есть в нечто подобное тому, с чем недавно зашла на русский рынок система Efficient Frontier?*

– Efficient Frontier – модуль контекстной рекламы, на текущий момент не адаптированный под «Яндекс». Я прочитал статью об этой

системе на Seonews, посмотрел их презентацию – уровень автоматизации у них очень сильно уступает тому, что мы сейчас в модуле контекстной рекламы сделали. Презентация у них лучше, оттуда мы почерпнули много идей для презентации нашей системы.

– Я был на презентации этой системы, проводимой iContext, и мне показалось любопытным то, что они представляли. Они представляли систему, которая давно существует на западном рынке и в которой вращается более миллиарда долларов в год. Она позволяет достаточно эффективно управлять контекстной рекламой и добиваться меньшей цены клика, большего количества приходов целевой публики и так далее. У вас лучше?

– Однозначно. Дело в том, что тот алгоритм, который реализован в Efficient Frontier, – общая таблица выбора ставки. Этот принцип лежит в основе того, что мы сделали, но помимо него у нас очень много дополнительных возможностей, плюс очень серьезная локализация. Я считаю, что на текущий момент времени наш продукт несравнимо сильнее. Дальше он будет еще сильнее.

– Под локализацией ты имеешь в виду то, что у вас интегрирован «Яндекс. Директ»?

– Нет, хотя бы то, что мы очень хорошо понимаем специфику российского рынка. У нас есть отраслевые решения, которые связаны непосредственно с российским потребителем. Понятное дело, что «Директ» они интегрируют. Мы в то же самое время интегрируем AdWords.

– У вас он пока не интегрирован?

– Нет, он сейчас находится в закрытом тестировании.

– Когда собираетесь его запустить? Это для многих важно.

– Я не могу назвать точную дату. Я думаю, что через два-три месяца мы его запустим (это с запасом). Говорить более ближние

даты я не могу, потому что при подключении системы всегда возникает огромное количество сложностей.

– Я об этом говорил в передаче с Марией Черницкой из iContext. Красивая история была бы, если бы можно было в каком-то механизме, заводя ключевые слова, фразы и выражения, получать дополнительные рекомендации от системы и иметь возможность, нажав кнопку, мониторить поведение и затраты по каждой отдельной фразе и слову как в контексте, так и в поисковой оптимизации. Например, если слово поднимается в поисковую выдачу, то система автоматически снимает контекстную рекламу. Это так?

– Да, конечно. У нас все это реализовано. Система рекомендует, какое слово лучше продвигать в контекстной рекламе, а какое в поисковом продвижении. Она сама анализирует поведение пользователей на сайте, оценивает эффективность и принимает решение о подключении того или иного метода для продвижения по конкретному запросу.

– Считает она, каков возврат инвестиций? Сколько стоит клиент с каждого канала?

– Мы пока открыли систему, которая оценивает стоимость клиента, только для закрытого круга пользователей. Она оценивает эффективность того или иного способа. Я надеюсь, что скоро все это будет доступно для всех пользователей.

– Предполагается, что у вас будет интегрирована как контекстная, так и таргетированная реклама в социальных сетях?

– Таргетированная реклама – это наш следующий ход.

– А медийная реклама?

– Рынок медийной рекламы работает немного по-другому. Мы пока не знаем, как с ним быть и что там можно автоматизировать.

– Идеальный вариант для любого маркетолога, а тем более руководителя проекта – видеть в одном месте сведенную воедино таблицу контекстной, таргетированной, медийной рекламы, поисковой оптимизации, чтобы по каждому способу рекламы были показаны затраты и стоимость клиента, чтобы при необходимости можно было зайти в конкретный тип рекламы и увидеть более подробные затраты. Например, в «Яндекс. Директе» тратится столько-то, стоимость клиента такова, количество людей, дошедших до целевой страницы, такое-то. Такого рода механизм был бы идеален. К этому вы и будете стремиться?

– Суть механизма работает и сейчас, просто количество рекламных способов ограничено. Скоро будет таргетированная реклама и, если получится, медийная. Если система Google, как анонсировалось, будет продавать телерекламу, то мы будем и ее автоматизировать. Естественно, мы пойдем во все направления, и мы движемся во все эти стороны.

– Какими ты видишь перспективы таргетированной рекламы в социальных сетях? Тебе они интересны?

– Конечно, интересны. Мы к ней вплотную подошли. Пока у нас проходит альфа-тестирование по подключению AdWords, мы занимаемся вопросами подключения Facebook и «ВКонтакте». Это будет в перспективе текущего года. Дальше мы будем смотреть, какие стороны развивать: либо медийную рекламу, либо еще что-то появится. В конечном счете цель – свести все способы рекламы и дать единый аналитический инструмент, который позволит оценивать эффективность одного способа относительно другого.

– Прежде чем двигаться дальше, задам еще один вопрос. Домен rф с точки зрения оптимизации любопытен. Многие оптимизаторы закупили такие домены и активно используют их для того, чтобы продвигаться по ключевой фразе, входящей в название домена.

Насколько перспективным, интересным тебе это кажется? Такого рода активность наблюдается?

– Такого рода активность наблюдается, но это настолько мизерный способ привлечения аудитории, что делать на него какие-то ставки невозможно. Методов очень много. Кто-то продвигает свои сайты в «Яндекс. Картинках»: на картинке пишется телефон, на нее ставится ссылка. Есть всякие рекламные поделки, но это немасштабируемо.

– Доменам рф не светит красивое будущее?

– Красивое будущее домена рф никак не связано с возможностью делать сайт на четком словосочетании и что-то продвигать.

– Есть мнение, что огромное количество из тех сотен тысяч доменов рф, которые были куплены в первые недели, – массовые покупки SEO-контор и частных оптимизаторов.

– Забавно.

– Сейчас процитирую тебе тебя же. В интервью от 22 февраля 2010 года ты говорил, что в 2007–2008 году всякий норовил сделать свою биржу ссылок. В 2009-м стало модным делать надстройки над биржами. Что будет модным в будущем?

– Мне кажется, что делать надстройки над всеми рекламными способами. То, чем мы занимаемся, и становится модным.

– Вы находитесь в тренде? Вы понимаете, что должно быть модным, и этим занимаетесь?

– Мне кажется, что мы чем-то занимаемся, а потом видим огромное количество повторений. На самом деле конкуренты оценивают нас так: если мы сделали продукт, то он обязательно выстрелит. Они не знают, как сработал тот или иной модуль, та или иная разновидность функционала, и они в обязательном порядке все

это повторяют.

– Владеешь ли ты информацией, как к тебе относятся конкуренты? В частности, традиционные SEO-конторы, которых ты подвинул, и прямые конкуренты?

– Что касается SEO-контор, я думаю, они относятся ко мне нормально. Многие свежие SEO-конторы учились на моих семинарах, никакой прямой конфронтации нет. Многие SEO-конторы являются нашими пользователями, изначально это было сто процентов наших пользователей, потом уже к нам пришли конечные потребители. Что касается аналогичных систем, то мы дружим, общаемся. Никакого плохого отношения замечено не было.

– В общем, конфронтации у вас нет и ваш взрыв рынка не сделал вас персоной нон грата?

– Нет, не сделал. С компаниями, которые делают аналогичные сервисы, у нас нормальные отношения. Рынок-то высокоинтеллектуальный, и открытой войны быть не может.

– Николай, спасибо большое за то, что нашел время пообщаться. Мне кажется, мы обсудили много полезных и любопытных вещей. Если есть что добавить в качестве финала – пожалуйста, и будем завершать.

– Я хочу обратиться к слушателям. Не переживайте за позиции, нужно работать с содержанием сайта и его маркетинговой составляющей, чтобы привлеченные клиенты добирались до корзины, телефона и звонили. Надо работать с маркетинговой составляющей и такими показателями, как конверсия! Что касается привлечения аудитории, то лучше, чем мы, сделать очень сложно.

Главный вопрос, который интересен мне в отношении Николая, – удастся ли им в будущем повторить успех SeoPult? То есть создать еще один продукт с подобной степенью востребованности и

рентабельности. Или такая удача дважды одному предпринимателю не выпадает?

Алексей Захаров (Superjob.ru)

Superjob.ru – лидер на рынке онлайн-рекрутмента в России. Ежедневно в базу данных сайта добавляется более 85 000 новых резюме специалистов и публикуется более 30 000 объявлений о вакансиях. Ежегодно на портале Superjob.ru более 5 000 000 человек находят работу и более 400 000 компаний-работодателей подбирают нужный персонал.

В сентябре 2010 года на портале Superjob.ru была размещена уникальная вакансия – министр информационных технологий правительства Ульяновской области. Впервые в истории министра искали в интернете! Вакансия вызвала бурный отклик: за время ее размещения на Superjob.ru от соискателей из более 300 населенных пунктов поступило 2563 резюме.



Родился 21 июня 1969 года в Горьком (ныне Нижний Новгород). После школы работал токарем на заводе «Гидромаш», затем два года отслужил в армии. В 1996 году окончил факультет международной журналистики МГИМО по специальности «журналист-международник со знанием иностранного языка». Во время учебы работал в газете «Московские новости» (где, по его словам, начал разбираться в том, что такое интернет), затем – в Центре политических исследований России в должности заместителя директора. В 1998 году создал и возглавил компанию «Триумвират-девелопмент». С 2001 года – основатель и президент рекрутингового портала Superjob.ru. В 2004 году открыл сервис по доставке готовых обедов в офисы «Обед. ру». В 2006 году запустил торговый портал Fabrikant.ru – межотраслевую систему электронных торгов.

Увлекается рыбалкой. Женат. Живет и работает в Москве.

С Алексеем Захаровым при первой же личной встрече у нас наладилось отличное общение. Он начисто лишен пафоса и желания покрасоваться, которое возникает порой у людей, сумевших поднять с нуля и сделать серьезным предприятием совсем небольшое начинание. Superjob не раскрывает финансовой отчетности, поэтому я не могу указать здесь точные цифры их оборотов, которые знаю из приятельского общения. Но поверьте, это заметно больше того, что можно себе представить, наблюдая проект со стороны «фасада». До близкого знакомства с Алексеем я не предполагал, что кадровый интернет-портал настолько высококорентабельный бизнес.

– В последние два-три года стало окончательно ясно, что Рунет идет своим путем, заметно отличающимся от путей, которыми следуют большинство стран мира. Главный поисковик у нас национальный, самые массовые социальные сети тоже. Во многих сегментах глобальной сети у нас лидируют свои, локальные разработки, в том числе и в таком нужном и денежном деле, как сайты по поиску работы. Мировые порталы-лидеры даже толком не пытались побороться с местными лидерами. Одним из главных игроков этого рынка в Рунете является сайт Superjob. И сегодня я беседую с президентом этого кадрового портала Алексеем Захаровым.

Ты согласен с тем, что сайты по поиску работы – одна из самых рентабельных ниш интернет-бизнеса?

– Мне сложно говорить про другие ниши, но наша вполне рентабельна. Если кто-то знает понятие EBITDA, то у нас она по этому году под 80 процентов.

– Думаю, что те, кто читает нас в Forbes, знают. Мы на редакционном совещании обсуждали, как так получилось, что ты, окончив такой престижный вуз, как МГИМО, не пошел дальше по профессии. Я полагаю, что у тебя были интересные перспективы.

– На самом деле я пошел по профессии. В 1992 году я попал на работу в газету «Московские новости». Тогда это были те самые «Московские новости» с миллионными тиражами – самое влиятельное СМИ в стране, где работали самые известные и талантливые журналисты. Тогда еще никто не знал, что такое интернет. Мне как молодому сотруднику дали задание: я должен был разобраться, что такое интернет. Я до сих пор благополучно разбираюсь.

– Ты пошел туда работать во время учебы?

– Да, там был отдел эксклюзивной информации, это был отдельный проект. У нас у первых было подключение к интернету среди редакции, и мы разбирались, что это такое, как это работает. В 1992 году наш бюллетень успешно продавали на Западе через электронную подписку.

– Были большие объемы продаж?

– Они были достаточные. Само по себе издание было дорогим, подписка на него стоила от одной до трех тысяч долларов в год в зависимости от типа. В России было сто подписчиков, через интернет я лично нашел десяток подписчиков на Западе.

– Иными словами, к окончанию вуза ты решил пойти в этом направлении?

– Я уже тогда сделал первый сайт. Есть организация «Центр политических исследований России», которая выросла из «Московских новостей». У этой организации был сайт, который я своими собственными руками собрал. На этом сайте было все население интернета, и не только русскоязычного. Тогда в русскоязычном интернете было десять сайтов, один из которых был мой. Во всем остальном мире тоже было не так много сайтов, на которые можно было бы пойти, поэтому все, кто регулярно ходили в интернет, на все сайты попадали, в том числе и российские. Их

количество исчислялось не тысячами, было 300–400 сайтов, половина из которых порнографические.

– Ты занимался кадровым бизнесом еще до появления сайта Superjob?

– Нет, мы были разработчиками, работали для веба. Мы были широко известны в узких кругах, у нас были серьезные проекты. Все было хорошо, интересно, мы находились в одном здании с агентством «Контакт», и у нас появился совместный проект, который мы планировали развивать. Он был назван Superjob. Мы давали технологическую экспертизу, а агентство «Контакт» – идеологическую.

Полгода мы пытались работать вместе. С одной стороны, все развивалось хорошо, сайт рос. С другой стороны, хозяина у него не было. В какой-то момент мы решили, что должен быть один хозяин, и поскольку мы рекрутингом не занимались, то предложили агентству «Контакт» выкупить у нас права на Superjob, а мы бы просто поддерживали его и занимались своим бизнесом. Мы предлагали продать его им за три или пять тысяч долларов. Агентство «Контакт» подумало и решило, что интернет не укладывается в их стратегию, интернет был им не очень понятен, и они сказали, что проект им не нужен.

Так нам и пришлось заняться изучением рекрутинга. Полгода мы вкладывали какие-то ресурсы в развитие сайта, он стал самым посещаемым рекрутинговым сайтом на тот момент. Тогда было пять тысяч посетителей в день, и это было очень круто.

– Это было в 2001 году?

– Да, для того времени это было много. Сейчас хорошая группа «ВКонтакте» или на Facebook в день имеет подобную посещаемость, и никого это не удивляет. Тогда интернет был меньше, людей было меньше, и посещаемость в пять-десять тысяч посетителей в день считалась очень хорошей. К нам тогда пришли товарищи из одного

известного инвестфонда и предложили продать им кусочек Superjob. Они сказали, что миллион они нам не дадут, но 200–300 тысяч за пятнадцать процентов готовы дать, и тут нам стало интересно: что же мы такое сделали, раз нам предлагают такие деньги? Мы даже представить себе не могли, что Superjob столько стоит, потому что буквально за полгода до этого предложения планировали продать все это за три тысячи долларов.

– *Кто первый начал брать деньги с пользователей?*

– С 1 января 2003 года мы начали брать деньги с пользователей. Это была очень простая история. После того как к нам пришел тот самый инвестфонд, мы начали разговаривать с другими инвесткомпаниями, и вроде всем было интересно купить кусочек Superjob. А потом упал NASDAQ, и все перестали покупать что-либо.

Superjob требовал все больше и больше ресурсов, а зарабатывать на баннерах у нас не получалось. Никто их не хотел покупать, и мы думали, как на этом можно заработать, потому что посещаемость и популярность продолжали расти.

Рассуждая стандартным способом, мы подумали, что у нас есть витрина, к которой надо пристегнуть интернет-магазин. Мы решили открыть кадровое агентство, которое будет самым крутым кадровым агентством в стране. А сайт будет продавать наши услуги. Казалось бы, все логично.

Мы наняли лучших рекрутеров рынка и сняли шикарный офис на Старом Арбате. Заказов у нас было больше, чем мы в состоянии были выполнить. Проблем с продажей наших услуг не было, а вот с исполнением заказов возникали сложности. Агентство было то в плюсе на 10 тысяч долларов в месяц, то в минусе на 20 тысяч, и в течение года все так и болталось. В какой-то момент я сказал, что всем этим я буду рулить сам.

Я возглавил агентство, начал общаться с рекрутерами, заказчиками, мы перевели всех на предоплату. На тот момент с нами ни одно рекрутинговое агентство не работало по предоплате, да и

сегодня это нечасто встречается. Все получают деньги после выполнения заказа. Поработав два месяца, я понял, что мы можем иметь любое количество заказчиков, но люди – это такой материал, что ничего гарантировать заказчику нельзя.

Например, мы подбирали главного бухгалтера. В тяжелой кризисной ситуации человек должен был выйти на работу и сменить старого главного бухгалтера, потерявшего доверие. Человек подписывал job offer, в пятницу говорил, что выйдет на работу, а в понедельник на работу не выходил. Мы дозванивались до человека, спрашивали, почему он не вышел, и получали ответ «Передумал».

Я брал ту самую предоплату, которую мне уже заплатили, и коньяк, лично ехал к заказчику, просил прощения и возвращал деньги. Когда за две недели моей работы произошло три подобных случая, я понял, что не хочу заниматься рекрутинговым бизнесом, что это тяжелый хлеб.

Мы с партнером сели в бане и думали, что же делать дальше. Мы имели самый посещаемый в стране рекрутинговый сервис, он продолжал расти, у нас были работодатели и соискатели, но нам было непонятно, где деньги. Мы и решили начать брать деньги с работодателей. Это было в октябре 2002 года. В течение месяца мы подготовили все регламенты, биллинговую систему, и с 1 января 2003 года мы стали брать деньги за размещение вакансий и за доступ к базе резюме.

– До этого времени проект был бесплатным?

– Да. Вначале мы думали, что, когда будет большой трафик, у нас будут покупать баннеры по сто долларов за тысячу показов, ну, или хотя бы по десять долларов. Потом стало понятно, что этого не будет никогда. Этого нет и сейчас. Реклама у нас продается, но в нашем обороте она занимает порядка полутора процентов, и мы не стремимся увеличивать эту долю, хотя в абсолютном выражении количество приходящих денег все время увеличивается. С точки зрения дохода от основного сервиса это деньги, которыми можно

пренебречь.

– 98,5 процента – это поступления от работодателей?

– 97 процентов, потому что у нас есть еще исследования, которые приносят определенный доход, плюс мы запустили новый проект по временной работе. Это коммерческий сервис, он тоже начинает монетизироваться, какие-то денежки уже пошли.

– Люди по-разному смотрят на ваш проект. Есть мнение, что дизайн выполнен не лучшим образом, что нужно преподнести проект эффектнее. Как ты отвечаешь на эти высказывания? Я слышал, что у тебя есть конкретная позиция на этот счет.

– Нам тоже не все нравится. Сейчас у нас проходит очередная итерация. Я думаю, не позднее Нового года все прогрессивное человечество увидит то, что мы придумали. Это будет нечто обновленное. Я думаю, что юзабилити существенно улучшится, дизайн будет легче и современнее. Надо понимать, что у нас довольно консервативные пользователи, и мы очень осторожно подходим к переделкам, перекраскам и обновлениям интерфейсов. Есть исследования, которые показывают, что пользователь не всегда хочет the best, если у него есть good enough. И когда ему вместо good enough предлагают the best, он расстраивается, потому что ему надо изучать новые кнопки, новые интерфейсы. Если его старое устраивало с точки зрения качества, а не внешних признаков, то новое ему не нужно. Например, колбаса может выглядеть не очень аппетитно, но при этом быть замечательной на вкус. Если вкус человека устраивал, то внешние прибабасы его волнуют меньше всего. Но мы понимаем, что время идет вперед, и мы тоже идем вперед. Опять же Superjob – это не две странички в HTML, а огромная система, где очень многие вещи друг с другом связаны. То, что можно было переделать на лету, мы переделывали в течение первых пяти лет. Сейчас это написание отдельного продукта, которое

занимает много времени.

– Будучи наблюдателем, я думаю, что я бы взял и навел порядок. Я взглянул на сайт с точки зрения интерфейсов пользователей и, главное, работодателей и понял, что там чрезвычайно разветвленная система. Мне любопытно, сколько там принципиально разных страниц.

– Я не считал. Я думаю, около тысячи или полутора тысяч.

– Кто у тебя работал над интерфейсами? Я понял, что впервые погрузился в портал со сложным интерфейсом. С точки зрения работодателя там черт ногу сломит. Над этим работала своя команда или внешняя?

– Это наша команда. Бывает, что мы привлекаем внешних консультантов, в том числе и по юзабилити. Мы тестируем новые функции, смотрим, как они будут выглядеть, куда их лучше вписать. Для этого мы приглашаем наших любимых и уважаемых клиентов, которые с удовольствием нам в этом помогают.

Есть люди, которые отвечают за интерфейсы работодателей, есть люди, которые отвечают за интерфейсы соискателей. Когда-то это была одна и та же команда, сейчас это разные люди, и они координируют работу друг с другом. Есть люди, которые отвечают за интерфейсы временной работы.

– Я понял тебя. Давай вернемся к истории создания проекта. Наверняка клиенты не обрадовались, когда увидели, что теперь с них требуют деньги за то, что они раньше получали бесплатно. Тогда бытовало мнение, что интернет – это место, где все бесплатно, что нужно заплатить только за доступ?

– Да. Наша команда – это продвинутые люди, они сами, может, и считали, что платить нужно за все, но были уверены, что пользователи считают по-другому. Мне стоило серьезных усилий убедить команду в том, что у нас все получится. Она тогда была не

такая большая, как сейчас. Совокупно у нас работало около пятнадцати человек, может, чуть больше. Я убеждал менеджеров, группу разработки, ходил к программистам, но в их глазах я видел, что они не уверены в этой затее. После того как я неделю ходил по кругу и убеждал всех по четыре раза в том, что у нас все получится, я пригласил всех в свой кабинет и четыре часа митинговал. Никто из кабинета не вышел, пока я у ста процентов сотрудников в глазах не увидел мысли, что нам будут платить за наш уникальный и самый лучший сайт. Так и получилось.

Было страшно, потому что после того, как мы перешли на коммерческое размещение вакансий, наш трафик по размещению упал. Если раньше в день размещалось 5000 вакансий, то 15 января у нас было размещено 200 вакансий. При этом не все из них платили. С чего мы начали? Когда мы включили биллинг, мы всем пользователям, которые были у нас зарегистрированы, начислили на счет по 30 000 рублей. Они могли потратить их, а потом принять решение, платить дальше или нет. Эти виртуальные денежки можно было тратить достаточно долго.

Но даже получив эту халяву, люди сначала испугались. Мы сделали рассылку, в письмах которой было написано «у вас на счете 30 000 рублей», в ответ нас завалили письмами со словами «Как здорово! Нельзя ли получить эту сумму кэшем?». Мы говорили, что нельзя. Даже учитывая то, что мы дали людям такую халяву, 15 января у нас было размещено всего 200 вакансий. Понятно, что люди были на праздниках, но упасть с 5000 до 200, которые были оплачены халявными деньгами, было страшно. Я помню, что мы с партнером сидели, и я произнес фразу, что буду счастлив, когда у нас будет размещено 500 оплаченных вакансий. Сейчас их 140 тысяч, и я хорошо себя чувствую.

– В профессии ты чувствуешь, что у тебя все получилось? Или есть еще что-то, что хотелось бы сделать?

– Конечно, хотелось бы еще много чего сделать. У нас с партнером и в других бизнесах всегда был слоган «Работа должна доставлять удовольствие». Мы между собой всегда обсуждали, доставляет работа удовольствие или нет. Если что-то не получается – да и фиг с ним, пойдём и займёмся чем-нибудь другим. Мы об этом говорили между собой, и шесть-семь лет назад возник вопрос «Какой слоган должен быть у Superjob?». Мы старались делать так, чтобы работа у нас доставляла людям удовольствие. Компании уже двенадцать лет, и за это время практически не было случаев, чтобы люди сами увольнялись, даже сейчас, когда в компании работает около 120 человек. Это скорее минус, чем плюс, потому что мне хотелось бы, чтобы компания была более динамичной, чтобы кто-то уходил, а кто-то приходил. Мы подумали, что она и дальше должна доставлять удовольствие, и сделали это слоганом Superjob.

– Ты все время говоришь о партнере. Он не публичен? Ты можешь его назвать?

– Он публичен, это Сергей Габестро. В какой-то момент мы с ним разделили сферы ответственности, потому что нас двоих всегда слишком много. Он является председателем совета директоров торговой системы «Фабрикант. ру». Кроме того, он ведет большую общественную деятельность. Он исполнительный директор благотворительного фонда преподобного Серафима Саровского, входит в Генсовет «Деловой России».

– У вас паритет в проекте?

– Практически.

– Других акционеров у Superjob нет?

– У нас есть миноритарий, которому мы в 2008 году продали пять процентов Superjob из расчета капитализации компании в 300 миллионов долларов. Это не было привлечением денег, просто эти люди очень хотели инвестировать в IT-проекты. Они не

вмешиваются в управление. Мы вместе рыбачим, это наши друзья.

– Ты сказал, что от вас редко уходят люди. Из-за чего? Что их держит?

– Наверное, лучше спрашивать их самих. Мы стараемся поддерживать комфортную, человеческую атмосферу в офисе. Например, у нас не ругаются матом. Мы предоставляем неограниченные возможности для обучения. Любой наш сотрудник может пойти учиться чему угодно за счет компании. Кто-то говорил, что хочет учиться дрессировке собак, – да пожалуйста. Потом мы решили, что это не совсем правильно. Мы пришли к выводу, что если человек чему-то обучается, то какая-то польза для компании от этого должна быть. В рамках того, чем человек занимается в компании, он может получить любое обучение. Например, если наш секретарь скажет, что у нее есть желание пойти учиться на SMM или SEO, то она пойдет учиться за счет компании.

– Как ты смотришь на конкурентов? Сегодня, как мне кажется, на рынке два соперничающих гиганта (вы и HeadHunter), а остальные находятся уровнем ниже и не являются конкурентами хотя бы по объему. Поправь меня, если что-то не так.

– В общем, да. Мы считаем, что мы первые. Наши коллеги из HeadHunter считают, что они первые.

– Вы просто по-разному считаете.

– Да. Я очень люблю и уважаю наших коллег. С Юрой Вировцом у нас хорошие отношения. Я не скажу, что мы часто общаемся, но если общаемся, то вполне тепло и по-дружески. В других проектах люди постоянно меняются. Например, с акционерами «Работы. ру» я тоже общаюсь, но с людьми, которые непосредственно делают работу, я не общался.

– В каком-то смысле это объясняет то, что вы вдвоем находитесь на вершине, а другие ниже.

– Да. Я акционер, но я и играющий тренер. Понятно, что оперативным управлением я не занимаюсь и договоры на приобретение стульев или компьютеров уже давно не подписываю. Но так или иначе я участвую в ежедневной постановке задачи, в ежедневной координации людей между собой. Я оперативно могу принимать или утверждать любые решения, понимая, что за этим стоит.

Юра Вировец в HeadHunter, насколько я знаю, выполняет ту же роль. Он являлся совладельцем проекта. Я не знаю, что у них происходит после продажи Mail.ru и выхода на IPO. Так или иначе, тягаться с менеджером-акционером просто нанятому менеджеру сложно. Это очень разные весовые категории. Должен быть кто-то, кто будет воспринимать проект «Работа.ру» как собственный проект. Для этого ему нужно как минимум сорок процентов акционерного капитала подарить.

– Степень мотивированности совершенно разная?

– Да. Как бы ни был мотивирован человек, который работает в проекте как нанятый менеджер, его мотивация не может равняться одной сотой мотивации акционера.

– Одной сотой, может быть, и может.

– У акционера много мотиваций помимо денежных. Например, для меня очень важно наше социальное значение. С 2003 года, когда мы перешли на коммерческие услуги, мы оставили бесплатными услуги для школ, больниц, детских садов – для всех, кто нас лечит и учит. Понятно, что у какой-нибудь школы в Нижнем Новгороде или больницы в Москве может не быть денег на это. Тем более что у них такая сложная система бюджетирования, что не вытащишь деньги на оплату наших услуг, а учить нас и лечить кому-то надо. Мы изначально приняли решение, что сегмент, играющий

важную социальную роль в нашей жизни, будет бесплатным. У нас полно писем от главных врачей разных больниц со словами «Если что с глазами, сердцем, суставами, вы знаете, куда обратиться».

– *Можно разобрать себя по запчастям и идти лечиться немедленно.*

– Да. За двенадцать лет мы помогли миллионам людей найти новое место в жизни, некоторым по два-пять раз. Это нас греет, это все-таки не алкоголем торговать.

– *Как думаешь, помогло или помешало вашим конкурентам вхождение в Mail.Ru Group?*

– Это вопрос к Юрию. Если они все продали, то, наверное, это пойдет в минус. Включение в большую структуру, возможно, приведет к потере динамики. Пока я не вижу, чтобы это их как-то сильно тормозило, и слава богу. Если бы их не было, мы бы сейчас зарабатывали десять тысяч долларов в месяц и считали, что мы впереди планеты всей и что больше нам ничего не надо.

– *Наличие такого сильного конкурента стимулирует?*

– Да. С одной стороны, я с удовольствием отправил бы конкурентов куда-нибудь подальше. С другой стороны, я понимаю благо конкуренции. Когда тебя все время кто-то подогревает, это здорово. Я искренне желаю нашим коллегам процветания и долгих лет жизни. В таком случае им придется нас догонять, а нам от них убежать.

– *Хорошо. Как бы ты охарактеризовал последние изменения на рынке? Что изменилось после кризиса? Какие изменения произошли в кадрах?*

– Людей все меньше и меньше, потребностей все больше и больше. В ближайшие пять-семь лет каждый год будет выходить на 100 тысяч меньше молодых специалистов. Если в 2002 году вышел

миллион молодых людей на рынок труда, то в 2012-м выйдет 500 тысяч. Это непростая для работодателей ситуация. Это значит, что за молодых людей будет конкуренция, стартовая зарплата будет больше.

– Всегда будут нужны молодые специалисты, поскольку они, как правило, более энергичные и более целеустремленные.

– Не только молодые. Специалисты всегда нужны. Основная проблема рынка – это очень большой дисбаланс. Есть потребность в квалифицированных специалистах, у нас большое количество неквалифицированной рабочей силы и очень мало программистов, не хватает инженеров, рабочих-универсалов. Найти токаря-универсала – непростая задача.

– Что можно вывести из этого для тех, кто нас слушает?

– Нам как работодателям придется платить больше за все более низкую квалификацию.

– Убывание в сто тысяч в год – критично, как тебе кажется?

– Это было бы не критично, если бы у нас была вменяемая государственная политика по профориентации, в том числе и молодежи, по созданию условий для появления тех самых рабочих мест, о которых так много говорится.

Сейчас у нас идут разговоры про международные финансовые центры, нанотехнологии и так далее. Это красивые разговоры, а реальная политика сводится к тому, что наши люди в депрессивных регионах вымирают, потому что денег на расширенное производство там нет, они замещаются приезжими мигрантами. Они приезжают к нам на низкооплачиваемую работу, о них не надо заботиться, им не нужно предоставлять социальные льготы, школы, больницы и так далее.

Когда говорят, что населения не хватает и что мы должны привлечь 10 миллионов мигрантов, я удивляюсь. Я считаю, что

рынок должен быть полностью закрыт для неквалифицированной рабочей силы (у нас своих рук хватает). И что должны быть созданы все условия для того, чтобы к нам приезжала квалифицированная рабочая сила. Пока дальше разговоров дело не идет.

Каждый большой чиновник, с которым я говорил на эту тему, со мной согласен. Возможно, он так же, как я, и думает...

– *Он кивает и поддерживает, но на деле...*

– Да. Десять-пятнадцать лет назад американские экономисты посчитали, что для обслуживания нефти и газа на этой территории достаточно пятнадцати миллионов человек, а остальные лишние, и без них легко можно обойтись. Что происходит сегодня? Наше государство очень сильно присутствует в экономике. Основные доходы бюджета – нефть и газ. Этими доходами приходится делиться с сотней миллионов людей, которые ничего такого не производят, с чего можно было бы взять налоги, сопоставимые с природной рентой. Их приходится кормить, потому что иначе они приедут в Москву, а видеть в Москве голодных шахтеров никому не хочется. Проще чуть-чуть с ними делиться, чтобы они и с голоду не умирали, и активно не воспроизводились. Таксистами, официантами и дворниками могут быть и узбеки, и таджики.

– *Мы немного отвлеклись, давай вернемся к нашему интернет-миру. Какие профессии востребованы сейчас в области интернет-бизнеса?*

– Востребованы все. Например, специалисты по социальному маркетингу. Никто не знает, как с этим обращаться. Достаточно сказать, что ты понимаешь, что такое «ВКонтакте», и рабочее место тебе обеспечено. На моей памяти никому так и не удалось за деньги создать особо посещаемую группу «ВКонтакте» или на Facebook. Есть энтузиасты, которые что-то делают, и у них что-то получается. Люди приходят к конкретному человеку, а с компаниями, мне

кажется, никому не интересно общаться.

– *Есть группы в десятки и сотни тысяч подписчиков. Например, Forbes, «Ведомости».*

– Это медиа. Мне как-то сказали, что сделали группу для Сбербанка, в которой 200 тысяч подписчиков. Я зашел, посмотрел, все выглядит печально. Это мертвая группа, пользователи пытаются показать, что они живые и настоящие. Три поста в день ни о чем, явно написаны одним человеком. Я ничего не имею против Сбербанка, но мне кажется, что корпоративное присутствие сделано плохо. Если бы кто-то умел хорошо строить корпоративное присутствие в сети, спрос был бы большой.

– *Это можно воспринимать как ответ на вопрос «Почему вы в соцсетях не замечены?»?*

– Наша «группа» (речь идет о сайте Superjob.ru) имеет пять-шесть миллионов подписчиков. Ежедневно ее посещают более пятисот тысяч человек. Зачем мне вытаскивать этот трафик? Мне это не нужно. Кому нужна посещаемая группа в социальной сети? Тому, кто не в состоянии на своем сайте что-то реализовать, или тому, у кого нет сайта.

– *Мне кажется, что если посещаемость до ста тысяч, то однозначно стоит потратиться на создание представительства в соцсетях. При посещаемости пятьсот тысяч, наверное, нет смысла распылять трафик.*

– У наших сотрудников есть свои странички, они могут там проконсультировать, ответить, кто-то может что-то написать в «Твиттере». Это и есть наше корпоративное присутствие. Мне кажется, этого вполне достаточно.

– *Чувствует ли Superjob давление с какой-либо стороны?*

– Нет. Я занялся сельским хозяйством. Мы с партнером в Тульской области построили колбасный завод, пасеку. Сам лично я этим не занимался, мой партнер занимался, но я понял, что делать бизнес в интернете просто, потому что ты ни у кого не спрашиваешь разрешения. Ты берешь и делаешь. Никто, кроме самого себя и собственной лени, тебе не мешает. Есть идея, работай, и даже денег на это не надо. В реальном бизнесе многие вещи происходят исключительно последовательно, и параллельно их запустить нельзя. Чтобы получить одну бумажку, тебе нужно получить вначале другую бумажку, а на каждую бумажку нужно тридцать дней. То, что по уму должно занимать неделю, может занимать год.

– В сравнении с интернет-бизнесом офлайновый бизнес намного более инертен?

– Я и в других офлайновых бизнесах участвовал. Интернет – это отдушина для человека, который не хочет проходить какие-то бюрократические барьеры. В интернете нам никто, кроме нас самих, не мешает.

– Возвратимся к Superjob как проекту в целом. Вы не так давно запустили новый сегмент сайта «Временная работа» – аналог фрилансерским биржам.

– Я бы не сказал, что он для фрилансеров. Есть замечательные ресурсы, в том числе Free-lance.ru, где находятся те самые люди, которые считают себя фрилансерами.

Мы смотрим гораздо шире. У нас присутствуют услуги фрилансеров и заказы на услуги фрилансеров, но в основном это самые массовые сегменты, которые каждый день кому-то нужны, например, вбить гвоздь, бабушку через дорогу перевести, репетитора найти и так далее. Там собрано все, что не является системной работой и постоянной занятостью.

– В общем, проект удался?

– Да. Сам сервис мы запустили в феврале, а монетизироваться он начал в июле. Схема у нас стандартная, на том же самом free-lance.ru можно приобрести премиум-аккаунт, у нас можно приобрести супераккаунт, который дает больше возможностей. Например, с таким аккаунтом можно поднять свою услугу выше результатов поиска. Никакого велосипеда мы не изобретаем.

Спрос на подобный сервис был. Мы какое-то время заворачивали это все в основной сервис, но это было не очень удобно. Куда засунуть объявление «требуется бригада плотников», было не очень понятно. По структуре Superjob такое объявление не очень ложилось в наш контекст. Мы не понимали, куда его девать. Сейчас оно висит во временной работе.

– Как ты относишься к историям, построенным по западной модели, например Upladder.ru? В них те, кто ищут работу, платят за размещение аккаунтов. Речь идет о высокооплачиваемых профессиях.

– По-моему, несколько лет назад была волна рекомендательных сервисов. Тогда все их делали, по-моему, сейчас в живых никого не осталось. Мне кажется, что там, где есть попытка взять денег с соискателей, должен быть очень хитрый рынок. Мне непонятно, зачем высокооплачиваемым специалистам платить деньги за поиск работы. Но, насколько я понимаю, в Индии или Бразилии рекрутинговые ресурсы работают по-другому, там за возможность размещения резюме платит соискатель.

– В Индии совсем другая ситуация: там колоссальный переизбыток рабочей силы.

– Да, у нас такой принцип не работает. Мне кажется, что брать деньги с соискателя некорректно. Поднимать резюме выше в поиске или окрашивать его в зеленый цвет неправильно, потому что работодатели такие резюме сразу кидают в корзину. Если человек пытается себя выпятивать, значит, что-то с ним не так, раз он не может

найти работу, не прибегая к подобным способам. Мы не вводили такую услугу для соискателей и вводить ее не будем, потому что это обман.

– Расскажи о планах Superjob. Что бы вы хотели сделать в ближайшее время?

– Мы хотим вырасти раз в десять по оборотам и трафику в ближайшие пять-восемь лет. Сейчас наш оборот – это десятки миллионов долларов. Я надеюсь, что в ближайшие два года будут сотни.

– Есть ли планы по выходу на зарубежные рынки? СНГ? США и Европа?

– На Украине и в Узбекистане мы присутствуем. Мы там работаем, но в Узбекистане, скорее, надо использовать индийскую модель, то есть брать деньги с соискателей, чего мы делать не хотим. Работодатель там платит, но на порядок меньше.

Что касается англоязычного рынка, то там свои монстры. И в то же время там сотни, если не тысячи нишевых сайтов и нет ни одного лидера. Европейский рынок очень сильно отличается от российского или американского. Наш рынок больше похож на американский.

– Многие развитые проекты в интернете смотрят на развивающиеся страны. Вы не думали об этом?

– Когда мы упруемся в потолок, мы начнем думать. В этом году доход с регионов вырастет по сравнению с прошлым годом в четыре раза. Зачем нам думать про Вьетнам, когда у нас есть Новосибирск, Красноярск, Тула?

У меня нет амбиций завоевать весь мир. Работа должна доставлять удовольствие. Я хочу ездить на рыбалку тогда, когда хочу. Я не хочу вместо рыбалки встречаться с инвесторами, перед которыми нужно отчитываться, или лететь на конференцию во

Вьетнам и рассказывать, какие мы замечательные.

– Рыбалка – это святое. Я сейчас попрошу тебя ответить на один из вопросов наших слушателей. Есть ли еще свободные ниши для каких-либо рекрутинговых сервисов?

– Их полно. Одному-троим людям будет достаточно денег для комфортного проживания. Для постройки чего-то глобального нужно предложить суперидею, понадобится очень много денег, чтобы перебить нашу известность или известность HeadHunter.

– На этом все. Спасибо большое за беседу. Если есть что добавить в конце, то прошу.

– Удачи всем слушателям. Кто хочет делать бизнес в интернете, знайте: это правильный выбор. Если 10 000 часов чем-нибудь заниматься, то обязательно получится свой Superjob или «ВКонтакте». Не сомневайтесь!

Вот уже несколько лет в Рунете два лидера онлайн-трудоустройства – Superjob и HeadHunter. Главная интрига этой ниши – удастся ли одному или другому серьезно обогнать конкурента и уйти в отрыв?

Филипп Ильин-Адаев (Banki.ru)

Банки.ру – крупнейший ресурс Рунета, посвященный банкам. Проект стартовал 1 марта 2005 года. На сайте зарегистрировано более 110 тысяч пользователей, а ежедневная посещаемость ресурса составляет более 80 тысяч человек.

В течение пяти лет проект развивался на личные средства Филиппа Ильина – Адаева. В 2010 году миноритарным акционером стала компания «Финам».

Полученные средства позволили вдвое увеличить число программистов и открыть ряд новых уникальных сервисов.



Родился 26 июля 1973 года в Москве. В 1995 году окончил факультет журналистики МГУ, в 1999-м – Высшую школу экономики.

С 1991 по 1996 год работал в информационном агентстве «ИМА-Пресс», дойдя до позиции главного редактора. В 1996 году перешел

из журналистики в PR и последовательно работал в пресс-службах компании «БДО Юникон», ОНЭКСИМ Банка, Северо-Западного пароходства, Международного промышленного банка, банка «Евротраст». В 2005 году совместно с братом на собственные сбережения открыл портал Banki.ru и вскоре полностью переключился на управление им. За время его руководства число сотрудников портала Banki.ru достигло 100 человек, а ежемесячная аудитория превысила 1 млн уникальных посетителей. Помимо основного сайта в группу Банки.ру входят Banki.ua, Allbanks.ru, All-Leasing.ru, Autorenter.ru.

Увлекается автопутешествиями. Женат, воспитывает сына и дочь. Живет и работает в Москве.

Филипп – очень спокойный и интеллигентный человек. Так же, сообразно его характеру, как мне кажется, развивался его проект. Спокойно, основательно, интеллигентно и последовательно. Banki.ru, вовремя появившись в Сети, заняли свою нишу так прочно, что с трудом представляю себе, что кто-то сможет выбить их с лидирующей позиции в их сегменте.

– Уже не раз в рамках программы мы говорили о том, что такое монетизация в интернете, какие формы она принимает, какие проекты более склонны к тому, чтобы превращаться в живые деньги.

Наш сегодняшний гость – человек в чем-то уникальный, так как называет себя «предпринимателем без тяги к предпринимательству». Это так?

– Я до 32–33 лет считал, что у меня нет склонности к бизнесу. Я, как многие, в студенческие годы пытался чем-то торговать. Я стоял на Тверской улице, продавал калькуляторы, но у меня не получалось это делать, мне это не нравилось. Тогда я понял, что предприниматель из меня выйдет никудышный.

– *Однако жизнь распорядилась иначе. Каким образом родился проект Banki.ru?*

– В определенный момент понял, что я не хочу всю жизнь быть наемным менеджером. Я понял, что век наемного менеджера недолог: после 45–50 лет на тебя смотрят как на отработанный материал, и ты плавно переходишь к пенсии. Я не хотел идти по этому пути и решил попробовать создать свое дело. Я долго не мог понять, в какой области заниматься бизнесом. В результате я остановил выбор на интернете, потому что входной порог очень невысокий. Так как я работал в пиар-структурах банка и с этой темой был знаком не понаслышке, я стал думать в этом направлении и обнаружил, что ниша банковских проектов для клиентов не заполнена. Шаг за шагом я стал приближаться к созданию Banki.ru.

– *Когда появился домен и первый прототип?*

– В конце 2004 года. Сначала я зарегистрировал домен Vsebanki.ru за стандартные 20 долларов, потом увидел, что на продаже у киберсквоттеров выставлен домен Banki.ru, купил его, если не ошибаюсь, за 2500 долларов. Начиная с осени 2004 года мы стали работать над проектом, проект мы запустили 1 марта 2005 года, то есть на следующей неделе нам будет шесть лет.

– *Говоря «мы», кого ты имеешь в виду?*

– Я всегда так говорю. Мы – это я, мой брат, ребята, с которыми мы запускали этот проект. Сегодня мы – это вся команда (чуть меньше 90 человек).

– *Насколько высок твой личный удельный вес в проекте? На первых этапах ты был локомотивом и исполнителем большинства функций?*

– Я и сейчас им являюсь, я тяну на себе весь груз.

– Судя по тому, что ты говоришь, что пришел в предпринимательство постепенно, ты, наверное, не являешься жестким управленцем?

– Нет, у нас достаточно комфортные условия работы, у меня лояльное отношение к подчиненным. Поработав в банке, я посмотрел, как не надо работать. Я не хочу стоять около турникета в 9.10 и отбирать у моих сотрудников пропуска за то, что они опоздали на десять минут. У нас очень комфортно! Единственное пожелание и требование, которое я предъявляю ребятам, – нужно работать.

– Как распределяются функции? Сколько человек в редакции, разработке?

– Пятнадцать человек в редакции, пятнадцать человек в разработке, много контент-менеджеров. Основные отделы по численности – разработка и редакция. Мы в середине прошлого года привлекли инвестора – группу «Финам». Самое главное, на что мы направили инвестиции, – на усиление команды разработчиков, поскольку у нас долгое время в техотделе было два-три человека. Мы успевали только бороться с косяками, по-человечески сайт развивать мы не могли.

– Какую долю вы отдали «Финаму»?

– Блокирующий пакет. Контроль остался у моей семьи.

– Сейчас ты, твоя супруга и «Финам» являются акционерами?

– Менеджеры Banki.ru – я, мой брат Кирилл, который является главным редактором, моя супруга и несколько ключевых менеджеров сайта.

– Насколько сегодняшнее положение вещей тебе кажется стабильным, стимулирующим развитие проекта? Это то, чего хотелось достигнуть, получив деньги от «Финама»?

– Да. Мы вложили деньги в развитие: мы усилили разработку, усилили другие направления, которые требовали дополнительных сил. Сейчас сбылась моя давняя мечта: у нас стали открываться новые разделы, сервисы. Когда ты добежал до инвестора, инвестор в тебя поверил, с одной стороны, хочется расслабиться, но с другой стороны, ты понимаешь, что работа только начинается. Это очень интересный период, потому что все в твоих руках, любая твоя идея может быть реализована через два-четыре месяца.

– Года два-три назад предпринимателям часто удавалось договориться с инвесторами о cash-out, то есть о получении денег на руки при продаже проекта или его доли. Сейчас cash-out крайне редок, чаще cash-in, то есть вливание средств на развитие бизнеса.

– Я cash-out могу себе устроить, но если я устрою cash-out через несколько лет, то оценка сайта будет другой. Я мог продать сайт и через год после его запуска, но это были бы совершенно другие деньги.

– Я понял. Возвратимся к первоисточкам: сначала Banki.ru строились как база данных по банковским отделениям и вкладам.

– Да. Основная фишка – база данных по вкладам. На тот момент в интернете не было ни одного сайта, на котором воедино были бы собраны вклады. На этой нехитрой идее мы сайт и выстраивали. Изначально была понятная информация по банкам. Если человек ищет вклад, он должен знать, какой банк его предлагает. Была небольшая новостная лента, и все. Когда мы открывались, у нас даже форума не было.

– Как скоро вы стали обростать новыми функциями?

– В течение первого месяца после старта проекта мы поняли, что без форума нам не обойтись, так как у людей возникают вопросы по вкладам, банкам, и нужна площадка, где они могли бы их задать. В форуме стали появляться довольно интересные, взвешенные отзывы

об обслуживании в том или ином банке. В первый же год мы поняли, что нам нужно делать народный рейтинг, и мы сделали удобный сервис, благодаря которому люди могли оставлять аргументированные отзывы. Потом к ним подтянулись банки, которые какое-то время просто наблюдали за отзывами клиентов и никак не реагировали. В какой-то момент они поняли, что пора защищаться, оправдываться. Основной переломный момент – создание народного рейтинга. Вокруг рейтинга создалось очень хорошее комьюнити из клиентов и банков.

– Как скоро тебе удалось отказаться от работы на стороне, то есть от получения дохода где-то еще?

– Это произошло несколько лет назад. Другое дело, что, переходя из банка в банк, я честно предупреждал, что у меня есть свой бизнес, которому я уделяю часть времени. Я был довольно высокооплачиваемым менеджером и понимал, что на молодой стартап я свою зарплату не могу положить, поэтому работал до последнего.

– Какую роль играет телевизионная часть проекта, которой занята твоя супруга – телеведущая Елена Ищеева? Я предложу две версии. Ты решил дать возможность творчески реализоваться своей супруге и это не имеет отношения к бизнесу? Или это чистый бизнес и направление настолько важно, что оно увеличивает капитализацию бизнеса в несколько раз?

– Всего понемногу. Безусловно, я хотел привлечь свою супругу к работе над этим проектом. Я очень рад, что она согласилась уйти с телевидения в интернет-телевидение, что добавило мира и спокойствия в нашу семью, потому что телевидение – это гадюшник. Через Лену мы получаем доступ к первым лицам банков, берем у них интервью, представляем банк на сайте. Лена – наше лицо, симпатичное лицо, которое видят банкиры. В том числе и поэтому

банки сотрудничают с нами весьма охотно.

– Как ты думаешь, если бы во главе проекта стоял не такой человек, как ты, имеющий большой опыт и контакты в банковской среде и у которого не было бы супруги с изрядной долей медийной известности, насколько сильно это сказалось бы на проекте? Насколько менее эффективной была бы коммуникация с банками?

– Безусловно, проект был бы совершенно другим, но не потому, что у меня есть связи и банковский опыт. У меня не было никаких связей в банках. Какие связи могут быть у пиарщика? У меня были связи с журналистами. Дело в том, что любой проект очень сильно зависит от руководителя, который его ведет, является его олицетворением, его продолжением. Мой самый большой плюс (скажу откровенно) – это то, что я всегда стою на стороне посетителя. Я делаю сайт не для бизнеса, не для банков, не для инвесторов, а для своих посетителей. Соответственно, их интерес, то, что они хотят видеть на сайте, занимает первое место. Те новые сервисы, которые мы создаем, мы не просчитываем, то есть не считаем, какая у них монетизация, сколько времени нужно на них потратить, когда они будут окупаться. Для меня это десятый вопрос. Мне нужно понимать, нужен сервис нашим клиентам или нет, востребован он или нет. С помощью такого подхода сайт и достиг успеха.

– Вы прибыльны как бизнес?

– Мы условно прибыльны. Мы были прибыльны, пока не вошел инвестор. Когда пошли инвестиции, мы переехали в новый офис, увеличили штат в два раза, и сейчас прибыли как таковой у нас нет, но мы к этому стремимся. Я думаю, что в обозримом будущем мы выйдем в плюс.

– В одном из интервью ты говорил, что в этой нише, несмотря на ее привлекательность, невелика конкуренция. Почему это так? С чем это связано? Я себя спрашиваю, почему я не построил какой-то

проект в области банков. Я могу ответить: потому что я ничего не знаю в этой сфере. Почему никто не идет в эту нишу?

– Сложный вопрос. Кто-то что-то делает, но не у всех получается. Единственный конкурент – Альберт Попков с проектом Sravni.ru. Он делает свой проект с любовью, он ни у кого не подглядывает, он делает все что нужно, и у него получается. Понятно, что по оборотам и аудитории он нам уступает, хотя бы потому, что он стартовал намного позже. Других конкурентов у нас нет, хотя попыток создавать сайт про банки множество, но всем чего-то не хватает.

– Я хочу понять, почему всем чего-то не хватает. Не потому ли, что межотраслевой портал может создавать только незаинтересованный человек? Банк такой портал делать не сможет, потому что эта корпоративная структура зарегулирована и имеет свои интересы.

– Основная ошибка, которую допускают другие сайты, заключается в том, что они не проходят весь путь эволюции. Самое простое – это сделать копию Banki.ru: добавить сервисов, горячих линий, сделать «Друзей банка», но это не работает, потому что каждый сервис должен иметь какой-то смысл. Если ты делаешь горячую линию, то у тебя должна быть аудитория, которой это будет интересно. Если у тебя на сайт заходят полторы калеки, то никаких вопросов не будет, и рано или поздно банки уйдут с этого сайта. Если ты создаешь базу данных по вкладам и кредитам, то подумай, пожалуйста, о том, как эти базы будут поддерживаться, потому что поддержка баз данных – это титанический труд. На поддержке базы данных по вкладам у меня сидит пять человек, которые ежедневно мониторят ставки, проверяют соответствие. Не каждый сайт себе может это позволить. Когда я создавал сайт, я не смотрел ни на кого, я не смотрел ни на западные аналоги, ни на российские сайты – я продвигался шаг за шагом. Многие конкуренты заходят с конца: они делают кальку.

– Если коротко, Banki.ru – история про итерационность подхода (от базы происходит переход к чему-то более сложному, при этом обращается внимание на мнение аудитории), неравнодушие к каждой составляющей и умение слышать клиента.

– Наверное, да. Мне очень понравились твои слова. Может, ты тоже созрел для своего сайта по банковской тематике. Если ты этот подход понял, то у тебя все получится.

– Я прилагаю усилия немного в другой сфере. У меня есть десять разных проектов, но они находятся в другой нише. Как ты не пойдешь делать электронные журналы или сервисы в области социальных закладок, конкурируя со мной, так же и я вряд ли пойду в банки. Сапожник должен тачать сапоги! Что знаешь, в том и лучше реализоваться.

– Отчасти согласен, но я выбрал банки не потому, что был «копенгагеном» в них. Вчера я встречался с нашими форумчанами, которые приезжали голосовать за банк года. Я понял, что не обладаю даже пятью процентами знаний, которыми обладают они. Банки – интересная тема с точки зрения рекламодателей. Всем известно, что хорошо рекламируются автомобили и услуги банков. Если в автомобильной тематике в 2005 году сайтов было как грязи, то банковская тема была свободна. Именно это во многом и определило мой выбор.

– Хорошо. Поговорим по поводу монетизации. У тебя прекрасная аудитория с точки зрения медийной рекламы. В то же время ты предоставляешь услуги банкам. Как делится выручка? Сколько ты получаешь от классической рекламы: размещения баннеров, спецпредложений и сколько от других услуг?

– От баннеров я получаю порядка сорока процентов от общей выручки. Все остальное относится к категории «Разное». Часть приходится на текстовые строки, спонсорство, горячие линии и так далее. Когда я заглядываю в раздел «Реклама», я сам не до конца

понимаю прайс-лист, потому что это здоровая простыня с кучей позиций.

– *Восемьдесят тысяч посещаемости и девяносто человек в штате и свой офис. Пожалуй, твой сайт из известных мне в Рунете имеет самое высокое соотношение штата и посещаемости. Представим социальную сеть с посещаемостью сто тысяч человек. Ей тянуть девяносто человек штата и офис довольно сложно.*

– Я с тобой согласен. Инвесторы обратили мое внимание на то, что у нас получается небольшая выручка на человека. Друзья мои, у нас контентный сайт. Мы производим контент! Если бы у меня были «Одноклассники», то это другое. Но у меня очень затратный бизнес.

– *Его затратным делает твоя страсть к деталям, желание сделать все красиво.*

– Безусловно. Если ты что-то делаешь, ты должен обеспечивать качество. У нас есть народный рейтинг. Первые полтора года я сам сидел и проверял отзывы (около пяти в день). Сейчас в день приходит 100–150 отзывов, и с ними работают пять человек, потому что это основной контент, который нужно обслуживать.

– *Не опасешься, что при том, что ты мягкий управленец, люди начнут халтурить и филонить на работе?*

– Кто будет филонить, уволю. Я своих людей люблю, и они этим не злоупотребляют. Я вижу, кто как работает.

– *Сложно контролировать девяносто человек.*

– Я стараюсь, но это тяжело. На каждом направлении есть ключевые менеджеры.

– *Расскажи насчет механики работы. Банковская сфера непроста: есть подводные течения, войны, нелюбовь между банками. Каким образом ты борешься с тем, чтобы банки не сливали друг на друга*

черный пиар, чтобы это не делали другие структуры? Как вы боретесь с заказами?

– Мы просто их не размещаем. Мы не принимаем заказы на пиар, мы не размещаем слив. Мы постоянно ходим по лезвию ножа, потому что мы стоим посередине. С одной стороны – клиенты банка, которые часто поливают банки грязью, с другой стороны – банки, которые поливают грязью и которые рекламируются. Я очень рад, что нам удастся тактично балансировать. Это потому, что мы абсолютно прозрачны, чисты, искренни. Мы не продаем то, чего не нужно продавать.

Например, у нас есть номинация «Банк года». Ко мне несколько раз подходили люди и спрашивали, сколько это стоит, на что я отвечал, что это ничего не стоит. Они мне говорили, что я дурак, что они мне заплатят тысяч сто за одну церемонию, что это будет прибыльным бизнесом. Зачем это нужно? Мне это неинтересно. Если я один раз продам номинацию, один банк будет знать, что Banki.ru продает номинации, слух пойдет по рынку, и репутации сайта будет нанесен серьезный ущерб. Если ты можешь себе позволить ничего не продавать, то не продавай. Мы, к счастью, можем себе это позволить.

– Как у тебя обрабатываются регулярно поступающие возмущенные звонки, письма от банков, оскорбленных в лучших чувствах теми или иными статьями, комментариями на сайте?

– Мы по-человечески решаем проблемы. Если мы напишем неправду, то извинимся, но, как правило, мы пишем правду, поскольку у нас хороший редакционный состав. Если банк недоволен и приводит свои аргументы, то мы с удовольствием предоставим им площадку.

– Жалоба клиента публикуется, и начинается давление со стороны банка, они просят снять отзыв. Как вы решаете такие проблемы?

Вы публикуете порочащую, но правдивую информацию или не пропускаете такие отзывы?

– Мы все пропускаем. В «народном рейтинге» у нас действует постмодерация. Если по поводу какого-то отзыва, размещенного клиентом, банк кричит и топает ногами, говоря, что это неправда, то мы связываемся с клиентом и в зависимости от его поведения принимаем решение. Если банк говорит, что это правда, и просит снять размещение и если клиент говорит, что это правда, то можно только судиться. Если мы понимаем, что ситуация реальная, мы ничего снимать не будем. Банки в этом неоднократно убеждались, поэтому подобных звонков раздается немного.

– То есть были прецеденты, когда банки пытались надавить, ты отказался, и все знают, что эта процедура ни к чему не приведет?

– Да, такие звонки были. Часть из них разруливается на более низком уровне. Если до меня дозванивается банк, то я поделаться ничего не могу. Мы навстречу банку не идем в таком случае. Если мы понимаем, что ситуация реальная, мы ничего убирать не будем. Максимум, что мы можем сделать – предоставить банку площадку для того, чтобы он выразил свою позицию. На заре «народного рейтинга» у нас был замечательный случай, когда второй наш рекламодатель в истории (Ситибанк) обиделся на то, что в «народном рейтинге» он занимал последнее место. Когда он начал размещать рекламу на сайте, «народного рейтинга» еще не было. Когда «народный рейтинг» появился, пошли негативные отзывы по Сити, банк обиделся и снял рекламную кампанию. Мы не стали уговаривать его размещаться у нас.

– Понятно. Насколько банки сейчас серьезно относятся к тому, что происходит на их страницах? Насколько народный глас берется в расчет?

– Банки, к счастью, очень серьезно настроены. Прошел тот момент, когда банки предпочитали не замечать интернет, не

замечать отзывы. Сегодня практически все крупные банки общаются со своими клиентами. Порядка тридцати банков на нашем сайте держат «горячую линию», где оператор регулярно отвечает на вопросы посетителей. К некоторым банкам приходит 20–50 вопросов и претензий в день. Это колоссальная работа, и в крупных банках есть специальные люди, единственная задача которых заключается в том, чтобы разобрать отзывы, претензии, вопросы, оставленные на Banki.ru. Изначально мы себе даже представить такого не могли. Сейчас мы запустили сервис «Друзья банка», который помогает банку выстраивать еще более плотное общение с клиентами. Теперь они не только отстреливаются от их жалоб, но и выслушивают идеи, предложения, обмениваются мнениями о том или ином сервисе. Сейчас мы активно работаем для того, чтобы сблизить банки с клиентами. На данный момент я вижу интерес как с одной стороны, так и с другой.

– Как тебе кажется, вы оказываете влияние на банковскую сферу в России?

– Конечно. В том, что банки сейчас идут в интернет, в том, что они общаются в соцсетях, в том, что они стараются стать более клиентоориентированными, создают свои сервисы, думают, прежде чем ввести не очень дружелюбную комиссию, большая заслуга Banki.ru.

Мы научили банки общаться со своими клиентами. Раньше такого не было. Казалось бы, что может быть проще: спустись в клиентский зал, собери мнения, что нравится, что не нравится. Такого не было. Сейчас, заходя на Banki.ru, открываешь «Друзья банка», народный рейтинг или горячую линию и общаешься.

– Кстати, о «Друзьях банка»: насколько тебя устраивает то, как в рамках твоего проекта строятся мини-комьюнити? По сути, это место для общения. Как можно измерить активность людей в рамках каждой страницы?

– Сейчас у нас открыто комьюнити у десяти банков. Количество клиентов у активных банков за последний месяц удвоилось. Дальше все зависит от самих банков. У меня есть хороший пример – банк «Авангард». Он очень активно общается со своими клиентами. У него очень серьезная движуха идет. Мы на прошлой неделе придумали, как можно измерять активность пользователей, – мы решили остановиться на том, что мы будем писать о тех идеях, которые дают наши посетители и которые реализуются банком. Сейчас у многих банков уже есть реализованные идеи, предложенные посетителями. Например, у Сбербанка. Я видел кучу примеров, когда его ребята решали проблемы клиента. Пускай они были мелкими, но они решались, и это правильно. Их принцип: великое начинается с малого.

– В заключение нашей беседы несколько вопросов от слушателей. Будет ли развиваться сервис maps.banki.ru?

– Если и будет, то на уровне приложения к коммуникаторам. Это большой трудоемкий сервис. Сейчас там только Москва, если мне память не изменяет, но этот сервис требует очень большой поддержки, потому что только у одного Сбербанка в Москве и Санкт-Петербурге около четырех тысяч объектов на карте. Их тяжело заносить и обновлять.

– Что за проект vdolg.ru и как он развивается?

– Это площадка, где одни физические лица дают в долг небольшие суммы другим физическим лицам. Заемщики получают прямой доступ к деньгам (3000–5000 на один-три месяца), кредиторы имеют возможность получить доход с этих операций. Сейчас мы нашли бизнес-ангела, и думаю, проект полетит быстрее.

– Почему вы не развиваете функционал по генерированию онлайн-заявок на кредиты?

– Мы его запустили только в декабре. Наверное, то, что мы не запустили его раньше, было моей ошибкой. Я очень скептически относился к онлайн-заявкам, потому что мне казалось, что это будет не совсем корректно по отношению к нашим посетителям, так как на каждой заявке, которую оставляет человек, мы зарабатываем, банк зарабатывает. На самом деле, я ошибался, поэтому в декабре мы этот сервис запустили, сейчас им пользуется порядка десяти банков. Я думаю, что до конца года их количество вырастет в три-пять раз.

– Хорошо. Пожалуй, все. Спасибо большое, что нашел время пообщаться.

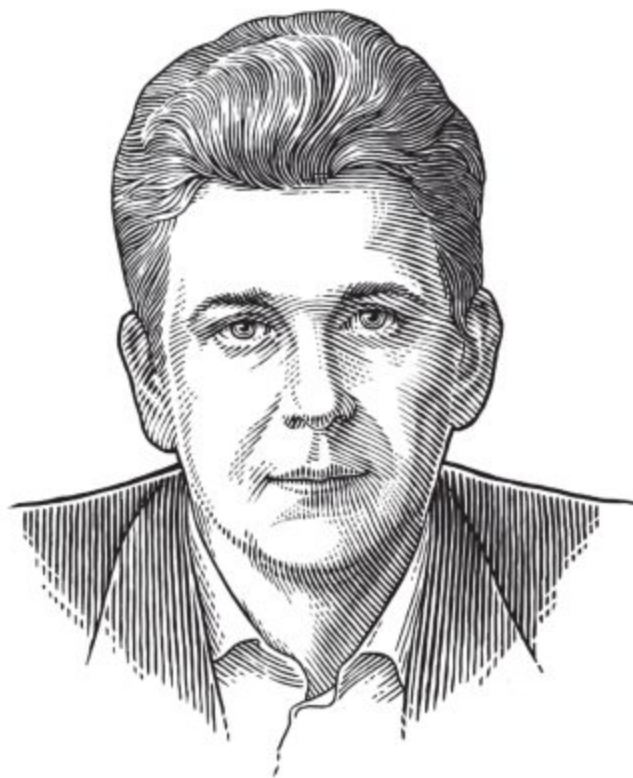
– Спасибо за вопросы.

В качестве послесловия к беседе добавлю, что Banki.ru – пример прекрасно работающего интернет-бизнеса на веб-сервисах и тематическом контенте. Как сейчас, так и в будущем, полагаю, сервисы и аналитические электронные издания в нишах «автомобили», «недвижимость», «финансы» будут отлично монетизироваться. Важно только суметь сделать проект по-настоящему хорошего качества.

Валерий Ковалев (Holodilnik.ru)

«Холодильник. ру» – российский интернет-магазин, специализирующийся на продаже всех видов бытовой техники отечественного и зарубежного производства. Проект открыт в 2003 году.

Является одним из самых перспективных онлайн-магазинов в зоне Рунета. На сентябрь 2011 года ассортимент магазина составляет более восьми тысяч моделей бытовой техники. Принадлежит семье предпринимателя Валерия Ковалева.



Родился 24 апреля 1970 года в городе Нейруппин, ГДР, в семье военного летчика. Переезжал с семьей по всей стране, от Тбилиси до Комсомольска-на-Амуре, сменил четыре школы.

Летал в аэроклубе, готовился, как отец и дед, стать военным летчиком, но не прошел в летное училище по зрению. В 1994 году окончил Московский авиационный институт по специальности «инженер-системотехник летных испытаний». В 1993 году начал оптовую и розничную торговлю холодильниками, постепенно расширив сеть магазинов до десяти точек. В 1999 году запустил по адресу Adeal.ru первую интернет-витрину, отражавшую ассортимент его компании. В 2003 году открыл интернет-магазин Holodilnik.ru («Холодильник. ру»), который развивает по сей день, будучи его руководителем. С течением времени сократил количество офлайн-точек в своей торговой сети до минимума. Увлекается интернетом, машинами и авиацией. Женат. Сыну 20 лет. Живет и работает в Солнечногорском районе Московской области.

По причине малой развитости электронных и карточных платежей, а также по причине сложностей с доставкой товаров электронная коммерция развивается в Рунете не так быстро, как хотелось бы. Однако все равно она растет. Один из крупнейших продавцов бытовой техники через интернет – Валерий Ковалев. История, которую мы обсуждаем вначале, – о том, как он пошел работать в «Яндекс», – меня, помнится, сильно удивила.

– В последних выпусках мы много говорили о социальных играх, маркетинге, в том числе и вирусном, интернет-порталах, то есть о виртуальном, современном, инновационном, возникшем относительно недавно. Сегодня поговорим о вещах более приземленных – о торговле в интернете. Мой гость – генеральный директор интернет-магазина «Холодильник. ру» Валерий Ковалев.

По рассказам, несколько лет назад, уже будучи владельцем бизнеса с оборотом в несколько миллионов долларов, вы пошли работать в «Яндекс» на должность медиапланера, чтобы получить дополнительные знания по интернет-рекламе. это правда?

– Да, это так. Мне были интересны вопросы, которые у меня возникли, я хотел реализовать кое-какие идеи на другом рынке, а не на рынке бытовой техники.

– Успешный был эксперимент?

– «Яндекс» вроде был доволен моими медиапланами, и рекламодатели были довольны, а мне это позволило расширить границы моих представлений об интернете, поскольку подготовка медиапланов для других рынков требовала абстрактных размышлений, не связанных с моей основной деятельностью.

– Вы уже много лет занимаетесь холодильниками, не устали еще?

– Некая усталость присутствует, но поскольку это помогает прилагать свои знания и деньги зарабатывать, то я этим занимаюсь. Не настолько они меня раздражают!

– Просто есть разные подходы к предпринимательству. Это два диаметрально противоположных подхода, возможно, есть полутона, но они менее выражены. Первый – любовь к запуску новых проектов и быстрая потеря интересов к ним. Проект пошел, и становится неинтересно. Второй – стабильное и уверенное дело жизни. Какой подход вам ближе?

– Мне ближе второй подход, и я негативно отношусь к тем людям, которые запускают проекты, бросают их и видят в этом смысл своей жизни. Меня это раздражает, это противоречит моему менталитету.

– Я заступаю за тех предпринимателей, которые предпочитают первый подход, поскольку сам являюсь во многом таковым. Цель заключается в том, чтобы вывести проект на определенный уровень за счет собственных опыта и знаний, и когда он уже может ехать сам, воспитать смену и уйти.

– Скорее всего, подобный подход к делу и приводит к появлению рутинности. Это одинаковый и достаточно ограниченный набор

действий. Когда ты долго, тяжело и уверенно ведешь проект, то постоянно сталкиваешься с разными гранями его дальнейшего развития. Эта полировка и шлифовка того бриллианта, который получается, и доставляет удовольствие. Мне неинтересно найти камушек, взвесить его и продать.

– Вы как предприниматель когда себя осознали? Учились вы на инженера-летчика?

– Дело в том, что я иногородний. Жизнь в Москве (хотя это было в 1987–1989 годах) приводила к тому, что постоянно не хватало денег, стипендия была 55 рублей. МАИ давно известен тем, что он воспитал большое количество коммерсантов и артистов. Среда студентов, которые постоянно находились в поиске возможностей заработать деньги, может быть, и подтолкнула к тому, чтобы думать об этом. Не было такого, что я учился, учился, а потом вдруг стал бизнесменом, это происходило параллельно. Поискам возможности что-то заработать я посвящал гораздо больше времени, чем учебе.

– Каковы были направления экспериментов? Возможно ли представить, что делом вашей жизни стали бы не холодильники, а строительство или что-то другое?

– Да, именно строительство могло им стать, но оно не вызывало у меня интереса, хотя эта сфера процветала и приносила деньги. Возможно, из-за склада характера мне было это неинтересно. Как одни любят один вид деятельности, другие другой, так и люди делятся на торгашей и неторгашей. Есть люди, которые по своему складу характера не могут продавать. Я ярко выраженный торгаш, мне нравится этим заниматься, и я получаю от этого удовольствие.

– В 1993 году вы определились с направлением и стали им активно заниматься, заключая прямые договора с поставщиками?

– Немного не так. Мой первый объект торговли – небольшой уголок в магазине «Свет 14», который до сих пор существует, но

называется не так. Там этот уголок был открыт для другого проекта, тоже торгового, но не связанного с холодильниками. Поскольку любое привлечение товара снижает издержки, то рассматривалось появление в ассортименте чего-то нового, а поскольку на тот момент развалились связи Советского Союза, были перебои с поставками, проблемы (например, минский завод «Атлант» в то время не имел ни одного официального дилера на территории России), то первые холодильники, которыми я торговал, – это холодильники «Минск». Сейчас они называются «Атлант». Смена бренда произошла потому, что по российскому законодательству запрещены географические названия брендов.

Один из моих приятелей, который жил в Минске, позвонил мне и предложил взять у него партию холодильников. Я спросил: «Зачем они мне? Куда я их дену?» Он сказал: «Возьми! Вдруг продадутся?» И я взял, и они продались. Так и началась торговля!

Бизнес пошел, и в 1994 году я стал дилером завода «Стинол». Это был мой первый сертификат официального дилера. Количество продаж стало больше тысячи в месяц, как розничных, так и оптовых.

– Сегодняшний успех «Холодильника» – это маркетинг, работа с клиентами, правильная реклама, удача или вовремя и правильно настроенные отношения с прямыми производителями?

– Я думаю, это комплекс. Безусловно, можно иметь массу отличных отношений с производителями – и при этом опаздывать в развитии в интернете. Участники нашего рынка – федеральные сети, такие как «Эльдорадо», «М-Видео», «Техносила», – как раз и демонстрируют этот случай. Они имеют уникальные условия от поставщиков и при этом достаточно медленно развиваются в интернете.

– А в чем заключается специфика электронной торговли в Рунете, как вам кажется? Каковы ее важнейшие черты?

– Имеет место тот факт, что бытовую технику покупают в Рунете лучше, чем за рубежом. В Европе доля покупателей техники в интернете, по моему мнению, гораздо меньше, чем в России.

– Почему?

– Я не могу об этом судить. Например, я был в Хорватии и наблюдал, как там продается бытовая техника. В каждом городе есть один или несколько маленьких магазинчиков, в которых техника особо не представлена, но есть много каталогов. Я разговаривал с местными жителями, говорил им о наличии интернет-магазинов, на что они мне отвечали, что их отцы покупали технику здесь, поэтому и они здесь покупают. У меня есть русскоязычный знакомый в Швейцарии, он мне сказал, что у них технику не покупают в интернете, потому что люди привыкли покупать в магазинах, у них немного другие устои. Америка в этом отношении более продвинутая, но Америка – это не весь мир.

– Несомненно. Возвратимся к российской специфике. У нас чаще смотрят на технические характеристики товара, наличие гарантии, а покупают там, где дешевле. Например, я прихожу в «М-видео», смотрю на товары, выставленные там, читаю обзоры в интернете, выбираю марку и модель, а покупаю в интернете, потому что там дешевле.

– Такая модель, безусловно, присутствует. По моей оценке, около тридцати процентов потенциальных покупателей действуют именно по такому сценарию. История развития государства российского привела к тому, что ярко выраженных лидеров среди магазинов нет. Раньше были магазины «Свет», и все привыкли там покупать, но на сегодняшний день их нет. В Москве их было порядка трехсот, и их стерли с лица земли, потому что развалилась система государственных поставок. Если бы они сохранились, то, наверное, отбирали бы покупателей у интернет-магазинов.

– Почему? Потому что они находятся в шаговой доступности и можно быстро купить товар?

– Да, и еще потому, что люди привыкли там покупать и продолжали бы это делать.

– Мне кажется, что степень гибкости российского потребителя довольно высока. У людей есть готовность к покупке при наличии возможности купить дешевле, именно это и обуславливает успех развития коммерции в интернете.

– Я не считаю, что люди покупают в интернете, потому что там можно купить дешевле.

– А что тогда приводит людей в интернет?

– Есть аудитория людей, которая стремится купить дешевле, но им все равно, где покупать. Я эту долю оцениваю в 30 процентов. Другие 70 процентов покупают по другим причинам: удобство, наличие информации, доверие к продавцу, предлагаемый ассортимент, консультации и другие факторы, которые инициируют покупку в определенном месте.

– Мне кажется, это относится к физическим местам, потому что в интернете ты общаешься с электронными текстами, картинками, 3D-проекциями, а не с живым консультантом. Разговор человека с человеком, мне кажется, играет свою роль.

– Один из успехов «Холодильника. ру» на рынке бытовой техники вызван тем, что с момента его создания (2003 год) при сайте создан форум. На форуме есть выделенные люди, которые отвечают на вопросы, там происходит живое общение. Я до сих пор отвечаю на некоторые вопросы на форуме сам, в частности на вопросы, не касающиеся технических характеристик, в основном на претензии, вопросы, связанные с функционалом сайта. Это элемент живого общения, которое необходимо.

– Можно ли сказать, что там образовалась лояльная группа потребителей?

– Да, безусловно. Этих людей не видно на форуме, многие просто заходят почитать. Форум еще осуществляет функцию накопления информации и предоставления ее тем, кто не расположен к общению. Люди читают то, что пишут другие, и выносят необходимую им информацию.

– Я понимаю, что вы своевременно почувствовали, будучи ритейлером, опасность сетей, поняли, что конкурировать с ними в офлайне будет тяжело, и сосредоточились на интернете?

– В нашей компании принято по-другому говорить. Мы пытаемся максимально широко представить свой товар во всех сегментах сбыта. Если мы отказываемся от каких-то сегментов, то это происходит в силу ярко выраженных причин. Например, мы не торгуем на рынках, мы считаем, что это недостойный для нашего бренда способ торговли. Интернет в определенный момент времени был виден в качестве одной из точек сбыта, и от него была большая отдача.

Мы сделали сайт Adeal.ru, который являлся интернет-витриной с ценами, там можно было нажать кнопку «Заказать», но не было удобства выбора, просто был представлен каталог без возможности подбора, удобных сортировок, фильтра и так далее, но он начал продавать.

В определенный момент времени (на начальном этапе) эта точка сбыта обогнала по выручке один из наших магазинов. Мы произвели простой экономический расчет, решили, что эта точка сбыта нам нужна, и создали «Холодильник.ру». Вы говорите, что мы были пионерами. Это не так: пионеры были в 1999 году – 003.ru, desheвле.ru. Я подключился к этому только в 2003 году, можно сказать, что я опоздал на четыре года, но, видимо, не настолько развита была торговля в интернете в те времена, чтобы мое

опоздание сильно на что-то повлияло.

– Ваши обороты составляют около ста миллионов долларов и заметно превышают обороты ваших конкурентов. Почему вы, хотя вышли в интернет позже, оказались над ними?

– «Холодильник. ру», когда вышел на рынок в 2003 году, был своего рода инновационным ресурсом, потому что туда очень качественно заносился товар. Сегодня самый маленький интернет-магазин понимает, что описания товаров должны быть качественными, а в 2003 году писали два-три слова в описании товара и больше ничего.

Мы же поставили качественное описание товара во главу угла. Я запрещал выставлять товар на сайт, если он некачественно описан, или отсутствует картинка, или она плохая. Удобство подбора товаров и качество описаний – это первый фактор успеха. Второй фактор заключается в том, что мы достаточно быстро освоили технологии оптимизации под поисковые машины и заработали очень много поискового трафика.

– Какие у вас прогнозы насчет того, что будет дальше происходить в этом сегменте с точки зрения сетей? Не секрет, что ресурсы крупных сетей достаточно велики. Когда они раскачаются, они смогут построить нечто осмысленное в интернете, и тогда, возможно, вам будет тяжело. Или нет?

– Подобные опасения у меня присутствуют, но есть интересная вещь: если сети раскачаются и увеличат долю покупателей в интернете, то это приведет к тому, что у них будут проблемы в офлайне. Тогда они, может, перестанут быть такими большими.

– Какие проблемы? Офлайн-магазины будут нерентабельными?

– Да. Увеличение продаж в интернете происходит за счет их уменьшения в офлайне, а сети затратны в этом отношении. Я не знаю, как видоизменится «М-видео», если оно будет успешно в

интернете. Но потери из-за внутренней конкуренции будут большими.

– Поговорим на тему управления. Вы частная семейная компания, не имеющая акционеров, что дает большую гибкость и возможность быстрее принимать решения. Для вас важно, что вы во главе угла, и точка?

– Для нас это важно. Я удачно женат, моя супруга участвует в нашем семейном бизнесе. Не так давно на нас вышел Tiger Global и предложил продать часть акций или полностью бизнес или подумать о каких-то совместных проектах с их инвестициями, но мы не заинтересованы в инвестициях, какими бы дешевыми они ни были, даже если эти инвестиции идут не в «Холодильник», а в другие проекты, потому что не хотим участия в нашем бизнесе сторонних людей. Для нас это принципиально. Это раздражает и мешает!

– Одним словом, «Холодильник. ру» так и останется частной компанией, которая будет медленно и уверенно развиваться?

– Да, это нишевой бизнес, если говорить не о всей компании, а об отдельном проекте «Холодильник. ру». Это нишевой ресурс, который не очень хочет идти по всем городам и весям и открывать там филиалы. То, что мы пошли в Питер и там родился филиал – это исключение. Мы были вынуждены это сделать, чтобы не потерять свою долю, поскольку значительный прирост Питер нам дал (около тридцати процентов), а к другим регионам мы осторожно относимся. Безусловно, мы будем расширяться, но очень медленно и аккуратно.

– В частной компании, где создатель является еще и активным руководителем, трудно удержаться от авторитарности при принятии решений. Как вам кажется, вы строгий руководитель?

– Я авторитарный руководитель, в этом нет сомнений, но я не строгий руководитель.

– В чем заключается разница? Авторитарность – это способность принимать решения самостоятельно, без оглядки на мнения коллег.

– Да, это так. Я принимаю решения с учетом других мнений, но зачастую вопреки им.

– Для того чтобы решение внедрить, нужна строгость.

– Строгость не нужна, когда владеешь контрольным пакетом акций. Поднял руку, проголосовал и решил. (Смеется.)

– Понятно. Поговорим о механике работы. У вас работает порядка пятисот сотрудников. Это люди, занимающиеся логистикой, специалисты по интернету?

– Наибольшее количество людей – водители-экспедиторы, сотрудники call-центра. Далее идут продавцы, менеджеры отделов (корпоративного, регионального), потом бухгалтеры и руководители направлений.

– У вас своя служба доставки, не проще было бы отдать ее на аутсорсинг?

– Нет. Доля продаж самих холодильников превышает 80 процентов, а холодильник – это такая вещь, которую по логистике надо возить строго вертикально, особенно по плохим дорогам. Поскольку холодильники бывают в высоту 2–2,1 метра, то требуются специальные будки для их перевозки высотой 2,2 метра. Так как доля высоких холодильников велика, все машины, на которых развозится продукция, имеют специализированные будки. Нам приходится их заказывать, поскольку это уникальные машины.

В те моменты, когда нам требовалось привлечь аутсорсеров на доставку, мы сталкивались с тем, что они не владеют таким транспортом. Либо холодильники везут стоя в открытой машине, что исключено, потому что перевозится около пятнадцати штук, два человека заносят холодильник клиенту, а остальные четырнадцать в

это время могут украсть, либо их можно везти лежа, а в 50 процентах случаев холодильник не будет работать после такой доставки.

Например, в «М-Видео» долгое время скрывали, что они возят холодильники лежа. Это безобразие, так делать нельзя! В общем, мы были вынуждены развивать свою службу доставки. На данный момент у нас больше шестидесяти автомобилей, они справляются с объемом перевозимой продукции, и таким парком легко управлять. Безусловно, при региональных доставках мы пользуемся транспортными компаниями, Почтой России, но что касается доставки в городах присутствия (Москва и Питер), мы ее осуществляем собственными силами.

– Интересно поговорить о ресурсе под названием «СуперХолодильник». Это тоже ваш сайт, и на нем находятся 3D-модели холодильников. Вы их сами оцифровываете?

– Мы их сами фотографируем, оцифровываем, шифруем и выкладываем, то есть создаем уникальный по качеству контент, который помогает людям посмотреть на технику и не ходить в торговые залы, о которых вы говорите. Идеология проекта очень простая, она соответствует идеологии «Холодильника. ру»: мы предоставляем покупателям как можно больше возможностей что-то узнать о товаре. У нас оцифрованы более 2400 моделей.

– Во сколько вам обходится создание одной 3D-модели?

– Это зависит от крупногабаритности товара и от сложности. В среднем больше 100 долларов за единицу товара.

– А почему вы не попросите это делать производителей?

– Если это сделает производитель, эти 3D-модели будут у всех. Если какой-то производитель иницирует 3D-модели и начнет их раздавать, то у всех конкурентов будет один и тот же контент, тогда я ничем не буду отличаться от своих конкурентов. Я, наоборот,

заинтересован в том, чтобы они это сделали как можно позже.

– Франчайзинг, который, как я знаю, вы пробовали использовать, не очень пошел именно потому, что партнеры, бравшие франшизу, недостаточно внимательно относились к делу?

– Немного не так. Спрос на франчайзинг «Холодильника. ру» дикий: нам сыплется чуть ли не одно предложение в день. Разговаривая с людьми, общаясь с ними, оценивая, их представления о том, чем они будут заниматься, мы понимаем, что они не будут успешны в данном месте в данное время, или мы боимся им доверять, поэтому на сегодняшний день есть всего лишь два примера: Волгоград и Орел. В этих городах люди более или менее успешно работают. И то мы начинаем замечать, что для них это сторонний продукт, и так, как мы занимаемся этим здесь, они не могут заниматься, и это влияет на качество продукта. Нам не хочется нарушать нашу общую концепцию, мы не хотим терять в качестве, поэтому в будущем мы, скорее всего, от этого откажемся.

– Сейчас задам вопрос из общей теории торговли в интернете. По данным Торгово-промышленной палаты РФ, 76 процентов покупателей в интернет-магазинах – женщины. В бытовой технике это так или большинство покупателей – мужчины?

– Это не так. На днях вышло интересное исследование «Рынок бытовой техники и электроники: онлайн и офлайн-сегменты» в РБК. Это платное исследование, я потратил на него деньги и не пожалел. Это наиболее интересное и грамотное исследование среди тех, что я читал за последние десять лет. Как ни странно, название «Холодильник. ру» вообще не упоминается в этом отчете, хотя здесь перечисляются другие интернет-магазины. Такое ощущение, что нас искусственно вынули из списка, там называются цифры «лидеров», которые в несколько раз меньше наших показателей, но интересна сама тематика исследования, в том числе и портрет российской

аудитории в сравнении с европейской.

– *Хорошо. Значит, вы считаете, что большинство покупателей – это мужчины?*

– Я думаю, что на сегодняшний день мужчин больше. Мне кажется, что 45 процентов женщин и 55 процентов мужчин. Что происходит в других сегментах, я не знаю.

– *Как платят люди? Кредитные карточки или наличные деньги?*

– Это специфика крупногабаритной бытовой техники. Менталитет русского человека позволяет ему оплатить карточкой электронную игру, книжку, а ту покупку, которую он делает раз в десять лет, ему проще оплатить при доставке наличными. 99 процентов людей оплачивает именно так.

– *Было бы интересно посмотреть на человека, который заплатил за холодильник по sms. Что такое «Холодильник. ру» через три года? Каким он будет?*

– Это «СуперХолодильник. ру». Именно поэтому мы открыли этот домен, на данный момент он хранит 3D-картинки, но скоро там будет оболочка, и это будет параллельный продукт – каталог, который будет сделан совершенно по-другому.

Я знаю, что бизнес Валерия регулярно хотят купить. Не нужно далеко ходить, недавно мои знакомые из одной управляющей компании спрашивали меня, не могу ли я их познакомить с Валерием и не хочет ли он пустить к себе инвесторов. Пусть даже на небольшой процент. Но, насколько знаю, они не договорились. Компания остается за создателями.

Наталья Лосева («РИА Новости»)

ФГУП «РИА Новости» – одно из крупнейших информационных агентств России. Первые сообщения увидели свет 24 июня 1942 года в сводках знаменитого Совинформбюро.

Сегодня основу информационной деятельности агентства составляют новости из России и стран СНГ.

«РИА Новости» располагает крупнейшими в России фотослужбой и фотобанком – это более миллиона фотографий. Сервис «Ты – репортер» – один из знаковых проектов «РИА Новости», получивший международную премию WSA-Mobile.2010 (учредитель – Организация объединенных наций) как лучший проект в области «Медиа и новости».



Родилась 7 июля 1970 года в Новосибирске. По окончании школы поступила в Новосибирский государственный медицинский институт. Работала репортером, занималась журналистскими расследованиями.

Основала Новосибирский пресс-клуб – независимую площадку для взаимодействия журналистов между собой и с ньюсмейкерами. В 2001 году окончила Московскую школу политических исследований. В 2007 году поступила в Свято-Тихоновский православный гуманитарный университет на специальность «религиоведение». В 2000 году курировала один из интернет-проектов телеканала НТВ. В 2001 году занялась созданием и продвижением интернет-версии газеты «Известия». С марта 2004 года – директор интернет-проектов «РИА Новости». В 2005 году запустила проект «Наша победа», посвященный хроникам Великой Отечественной войны. Один из авторов первого учебника по интернет-журналистике. Увлечения – высокая кухня, автопутешествия, история религий. Воспитывает сына. Живет и работает в Москве.

Наталья – очень сильный и преданный делу профессионал. Однако и этого порой бывает недостаточно, если ты оказываешься в бюрократической машине государственного предприятия. Либо РИА – исключение из правил и там все с точки зрения организации работ динамично и современно, либо Наталья знает какой-то специальный секрет эффективного преодоления сопротивления бюрократической среде. Работа РИА в интернете во многом именно благодаря ей выглядит очень грамотно.

Еще относительно недавно в среде интернет-специалистов было обычным делом и даже в каком-то смысле хорошим тоном иронизировать над экспериментами государственных структур в области веб-присутствия. Что скрывать, я сам это не раз делал.

Сегодня ситуация постепенно меняется, и последние год-два государство все увереннее чувствует себя в интернете. Присутствие в Сети государственного предприятия «РИА Новости» давно является уверенным и убедительным, и во многом это заслуга директора по мультимедиа и новым проектам «РИА Новости» Натальи Лосевой.

– Правильно ли будет сказать, что все связанное с «РИА Новости» в интернете связано с вами?

– Конечно, нет, потому что «РИА Новости» в интернете – огромная команда людей разных специальностей, творческих представлений и увлечений. Одно из условий нашего успеха в интернете – наша многогранность. Мы научились действовать синхронно и синергично.

– Сколько человек сейчас работает над сайтом?

– В производство мультимедиа вовлечены больше ста человек. А всего в агентстве работает более тысячи человек. Большая часть из них занимается производством новостей, видео.

– Я понимаю, что вы в конце 90-х пришли в интернет как руководитель?

– Нет, в интернет я пришла раньше, потому что Новосибирск в этом плане был развит больше, чем Москва. В Москве о нем только узнавали, а у нас уже все было. Мы первую интернет-версию нашей газеты создали в 1996 году, а в 1998-м у меня уже был сайт pressclub.ru с разными сервисными и интерактивными вещами. Мое мучительное решение переехать в Москву было связано с хорошим предложением. В Москве искали специалиста по интернету, и искали его в тех городах, где IT-активность была развита.

– Вы сразу связали интернет с журналистикой или были какие-то другие направления?

– Да, все мои первые опыты в интернете были связаны с журналистикой, потому что изначально я журналист и репортер и только потом медиаменеджер.

– Судя по вашему досью и по тому, что мы успели узнать из других интервью, вы также увлекаетесь политикой и религиозной философией?

– У меня был долгий период изучения политологии, это довольно большой пласт моей жизни. Что касается истории религии и религиоведения, то это сфера, которая находится между хобби и жизнью, потому что я воцерковленный человек и мое увлечение историей религии началось с моих попыток познать тот предмет, с которым я сталкиваюсь повседневно в своей духовной жизни.

– Это находится в гармонии со сложной и стрессовой работой?

– Воцерковленность вообще трудно сочетается с миром, но что как не мир (те соблазны и искушения, которые нас окружают) помогает воспитывать в себе духовную волю.

– Скажу об интересном обстоятельстве. Вы учились в медицинском институте, но оказались в журналистике, как так получилось?

– Я из семьи врачей и хотела быть детским психиатром. Я недалеко ушла от этого, потому что моя нынешняя профессия сопрягается с психиатрией. *(Смеется.)* Я начала писать довольно рано: еще со школы. Журналистика была для меня абстрактной, воображаемой и нереальной профессией, а медицина – реальной. Но жизнь сложилась так, что журналистика оказалась намного реальнее, и в 16–17 лет я начала публиковаться. В итоге журналистика перетянула меня.

– Когда вы вошли в журналистику в интернете, было ли для вас очевидным, что с этим будет связана ваша жизнь? Или офлайн-

журналистика конфликтовала с этим направлением?

– Конфликта не было, было любопытство, как это будет сочетаться. С одной стороны, было ощущение абсолютных возможностей, другой реальности, скорости, отношений с аудиторией. С другой стороны, был страх, очень типичный для всех традиционных журналистов, – страх «не разрушит ли это профессию?». Сейчас мы видим, что профессию это не разрушает, а дает ей новую форму, новые пути реализации. Сегодня журналистика находится в более живом и менее искусственном взаимодействии с жизнью и аудиторией.

– До «РИА Новости», в котором вы с 2004 года, вы работали в двух других заметных медиаструктурах – НТВ и «Известиях». Где было интереснее?

– В газете. «Известия» – очень полезный и яркий опыт, потому что в «Известиях» мы прошли путь эволюции от традиционной газеты до раздвоения на традиционную редакцию и редакцию онлайн и затем перешли на этап зарождающейся синергии, от дуализма к единому изданию, и это было очень интересно и полезно. Этот опыт во многом сформировал меня как медиаменеджера.

– Когда вы уходили из «Известий» и переходили в «РИА Новости», вы сказали, что сайт РИАИАН – сайт упущенных возможностей. Не могли бы как-то трактовать эти слова?

– РИАИАН вовремя вышел в интернет (насколько я знаю, от безысходности), потому что на ленту новостей была плохая подписка и было принято решение выкладывать ее в онлайн. Тогда кроме этого преимущества никаких других преимуществ не было. В тот момент мне показалось, что все настолько далеко ушли вперед, что компенсировать годы (2001–2004) будет невозможно. К счастью, оказалось, что это возможно.

– На тот момент было огромное количество контента, огромная журналистская сеть, которая есть у РИАИАН сейчас, но ничего другого

реализовано не было?

– Да. В интернете вываливание сотни заголовков ничего не значит. Интернет-СМИ должно быть живым, дышащим организмом, меняющимся каждую минуту.

– Насчет этого можно поспорить, если посмотреть на одного из лидеров рынка – «Ленту. ру».

– Когда я говорю про перемены, я не имею в виду дизайн. «Лента. ру» очень чутко идет за интересами аудитории. У «Ленты. ру» есть два столпа успешности. Во-первых, это то, что они вовремя появились, они имеют колоссальное ядро аудитории и колоссальный кредит доверия. Во-вторых, «Лента. ру» в своей редакционной политике четко, тонко и талантливо чувствует и прогнозирует интересы аудитории. Когда я говорю, что интернет-СМИ должны дышать в унисон с аудиторией, я имею в виду именно это.

– Что такое редакционная политика в контексте новостного СМИ? Нужно просто быстро, своевременно и четко освещать текущие события в разных областях жизни?

– Это типичное заблуждение, потому что любому неновостному СМИ достаточно идти вслед за новостными агентствами и ориентироваться. Условия конкуренции среди новостных СМИ настолько жесткие, что ты выигрываешь только тогда, когда умеешь прогнозировать любое событие. Внутренняя установка, которую я пропагандирую в команде и разбираю со студентами: нет новости, которую нельзя спрогнозировать. Если ты не можешь спрогнозировать факт, ты должен иметь набор сценариев, по которым тот или иной тип события может развиваться. Мы понимаем, что если мы не будем прогнозировать события, не будем вести долгосрочное планирование, то проиграем. Следовать за событиями – путь неудачников.

– *Большая часть работы, в частности «РИА Новости», заключается в том, чтобы анализировать ситуации и построить возможные сценарии развития событий?*

– Мы страшные, невыносимые зануды. У нас в день проходит несколько планерок, и у нас проходят долгосрочные планерки. Вся наша жизнь подчинена планированию. Для нас мало спрогнозировать события, нам еще необходимо спланировать наши действия, чтобы в нужное время в нужной точке оказались те подразделения, люди, инструменты, которые дают картинку. Более того, когда мы сегодня говорим о нашем присутствии, мы говорим не только про сайт, но и про мобильные телефоны, iPad-приложения, iPhone, социальные сети. Гармоничное, правильное присутствие на таком количестве платформ невозможно, если ты не зануда. Мы отвечаем за весь мир с точки зрения новостей, а это невозможно, если ты не умеешь планировать новости.

– *Это очень интересно. Означает ли это, что ваши аналитики способны давать прогнозы и доставлять информацию для спецслужб, госструктур, которые в этом нуждаются?*

– Мы же из советских времен знаем, что 70 процентов информации разведка брала из открытых источников. Я думаю, что сегодня интернет позволяет любой спецслужбе сделать хороший анализ (блогосфера в этом помогает), было бы кому анализировать. Подписчиками на нашу ленту новостей являются пресс-службы, аналитические, финансовые и другие структуры.

– *Я знаю, что русская служба BBC любит тему «универсального солдата» – журналиста, который снимает видео, делает фото, пишет статьи, может наговаривать аудиокомментарии. «РИА Новости» также является сторонником такой концепции?*

– Можно сказать сильнее: мы адепты концепции универсального журналиста – человека, который может не просто снять фото, видео, дать информацию для инфографики или начитать свой текст. Дело

не в этом, это навыки. Самое простое – приобрести навыки. Для этого у нас действует внутренняя школа мультимедийной журналистики. Сложнее – изменить сознание, мозг, уметь увидеть историю не текстом и не видео, а уметь увидеть историю стереоскопично и решить для себя, какой формат лучше (текст, видео). Это самое главное умение, которое мы воспитываем в себе как в медиаменеджерах. Главное – увидеть событие так, как его видят пользователи, решить, что они захотят посмотреть на видео, а что увидеть в тексте.

– Согласны ли вы с определением, которое дал вице-президент Гильдии издателей Василий Гатов? Он сказал, что современная журналистика в онлайн – режиссура медиа. Функции журналиста – функции режиссера, который строит кадр, принимает решения о том, каким инструментом стоит пользоваться.

– Я не знала, что Вася так сказал. Для себя мы это решили еще лет пять назад, у нас термин «режиссировать заметку» – обыденный оборот. Если мы говорим про мультимедийную заметку, которая состоит из текста, из двух видеоиллюстраций, одного слайд-шоу, то, конечно, речь идет о новом для отрасли умении – о режиссуре. Мы должны таким образом построить рассказ, чтобы пользователь шел наиболее эффективным путем, чтобы он посмотрел как можно больше единиц информации, которые мы для него приготовили, то есть нельзя сваливать все в одну кучу и бессистемно размазывать. Это на наших глазах формирующаяся профессия.

– Сколько универсальных специалистов работает на РИАИ и как они распределяются?

– Порядка 80 процентов наших корреспондентов, которые работают в 40–50 точках мира, так или иначе снимают видео, делают фото, экспериментируют с мультимедийной журналистикой. В нашей московской редакции сотня человек, которые умеют это делать. Есть очень увлеченные этим люди, есть те, которые боятся

этого направления. У нас также есть огромная команда, которая работает с нашими интернет-ресурсами: выпускающие мультимедийные редакторы, продюсеры, люди, которые работают с социальными сетями.

У нас есть очень успешный проект «Ты – репортер», который полностью построен на работе с пользовательским контентом. Это новая отрасль. Мы понимаем, что сегодняшние медиа не могут конкурировать, полагаясь только на своих корреспондентов, они могут выигрывать только тогда, когда у них есть армия гражданских журналистов, воспитанная, тренированная, мотивированная. Если мы будем говорить о различных специальностях новых медиа, то их более десятка.

– На ваших народных репортеров можно положиться или это пока еще эксперимент?

– Второй год мы работаем, всерьез полагаясь на них. Я помню, что первые успехи мы получили в трагических ситуациях, как и всегда бывает в нашей профессии. Первый эффект и силу народной журналистики мы почувствовали, когда произошла трагедия с «Невским экспрессом», когда мы получили первые фотографии через полтора часа после того, как произошла трагедия, и опередили на несколько часов мировые агентства.

Когда произошел пожар в клубе «Хромая лошадь», мы получили много кадров и свидетельств с места происшествия. Это были первые результаты. Повторюсь, что они, к сожалению, зачастую трагичны. Сегодня это сила, которая включена в наши бизнес-процессы.

Когда мы планируем темы, мы часто рассчитываем либо на тех людей, которые есть в нашем активе, либо на тех людей, которых мы можем найти. Это определенная методика и навык. В новогодние каникулы произошла драма, когда с моста упала машина в Москву-реку. Так как это произошло в Москве, где особая концентрация наших журналистов, на одном месте оказались сразу три наших

репортера. Они не стали жестко конкурировать, они объединились и написали совместный репортаж.

– *Это обычные люди?*

– Да, пользователи сервиса «Ты – репортер».

– *Сколько у вас сейчас активных пользователей, которые стремятся быть более или менее постоянными авторами?*

– Наши пользователи участвуют в бонусной системе, то есть мы не платим им деньги, они зарабатывают бонусы. По нашему бонусному рейтингу порядка ста человек очень активны.

– *Какова регулярность: раз в день, неделю?*

– Тех, кто поставляет информацию раз в неделю, несколько десятков.

– *Является ли этот проект кузницей кадров? Оттуда берутся штатные сотрудники?*

– Пока нет. Люди, которые становятся гражданскими репортерами, – зачастую состоявшиеся люди со своей жизнью, у которых есть любимая профессия. Это для них хобби, граничащее со второй профессией. В этом, наверное, фишка. Они это делают не за деньги, а за удовольствие, за принадлежность к клубу, бренду.

– *Насколько этот проект может развиваться, как вам кажется? Когда о таком проекте знают все, его приложение стоит в каждом смартфоне, то владелец подобного рода сетки – неубиваемый монстр медиа? Насколько вы надеетесь на развитие проекта в таком масштабе?*

– Именно в таком масштабе и хотелось бы его развивать. Я убеждена, что в ближайшие пять-десять лет успеха достигнут те информационные агентства, которые станут использовать не только профессиональных репортеров, но и всех, кто пользуется видео–

или фотокамерой. То количество девайсов, которые находятся в руках у людей, позволяет сделать многократную копию каждой секунды во всем мире.

– И с любого ракурса.

– Да. Подменять это только созданной сетью корреспондентов неблагоприятно, неэкономично. Гораздо правильнее воспитать в себе умение работать с людьми, которые являются потенциальными свидетелями. В таком случае немного меняется роль СМИ, они перестают быть просто информатором, они становятся верификатором информации. Когда произошел взрыв в «Домодедово», наши корреспонденты случайно оказались в аэропорту, поэтому мы были первыми (это журналистская удача), но параллельно в «Твиттере» шел вал сообщений, спекуляций, интерпретаций, страшилок. Наш человек отслеживал социальные сети, и это был чудовищный поток очень разной информации. О чем это говорит? О том, что сознание пользователя перегружено противоречивой информацией. Он чувствует, что им манипулируют. В этот момент пользователь говорит: «Спасибо большое, социальная сеть, но я пошел в средства массовой информации, чтобы узнать, что на самом деле произошло». Проблемы с информированием больше нет. Мир информирует сам себя. Проблема состоит в подтверждении информации и ее фильтрации.

– Относительно всего этого есть два мнения. Первое: традиционные СМИ, в том числе электронные, умерли, и бал правят социальные сети («Твиттер», Facebook), потому что они быстрее реагируют, в них через несколько секунд-минут появляются первые сообщения о событии. Второе мнение заключается в том, что, хотя во многом социальные медиа и стали средой донесения информации, традиционные СМИ так и остались средой обработки, сопоставления, проверки и выдачи информации. Вы согласны со вторым мнением?

– Да.

– *Получается, что социальные сети стали вашими поставщиками информации?*

– Не только поставщиками информации. Это кладезь. Я отношу себя к тем медиаменеджерам, которые ценят социальные сети и с огромным уважением и вниманием относятся к развивающейся социальной среде. Это не только поставщик информации, это и барометр настроения, это очень четкий индикатор того, насколько ты попадаешь или не попадаешь в аудиторию, насколько ты находишься в режиме диалога с ней; это источник экспертного мнения.

– *В те часы, когда случилась трагедия в «Домодедово», было ощущение, что наметилась еще одна тенденция. Я имею в виду ситуацию, когда по тегу «Домодедово» в «Твиттере» было огромное количество дезинформации.*

– Это регулируется. Интернет и новые медиа – естественная среда, которая саморегулируется. Выбирая свою информенту, вы четко отсеете тех, кто вас дезинформировал, тех, кто пытался вами манипулировать. Я думаю, что здесь нет нужды в каком-то внешнем регулировании.

– *Вы верите в самонастройку этой среды?*

– Да. Например, в арабском мире социальные сети стали инструментом не очень чистоплотных людей, решающих свои проблемы и задачи. Очень важен баланс между соблазном отрегулировать эту среду и опасностью того, что умные и расчетливые люди, которым нужно решать свои проблемы, придут и будут использовать ее в своих интересах. Это вызов, который раньше перед миром не стоял.

– Со временем информационное агентство или серьезный новостной сайт превратятся в редакцию аналитиков – серьезных людей, решающих, как верифицировать, фильтровать, а сама информация (факты) будет поступать от пользователей по каналу «Ты – репортер» или с помощью социальных сетей, то есть не будет нужды в той сети репортеров, которая есть у вас сейчас?

– Не совсем так. Вы правы в том, что поток фактов и новостей будет все больше добываться не руками репортеров, а из аудитории. Но чего хочет аудитория? Она же хочет не просто читать факты, она хочет, чтобы с ней поговорили, чтобы ей объяснили, почему так происходит, какие есть точки зрения. Аналитическая, комментарийная журналистика будет предполагать, что автор не ставит точку после того, как он написал свое мнение, свой комментарий, это будет только началом диалога. Формат колумнистики превратится в колумнистику с разговорами, обсуждениями. Я думаю, что останется репортаж, потому что аудитории всегда важно увидеть чье-то настроение, объяснение, эмоции. Что касается новостной ленты, то она изменит свою природу. Также останутся интервью и видеозарисовка.

– Вернемся к механике работы РИА. У вас действительно развита работа с социальными медиа, но, судя по трафику и по степени заметности бренда, пока она развита не очень хорошо?

– Наш рекорд – с одной социальной сети 250 тысяч переходов за сутки. Даже для нас это ощутимый трафик. По посещаемости наша страница в Facebook стоит на втором месте после страницы самого Facebook в России, то есть охват у нас неплохой.

– Моя компания как автор ряда контентных проектов (calend.ru, shkolazhizni.ru) сейчас занята интеграцией в социальные медиа. Представить себе, как можно получить 40 тысяч подписчиков и 250 тысяч переходов, я не могу.

– Когда мы говорим про социальные сети, то мы имеем в виду несколько механизмов. Есть люди, которые заходят к вам на страницу, комментируют что-то, обсуждают. В чем прелесть социальных сетей? Это вирусный маркетинг. Как только вы нажали на Like, ваши действия сразу отражаются в вашей информленте. В среднем у каждого пользователя 250–350 друзей, и начинается вирусный маркетинг.

– Да, я этот момент упустил. 250 тысяч – колоссальная цифра. Все говорят, что пока заметного трафика с социальных сетей нет, а вы назвали цифру, которая станет большим сюрпризом для многих.

– Надо работать на три шага вперед. Если вы зайдете на нашу страницу в Facebook, то увидите, что там дежурят журналисты, редакторы. Мы всех заставляем, уговариваем, убеждаем приходить и работать в социальную сеть. Это, конечно, бесплатно, но люди получают от этого колоссальное удовольствие. Мы авторам и журналистам открываем бездну удовольствия и пользы от прямого общения со своей аудиторией.

– Что меня больше всего удивляет, РИАИ – государственное предприятие, и в то же время вам удается гибко работать с новыми инициативами. Вы на самоокупаемости?

– Мы порядка 50 процентов зарабатываем сами, и эта цифра растет, потому что мы научились продавать медийную рекламу, продаем наши сервисы. Все проекты, которые сейчас создаются, планируются в том числе через призму монетизации. Деньги на развитие есть, наше руководство позволяет нам экспериментировать.

– Как ставится задача: хотелось бы, чтобы окупались, или это не обязательно?

– Конечно, хотелось бы, но это не мой вопрос, потому что я трачу деньги, так как я создаю продукты. Моя команда имеет возможность

много экспериментировать. «РИА Новости» работает в режиме лаборатории со многими проектами, мы многое пробуем, мы не идем вслед за кем-то, мы стараемся прогнозировать, пробовать направления, проекты. Проекты рождаются мозговым штурмом, идеей, и принимаются решения о том, чтобы попробовать, посмотреть на эффект, поэкспериментировать. Это очень естественный живой процесс.

– Из последних проектов, которые вы внедрили, какой вам кажется наиболее интересным, достойным внимания?

– Проект 2010 года «Ты – репортер». Этот проект за семь месяцев стал образцовым в мире, и мы представляли его на разных международных профессиональных конференциях. Наш опыт сейчас изучается многими мировыми ведущими агентствами. Это был экспериментальный проект в чистом виде. Этот проект был сделан на общих плечах как эксперимент и опыт, и он выстрелил.

Еще инфографика. Идея пришла в голову главному редактору – Светлане Миронюк. Она вдохновилась, насколько я помню, опытом испанских предшественников. Это было ее волевое решение. Мы получаем огромное удовольствие от этого. Сейчас мы ушли далеко вперед. Я надеюсь, что инфографика станет одним из самых популярных синтетических форматов журналистики в ближайшее время. Здорово, когда ты не читаешь 28 больших статей, а смотришь на картинку – и сложные процессы красиво раскладываются в голове. Для меня как для блондинки это очень полезно.

– Хорошо. Рассказывают, что вы готовите новый сайт, планируется редизайн РИА. Что будет меняться? Какие глобальные задачи стоят?

– Когда мы говорим про сегодняшний РИА, мы видим шанхайский город. Мы интенсивно развивались. За три года существования сайта мы запустили три формата видео, вышли в круглосуточное видеовещание, у нас огромный пласт сложной

инфографики, мы вышли в социальные сети, большое развитие получила колумнистская журналистика. Сайт, который разрабатывался три года назад, тесен и не приспособлен для всего того, что есть сейчас.

Во-первых, реорганизация контента так, чтобы пользователю было удобно, чтобы он не терялся в том объеме, который мы ему предлагаем. Во-вторых, если три года назад фото и видео были иллюстрациями к заметке, то сегодня фото, видео и инфографика – это очень большая часть рассказа. Значит, графически должно быть придумано новое решение. Сайт делается совместно со специалистами из лаборатории, которая занимается изучением поведения пользователя. Нам очень важно математически вычислить самую удобную конструкцию ресурса. Дизайн делает дизайнер с мировым именем.

– Когда планируется старт готового продукта?

– Я очень надеюсь, что новое «РИА Новости» мы представим осенью. Этот год – год 70-летия «РИА Новости», поэтому было бы здорово и красиво, если бы мы могли осенью запустить новый сайт. Я думаю, что нам удастся уложиться в те сроки, которые мы сами себе отводим.

– Напоследок вопрос от одного из слушателей программы. Он мечтает открыть свой новостной сайт. Может быть, отговорите его?

– Зачем же, у него все получится. Только для начала надо прописать, кто является вашей аудиторией, составить группы. Прописав аудиторию, надо понять, в чем будет заключаться ваше уникальное предложение для каждой группы аудитории. Сейчас имеет смысл идти в гиперлокальные ниши не только с точки зрения географической локальности (район, подъезд), но и с точки зрения интересов (сайт любителей желтых кактусов). В такой нише можно

достичь успеха, а потом постепенно укрупняться.

– Хорошо. Спасибо большое. Было очень интересно пообщаться и познакомиться.

– Спасибо вам.

Сейчас, готовя книгу, заглянул в Facebook-аккаунт Натальи. Она, как обычно, в разъездах по командировкам, в обсуждениях планов и новостей. В работе, словом.

Александр Лысковский (Alawar)

Alawar Entertainment – ведущий международный издатель и дистрибьютор игр для массовой аудитории. Компания основана в 1999 году. Среди наиболее успешных продуктов – игры Magic Ball, Treasures of Montezuma, Strike Ball, серии игр «Веселая ферма» и «Натали Брукс». Штат компании – более 300 человек. Игры Alawar есть на всех игровых платформах – iPhone, iPad, PlayStation 3, Nintendo DS, Windows и Mac OS X.



Родился 15 мая 1977 года в Новосибирске.

В 2000 году окончил факультет информационных технологий Новосибирского государственного университета. Работал программистом в Институте вычислительной математики и

математической геофизики Сибирского отделения Российской академии наук, где занимался моделированием цунами. В 1997 году вместе с Сергеем Заниным основал компанию Ab Initio Design Group, которая спустя два года получила название Alawar. За 12 лет руководства компанией вывел ее в топ-10 мировых издателей казуальных, мобильных и социальных игр. В 2001 году стал одним из учредителей ассоциации ISDEF – форума независимых разработчиков программного обеспечения. С 2009 года инвестирует в различные IT-проекты на ранней стадии, пробуя себя в роли бизнес-ангела. Увлекается сноубордингом и фотографией. Женат, воспитывает двоих сыновей. Живет и работает в Новосибирске.

Здорово, что не все российские веб-бизнесы стремятся переехать в Москву. В этом почти повсеместном тренде есть свои исключения. Одно из них – компания Alawar и Александр Лысковский. Компания Александра конкурирует с ведущими мировыми разработчиками игр, во многом превосходя своих коллег и конкурентов. При этом базируется в Новосибирске и не планирует из него уезжать.

– Сегодня мы говорим об отрасли, о которой в шутку говорят «серьезный рынок несерьезных игр». В фокусе внимания казуальные игры, как, впрочем, и игры в целом. В гостях передачи основатель и генеральный директор компании Alawar Entertainment Александр Лысковский.

Казуальные игры, бывшие несколько лет назад очень быстро растущим сегментом, сегодня уступают играм для мобильных устройств, играм в социальных сетях. Что ждет их дальше? Полное вымирание?

– Мы считаем, что раньше казуальные игры были только на персональных компьютерах, сейчас они присутствуют и на мобильных, и в социальных сетях. Количество платформ увеличилось.

– *Вы стали шире толковать эту казуальность?*

– Да, это игры для непрофильной аудитории. Они теперь есть на всех платформах.

– *Когда я готовился к интервью, у меня создалось впечатление, что все у тебя было предначертано. Ты изначально хотел заниматься программированием игр. Все довольно понятно и складно.*

– Да. Все подростки, которые в начале 90-х получили доступ к персональному компьютеру, хотели играть. Многие из них потом и стали программировать, создавать игры. Это мое хобби, которое стало работой.

– *Какую первую игрушку ты сделал?*

– Это было еще в школе. Это был лабиринт, где нужно было ходить по подземелью. Игра была сделана на Фортране под БЭСМ 4. Это такой советский суперкомпьютер. Он занимал целую комнату. К нему было несколько удаленных терминалов.

– *Ты все так же живешь в Новосибирске, хотя подавляющее большинство людей, ведущих успешный и растущий бизнес, переезжают в Москву. Почему ты этого не сделал?*

– Alawar – это не очень российская компания. Большая часть бизнеса, продаж и офисов находится не в России, поэтому нет смысла переезжать в Москву. Был бы смысл переезжать в Европу или Сиэтл.

– *Сколько у вас офисов на сегодня?*

– У нас есть люди в одиннадцати странах. У нас большой отдел в Барнауле, Киеве, Днепрпетровске, Днепродзержинске, Минске. В Америке, Польше и Турции в основном продажа, почти вся разработка в Восточной Европе, России, Белоруссии, Украине. Главный офис находится в Новосибирске. Это одна из причин, почему мне не хочется переезжать. Здесь работает слаженная

команда в 150 человек. Они хорошо работают, и нет причины их увольнять, нанимать новых людей в Москве или заставлять всех покидать своих родных и близких и ехать в Москву.

– Как вы начинали бизнес? Вы делали игры, предназначенные для массового рынка?

– Мы их делали для себя, друзья в них играли. Когда мы пытались из этого сделать коммерческий проект, выяснилось, что нужно делать игры другого качества, что программисты – это не главное, что нужны художники, музыканты, налаженные каналы продаж.

Мы все это изучали, исследовали, и когда мы разобрались в этом рынке, начался кризис 1998 года, и все проекты, которые к этому моменту были созданы, оказались никому не нужными, резко изменилась ситуация на рынке продаж. Тогда уже были компьютеры, люди, которые умели что-то на них делать. Так появилась продажа игр через интернет на Западе. Тогда это называлось shareware.

В 1998 году из-за кризиса появилась компания, которая создавала дешевые игры в Новосибирске и продавала их через интернет в США.

– Какими были первые игрушки, которые принесли успех Alawar?

– Мы делали потрясающие клоны Расман. Нам казалось, что так можно делать. Как только на нас вышли правообладатели, мы прекратили продажи, но на эти деньги мы сумели создать команды, движки. Потом мы создавали оригинальные игры, а не клоны.

– Для технаря осознание того, что игра – это не только программирование, было довольно трудным?

– Да. Мне очень сложно было заставить себя перестать программировать, перестать разбираться в движках, технологиях, платформах. Сейчас программисты – это далеко не главные сотрудники компании. Это бизнес.

– Кто главный, на твой взгляд? Что наиболее важно в бизнес-успехе игры? Удачно выбранный сюжет, рыночное попадание, хороший дизайн, оформление?

– Все важно. Очень важно знание рынка и попадание в аудиторию. Нельзя делать игру, которая никому не нужна. Важно понимать, кто покупает игру, какие игры люди покупают, где они их покупают, как доставить игры потребителям. Исходя из этого нужно планировать свою деятельность.

– Насколько подробно вы моделируете своего покупателя? Это конкретные социально-демографические характеристики?

– Я не могу сказать, что это девочка Маша и мальчик Ваня, для которых мы делаем продукты, но мы хорошо знаем, для каких стран, для каких рынков мы создаем продукты, какие каналы дистрибуции мы будем использовать и как нужно преподносить игры.

В казуальных играх важен этап вхождения в игру. Человек скачал игру бесплатно, ему нужно быстро разобраться, как в нее играть. Учитывая то, что он не является профессиональным игроком, он мог не видеть такие игры раньше. Очень важен начальный период, и мы представляем себе обычного пользователя обычного компьютера. Это офисный планктон, домохозяйки и так далее.

– Правда ли то, что основной пользователь казуальных игр – семейная женщина 30–35 лет?

– Если брать статистику PC-игр, то 60–65 процентов – это женщины. Картина с аудиторией в разных странах всегда отличается. В мобильные игры играют немного другие люди, те, кто играет на Mac, тоже отличаются от тех, кто играет на PC. Если мы говорим про игры для PC, то там другая аудитория. Усредняя, мы получаем абстрактную женщину.

– Растолкуй термин «казуальные игры» простым языком. Вдруг кто-то из наших слушателей не понимает, о чем речь.

– Такого термина нет, мы его сами придумали и периодически жалею, что не называем эти игры алавариками, по аналогии с Xerox и Ramper. Есть слово casual, которое на Западе часто используется для обозначения неспециализированных, непрофессиональных игроков.

Есть люди, которые считают себя игроками, и если остановить их на улице и спросить «Кто ты?», они скажут, что они геймеры, что они играют в компьютерные игры. Обычно это подростки мужского пола от 15 до 25 лет. Они тратят 30–40 часов в неделю на игры. Они играют в шутеры, сложные стратегии, ММО (массовые многопользовательские онлайн-игры). Они уходят в многочасовые рейды и готовы изучать свою игровую вселенную месяцами.

Есть те, кто не считает себя игроками. Если их остановить на улице и спросить «Ты кто?», они никогда не скажут, что они геймеры. Они скажут, что работают менеджерами, воспитывают детей и так далее, но при этом у этих людей всегда есть компьютер, смартфон, планшет или доступ в социальную сеть. Они имеют доступ к различным играм на различных платформах и иногда в них играют. Это случайные игроки.

Иногда они играют несколько часов в неделю. Отличие от профессиональных игроков на порядок, но это не значит, что они никогда не играли и стали играть именно в нашу игру. Они иногда играют в обеденный перерыв, многие играют на телефоне в метро или когда ждут чего-то.

– *Сами по себе игры обычно достаточно простые по сюжету?*

– Непрофессиональность игроков накладывает ограничение на сложность вхождения. Игрок должен очень быстро разобраться в игре. Он редко готов платить деньги сразу же, не видя игры, поэтому обычно используется shareware-модель. Пользователь бесплатно скачивает игру, играет полчаса-час. Если ему игра нравится, то он за нее платит и получает доступ к полной версии, либо он платит внутри игры за валюту игры или еще за что-то – так называемый

free to play. Начальное вхождение всегда короткое, потому что человек не готов тратить много времени и платить деньги. Он платит, если ему что-то нравится. Главное ограничение – скорость вхождения.

– Сегодня казуальность смещается в сторону мобильных устройств?

– Это самый быстрорастущий рынок. Несмотря на то что все громко говорят о социальных играх, самый крупный и самый быстрорастущий сегмент игрового рынка – это мобильные игры. В 2010 году он оценивался в восемь миллиардов. Через пару лет это будет пятнадцать миллиардов.

– Расскажи, как сегодня выглядит структура Alawar.

– Alawar – это издательство. Главное, на чем мы специализируемся и в чем считаем себя успешными, – это поиск разработчиков, помощь им в создании продуктов, финансирование, помощь в тестировании и локализации и продвижение их по собственным каналам и через дистрибьюторов.

У нас есть продюсеры, сопродюсеры. Кроме этого, мы подружались с некоторыми студиями, они стали внутренними студиями Alawar, и у нас есть совместные юридические лица. Alawar – это издательство в 150 человек, шесть студий (суммарно 150 человек) и несколько отделов продвижения в конкретных странах (Россия, Турция, Украина, Польша).

– Сегодняшняя структура эволюционным путем выростала из той фирмы, которая появилась в конце девяностых?

– Нет, у нас было несколько важных для нас революций. Мы начинали как обычные разработчики игр. Я игры разрабатывал, а мой партнер (из банковской сферы) умел «заводить» в Россию деньги из-за рубежа, принимать чеки в Новосибирске, обналичивать их и правильно платить с них налоги. Для 1999 года это была

высшая акробатика. Ко всему прочему он хорошо знал английский, поэтому он общался с западной прессой.

С этого тандема все и началось. Постепенно мы научились делать игры и продавать их на Западе. В 2000 году к нам стали приходить другие разработчики игр и просили помочь им. Они делали игры, но не знали, как их продавать. Мы стали что-то им рассказывать, объяснять, подсказывать, брать на дистрибуцию их продукты.

В итоге выяснилось, что у нас это так хорошо получается, что надо брать с них проценты, а не просто помогать за кружкой пива. Мы стали заниматься этой деятельностью. Когда они говорили, что у них нет денег и что им надо доделать игру, мы давали им деньги.

Так мы и стали издательством. Через какое-то время мы закрыли наш отдел разработки. Потом появилась и собственная разработка, но на базе того, что было создано в 1999 году. Были сложившиеся коллективы, с которыми мы нашли точки соприкосновения. Они стали внутренними студиями.

– В этом смысле интересна твоя внутренняя эволюция с точки зрения менеджмента. Ты в него пришел несколько неожиданно для себя самого, как я понимаю.

– Да. Я думал, что буду сам все делать. Я что-то программировал, собирал проекты, и по мере того, как появлялись люди, мне приходилось им объяснять, что и как делать, и появились менеджерские навыки. Менеджмент не изучают на том факультете, где я учился. Когда мы закрыли собственный отдел разработки, выяснилось, что руководить нужно не только программистами, но и маркетологами, продавцами, пиарщиками. Такая вот эволюция! Сейчас я с улыбкой смотрю на свой диплом, который никак не пригодился мне за последние десять лет.

– На свой диплом с улыбкой смотрят многие интернетчики. В интернете встречаются самые экзотические профессии, не имеющие никакого отношения к Сети.

– Мы не только интернет, мы еще и софт. В этой сфере принято, чтобы компаниями руководили бывшие программисты. Это ментальная вещь, связывающая нас и наших сотрудников.

– *Значит, традиции у вас сохраняются, и это хорошо. У вас корпоративная культура с дружелюбной атмосферой, хорошими схемами мотивации для сотрудников. Говорят, что от вас не хотят уходить.*

– У нас не очень большая текучка. У нас хороший коллектив, у нас интересно работать. Так как компания постоянно развивается, мы двенадцать лет непрерывно растем. Мы называем себя пространством возможностей.

В Alawar всегда есть возможность поменять сферу деятельности, вырасти, заняться другими вещами – не теми, какими занимался раньше. Или переехать в другую страну. Это нравится людям. Многие сотрудники в менеджменте, топ-менеджменте начинали совсем не с этой профессии и не с этого отдела, они блуждали внутри Alawar.

Многим нравится, что можно прийти с идеей к генеральному директору или руководителям отделов и предложить ее, на что тебе скажут: «Давай! Делай!» Например, парень, который у нас сейчас является главным мобильным продюсером (Саша Егошин), просто хотел делать игры для iPhone. Тогда iPhone еще не было, он только должен был появиться. Он был Mac-фанатом и говорил: «Давайте придумаем игры!», на что ему сказали: «Давай! Делай!» Он сделал, и сейчас у нас выходит 40 проектов в год для iPhone.

– *Ты больше трети жизни находишься на одном месте, в одной компании?*

– Я бы так не сказал. Компания ведь все время менялась. Те задачи, которыми я занимаюсь сейчас, очень сильно отличаются от тех, которыми я занимался пять лет назад, а тем более десять. Сейчас мы активно покупаем какие-то компании, инвестируем в новые направления. Это стратегическая деятельность. Разработкой

игр я уже много лет не руковожу.

– В 2007 году 23 процента акций у вас купил «Финам», вы получили деньги на развитие. А в 2010 году доля «Финама» была выкуплена Almaz Capital Partners?

– Да. И мы, и «Финам» решили, что следующий шаг – зарубежный рынок. Нам нужен был партнер с западным опытом, с западной пропиской, хорошо воспринимаемый в Долине. «Финам» таким фондом на тот момент не являлся. Мы решили, что правильным будет поменять фонд на более западный. В качестве промежуточной стадии мы взяли российско-американский Almaz. Они прописаны в Америке, они имеют огромный опыт работы в Кремниевой долине.

– До 2007 года вы полностью росли на свои деньги?

– Да, это проблема всего российского бизнеса тех времен, нигде нельзя было найти займов и инвестиций. IT-бизнес не может ничего заложить в банке, чтобы ему дали кредит. Тогда было очень мало фондов, и все они готовы были разговаривать только с интеграторами, поставщиками компьютеров. С разработчиками софта никто не готов был разговаривать. В 2007 году мы познакомились с «Финамом». У них было около двадцати интернет-проектов. На тот момент это был главный российский инвестиционный фонд в IT-сфере.

– Сколько денег вы тогда получили, если не секрет?

– Секрет. За два с половиной года наличия у нас «Финама» они увеличили вложенные деньги в четыре с половиной раза.

– Дальнейшие инвестиции планируются? Сейчас у вас свободно 77 процентов. Не хотите еще кого-то вовлечь? Компании нужны инвестиции?

– Мы и сами неплохо растем. Мы прибыльная компания, у нас достаточно много свободных денег, которые мы активно

реинвестируем. Все хотят предложить нам денег, но мы пока не очень понимаем, для чего. Все, что можно делать, мы делаем сами. Как только появится какая-то возможность, мы будем искать разные варианты: банковский кредит, IPO или инвестиции. Пока у нас все хорошо, своих собственных средств хватает для развития.

– В 2010 году вашу выручку оценивали в 15–17 миллионов долларов. Какая выручка у вас сейчас?

– Мы не раскрываем эти цифры. Сейчас это несколько десятков миллионов долларов. К тому моменту, когда компания будет готова к IPO, мы начнем подготовку, и информация станет публичной, открытой, известной.

– Как строится взаимодействие с Almaz Capital Partners? Они активно участвуют в деятельности совета директоров? Или они спящие акционеры?

– Они участвуют в совете директоров. Они дали нам двух замечательных людей в совет директоров: Павла Богданова и Сергея Белоусова. Опыт этих двух людей, по-разному смотрящих на одни и те же проблемы, нам очень нужен.

– Для многих наших слушателей деятельность совета директоров – это абстракция. Понятно, как работает генеральный директор. Зачем нужен совет директоров, многим непонятно.

– У нас в совете директоров пять человек: три – представители акционеров и два – независимые люди; также приходит какое-то количество менеджеров компании. Они обсуждают то, что произошло за квартал, показатели, цифры и планы. Они дают советы генеральному директору, то есть мне, говорят, как распределять бюджет, сливаться с кем-то или нет, как менять свою деятельность. Nokia – умирающий рынок, Android – развивающийся. В стратегии прошлого года у нас было много написано про Nokia, потом мы эту

стратегию меняли, обсуждали.

– Совет директоров приносит пользу?

– Да, он приносит пользу для менеджмента. У нас в совете директоров грамотные, опытные и очень толковые люди. Они либо являются представителями инвестиционного бизнеса и знают, что и сколько стоит, какие тенденции есть на рынке, либо это директора каких-то компаний, которые, как и я, создают бизнес, занимаются его ростом и сталкиваются с теми же проблемами, что и я. Это очень полезное общение. Раз в квартал в течение дня мы общаемся.

– Сегодня ваш главный рынок – это Америка? Основные деньги приходят из Америки?

– Сорок процентов – это Америка, тридцать пять – Россия.

– Каким образом вы структурируете деятельность с точки зрения приоритетов? Если в Америке покупают больше, то вы вкладываете в маркетинг и продажи больше или ищете новые рынки? Какие у вас географические приоритеты?

– Современный IT давно не географический, а платформенный. Те же социальные сети не привязаны к географии. Facebook везде Facebook. Правильнее говорить об ориентации по платформам или сегментам рынка.

– На каком языке вы делаете игру? У вас доминирует английский?

– Да, игра создается на английском языке, а потом локализуется еще на пятнадцать языков. Для PC главный язык – английский. Для Mac все стирается, для iPhone тем более. Американским Appstore пользуются все, у кого нет локальных языков.

– У вас есть статистика по платформам? Видимо, все еще лидируют игрушки под Windows, на втором месте, наверное, находятся социальные игры.

– В Alawar около трети оборота – это мобильные игры. Я думаю, что через год им будет принадлежать половина оборота. Если года два-три назад мы были PC-компанией, которая создавала игры под персональный компьютер и пробовала новые платформы, то сейчас мы мультиплатформенные издатели. При создании игры мы сразу говорим, что есть десять платформ, для которых выйдет эта игра. При этом важнее платформы, а не язык или страна.

– Я знаю, что вы используете крупные агрегаторы типа Yahoo Games, Big Fish Games. Это помогает распространять игры под Windows?

– В Америке около двадцати крупных дистрибьюторов, они поделили весь рынок. Мы с точки зрения Америки не являемся крупным дистрибьютором, мы поставщики контента для этих дистрибьюторов. На других рынках по-другому: в Восточной Европе мы лидируем, в Германии есть другие компании. Приведу в пример компьютеры: можно самим продавать свои компьютеры, можно это делать через «Эльдорадо». Там есть такие же дистрибьюторы, как «Эльдорадо». Мы поставляем им продукцию, а они продают ее на своих площадках.

– Сценарии создания игры под Windows, мобильные устройства, социальные сети разные или в чем-то похожие?

– Социальные сети – это другое. Все, что не касается социальности и большого количества пользователей в игре, – более или менее похожий процесс. Есть сценарий, продюсер, команда разработчиков, финансирование, тестеры, локализаторы. Создается продукт, потом он либо переходит на другие платформы, либо сразу создается под несколько платформ.

Если мы говорим о многопользовательских играх, то там все по-другому: там очень важно взаимодействие пользователей, важна серверная составляющая и нет явного использования наших стандартных игр, мы просто используем бренды. Мы создали бренд

«Веселая ферма», и при создании социальной игры на эту тему мы используем этот бренд, сама же игра создается с нуля.

– *Какие деньги уходят на создание игр для разных платформ?*

– Для PC – от 50 до 150 тысяч долларов. Если мы говорим о мобильных устройствах, то от 10 до 50 тысяч долларов.

– *А для социальных сетей?*

– В социальных сетях создание игры – это не главное. После создания игры она не отдается в продажу, она постоянно обновляется, добавляется, изменяется. Те деньги, за которые игра создана, иногда менее важны, чем те деньги, которые будут затем потрачены на эту игру. Для них нужен хостинг, маркетинг.

– *Как отличается срок жизни игр на разных платформах?*

– Для PC – года два-три, хотя у нас есть игры, которые продаются с 2005 года, продажи которых не сильно падают. Например, у нас есть хит 2005 года Magic Ball. Уже много лет он продается на 10–15 тысяч долларов в месяц. Таких игр несколько.

– *При этом они ничего не требуют? Их не нужно кормить?*

– Да, с казуальными играми именно так. Если создал хит, то он тебя много лет кормит. С социальными сетями так не получится, эти игры нужно постоянно обновлять, улучшать.

О сроке жизни мобильных игр говорить сложно, потому что мобильные игры сейчас совсем другие. Несколько лет назад под мобильными играми понимали другие игры. Сейчас же мы говорим о смартфонах, которые появились два-три года назад.

Есть игры, созданные для iPhone два-три года назад, и они до сих пор продаются. Может, они будут и через три года продаваться.

Игра выпускается, и в первые два-три месяца идет основной всплеск продаж, потому что идет активная реклама, раскрутка, потом идет хвост. Длина этого хвоста может быть внушительной, и

количество денег в этом хвосте может быть не меньше, чем во всплеске.

– Вы последовательно придерживаетесь политики казуальных игр. Вы не думали заняться MMO и создать что-то типа World of Warcraft, Lineage?

– Мне не очень понятно, зачем нам этим заниматься. Почему мы должны идти в эту сферу? Сейчас основной тренд – это мобильные игры. Мы в нем. Мы выпускаем несколько десятков мобильных проектов под все основные платформы. У нас на днях стартует проект с Windows Phone 7. Это первая казуальная игра, которая выйдет под маркой xBox на Windows Phone 7. Этот продукт издает Microsoft. Мы в тренде мобильного развития.

Зачем нам нужны соседние ниши, мне непонятно. Там не намного больше денег, а в некоторых даже меньше. Например, в социальных сетях пока меньше денег. Ажиотаж есть, и он ощущается, но каждое новое слово в IT-индустрии вызывает такой ажиотаж. Мобильникам много лет, поэтому ажиотажа нет.

– Какое место в масштабах мира занимает Alawar? Вы крупные?

– Я думаю, что мы самая крупная компания на этом рынке за пределами США. Мы хотим, чтобы мы стали такой же крупной компанией на рынке мобильных игр. С социальными так сложно сказать, потому что есть огромное количество компаний, которые специализируются именно на социальных играх и для которых это основной фокус. Для нас это способ привлечь аудиторию к нашим проектам.

– Различные бесплатные игры очень вам мешают?

– Они никогда не бывают совсем бесплатными. Они могут быть с рекламой или платежами внутри. Кто-то эту игру создал, за контент были заплачены немаленькие деньги, которые как-то отбиваются. Мы тоже создаем игры, внутри которых есть реклама или платежи.

Это один из способов монетизации.

– Появятся ли игры Alawar в телевизоре?

– Мы думаем об этом. У нас есть несколько проектов с Samsung и другими телевизионными игроками. Если Apple выпустит телевизор, то это будет круто, потому что они встроит внутрь какой-то аналог iOS, добавят поддержку интернета, и можно будет прямо с телевизора скачивать что-то с Appstore. Это будет сильная заявка. Все крупные игроки (Apple, Microsoft и Google) думают о том, чтобы зарабатывать деньги не только на железке, но и на контенте, а телевизор – это очень крупное потребление контента, связанное с фильмами, передачами и сериалами. Почему бы их тоже не продавать и не давать людям какую-то интерактивность на уровне новостей, игр, голосований?

– Мог бы ты припомнить самую большую неудачу и самый большой успех компании?

– Мы пытались выйти на шведский рынок и локализовали кучу игр на шведский, наняли там менеджера, и все это провалилось. Такие вещи я периодически делаю, они стоят дорого для компании, и мне периодически их припоминают на совете директоров.

– А какие наиболее заметные успехи? Например, создатели Angry Birds в месяц зарабатывают миллионы евро при первоначальных вложениях в сто тысяч.

– Из последних заметных вещей – это первые места в мобильных платформах. Примерно год назад у нас вышла игра Hotel Mogul. К этому моменту iPad продавался всего пару месяцев. Это была первая игра, которая поднялась в топ, и вторая среди всех платных приложений.

Это был громкий успех для новой, быстрорастущей платформы. Потом у нас были первые места у игры «Сокровища Монтесумы». Это номер два в США, и это заметный успех. Понятно, что Angry Birds

висел в тот момент на первом месте, но и второе место нас мотивировало и очень радовало.

На разных платформах разные первые места у нас были, и мы очень этим гордимся. Это позволяет нам развивать линейку и общаться с владельцами платформ или социальных сетей. После истории с Hotel Mogul к нам пришел Microsoft и сказал: «Ребята, вы сделали мегасуперприложение для iPad, сделайте такое же для Windows Phone 7». Они оказывают нам большую маркетинговую поддержку и хотят, чтобы это было очень хорошее и громкое приложение. То же самое сейчас с Sony PSP.

– У вас все так разнообразно и серьезно. Видимо, ты широко смотришь на стратегию, в которой если и возникают ошибки, что неизбежно, успехов больше. Мог бы ты нарисовать будущее казуальных игр, нишу рынка, в которой существует компания? Что изменится в сегменте в перспективе трех-пяти лет?

– Мы по-прежнему будем помогать разработчикам со всего мира создавать хорошие игры. Мы будем находить этих ребят, финансировать их, прорабатывать с ними проекты и помогать им доносить игры до всех пользователей на всех устройствах. Мы по-прежнему будем заниматься хорошими играми для массовой аудитории, просто количество устройств станет больше.

– Это будущее компании. А будущее самого рынка?

– Будущее самого рынка заключается в том, что пользователь через какое-то время перестанет разбираться в платформах, железках и операционках. Он будет брать какое-то устройство (телефон, компьютер, телевизор или микроволновку), и на нем почти всегда будут какие-то интерактивные развлечения, в том числе и игры. Все что нужно будет сделать – это нажать кнопку и выбрать игры в списке доступных приложений. После этого игру можно будет скачать, поиграть в нее и оплатить, либо не платить и смотреть рекламу. Это будет всегда и на всех устройствах. А мы просто будем

делать качественные игры.

– Ты в 2009 году в одном интервью говорил о том, что если погода будет теплая, то вы продадите пять – пять с половиной миллионов копий, а если погода будет холодной, то больше. Правда, что продажи зависят от погоды?

– В России да.

– Люди мерзнут, не хотят идти на улицу и играют в игрушки?

– У нас не очень много конкурентов среди игр. Мы не считаем, что конкурируем с другими разработчиками игр. Нашими конкурентами являются телевизор, отпуск в Турции, кино. Когда человек хочет расслабиться, не хочет работать, читать политические новости, то у него есть выбор, что делать. В этот момент появляемся мы и предлагаем поиграть в мобильные игры, PC-игры, Mac-игры, игры в социальных сетях. Если погода теплая, то человек идет гулять или едет на пляж.

– В заключение несколько вопросов от слушателей. Когда молодой команде удачней выбрать момент для поиска продюсера?

– Сразу же. Как только появилась мысль о создании игры, пообщайтесь с большим количеством издателей и продюсеров, потому что хуже всего исправляются ошибки, совершенные на ранней стадии. Например, при придумывании геймплея, при выборе платформы. Это как сейчас делать игры под DOS. Многие разработчики совершают такие ошибки – делают игры, не думая о переходе на мобильные устройства. Если бы они пообщались с нами до создания игры, на этапе прототипирования, мы бы что-то подсказали. Все издатели готовы общаться с разработчиками на ранних стадиях, до подписания контрактов, и давать им советы.

– Как молодой команде правильно искать, найти и выбрать дистрибьютора?

– Надо спрашивать, какие игры он уже дистрибутировал, каких успехов добился, потом спрашивать у разработчиков этих игр, как им работало с этим дистрибьютором. Мы не скрываем своих разработчиков. Мы работаем примерно с сорока командами, из них шесть – внутренние, остальные внешние. С каждой командой можно связаться и спросить, как им работает с нами.

– *Когда и как пора понять, что идея никому не нужна, кроме самих разработчиков, и приступить к поиску и реализации новой идеи?*

– Чем раньше вы покажете продукт потенциальному пользователю или продюсеру, тем лучше. Прототипирование, показ, коридорное тестирование нужно проводить как можно раньше.

– *Что такое коридорное тестирование?*

– Это когда в коридоре вылавливается человек, ему показывается продукт и спрашивается: «Как тебе?» Мы для этих вещей используем бухгалтерию. Продюсер заходит в бухгалтерию, отрывает несчастных девушек от заполнения бесконечных бумажек, показывает им игру и спрашивает: «Вам понятно, что тут нужно делать?» Они начинают тыкать пальцем, и сразу становится понятно, что они не находят нужной кнопки. Он говорит им спасибо и уходит.

– *Я понял тебя. На этом все. Если есть что добавить, то прошу.*

– Играйте в игры! Те, кто хочет их создавать, создавайте! Это интересная область. Она не менее интересна, нежели фильмы и книги. Это способ создавать новую реальность и погружаться в нее. Это очень творческая профессия! Успехов всем!

– *Присоединяюсь к пожеланию. До свидания.*

Вообще бизнесы на знакомствах и играх в Рунете одни из самых доходных и стабильных. Что бы ни происходило, люди все равно будут искать себе пару и развлекаться. Нередко слышал, что

некоторые интернет-предприниматели жалеют, что не осознали этого раньше и пошли в другие ниши. Сейчас же вход туда крайне дорог, если вообще возможен без космических маркетинговых бюджетов.

Феликс Мучник (Softkey.ru)

Компания Softkey (ЗАО «Софткей») – крупнейший в России интернет-супермаркет и интернет-дистрибьютор программного обеспечения. Основана Феликсом Мучником в 2001 году. Сегодня Softkey имеет представительства в десяти странах: на Украине, в Казахстане, Белоруссии, Болгарии, Эстонии, Латвии, Литве, Польше, Израиле, Молдове. В каталоге Softkey свыше 15 000 программ от 20 000 вендоров со всего мира. Число клиентов компании достигло миллиона.



Родился 10 марта 1961 года в городе Инта (Республика Коми). В 1974 году в возрасте 13 лет окончил школу. В 1979 году окончил

математический факультет Воронежского государственного университета.

Занимается программированием примерно с 1982 года. Подготовил первую русскую локализацию языка программирования Turbo Pascal. В 1990 году – один из соучредителей компании – разработчика программного обеспечения «Релэкс». В 1998 году открыл службу регистрации программ Shareg.com. В 2001 году стал одним из основателей софтверного интернет-магазина Softkey, который в декабре 2006 года вошел в состав IT-холдинга IBS. В 2002 году выступил в качестве инициатора создания ISDEF – Форума независимых разработчиков программного обеспечения. Хобби – литература, театр, старое кино. Женат. Отец взрослой дочери, несколько лет назад стал дедушкой. Живет и работает в Москве.

Феликс Мучник – один из тех, кто пришел в интернет в годы его зарождения. Серьезное уважение вызывает его постоянство в фокусировке на развитии одного проекта – Softkey. У каждого предпринимателя всегда есть выбор: сосредоточиться на поднятии уже созданного бизнеса или, выведя его на этап относительной стабильности, бросаться делать новый. Второй путь интереснее, он дает разнообразие. Новый стартап – это всегда новые знания, контакты, эмоции. Но первый путь позволяет добиться глубины в разработке темы.

– Однажды я написал в «Твиттер», что мобильное приложение, базирующееся на одном из моих веб-проектов Calend.ru, вышло на первое место в русском iTunes. Кроме поздравлений были твиты о том, что программа стоит безбожно дорого – два доллара. При том что на эти деньги в Москве сложно купить даже чашку кофе. Во многом именно об этом (о программном обеспечении, его лицензировании и стоимости) мы будем говорить сегодня с генеральным директором интернет-магазина Softkey.ru Феликсом Мучником.

Феликс, кто те пользователи, которые агрессивно не хотят платить за программы? Они говорят, что платят не потому, что жмоты, а подводят под это идейные рельсы...

– У меня есть на этот счет теория трех зон: черной, серой и белой, согласно которой все пользователи контента делятся на три категории. Есть совершенно нормальные с точки зрения продавцов и производителей люди, которые хотят покупать лицензионный контент. Вопрос в том, продаем ли его мы. Есть серый участок, в котором люди не понимают, скачивают они лицензионный контент или нет. Они являются полуграмотными. Если им дать возможность легко скачивать лицензионный контент по адекватной цене, то их можно перевоспитать.

А есть агрессивная черная зона. Я могу привести пример одного из производителей программ, который лет восемь назад писал «шароварные» (условно бесплатные) программы и продолжает это делать до сих пор. Однажды он увидел в соседнем офисе, как упорно ломают его программу стоимостью всего 150 рублей. На его вопрос «Ребята, хотите, я подарю вам ключ?» он получил ответ: «Нет, нам принципиально сломать твою программу, потому что мы принципиально не покупали программы и не будем их покупать ни за какие деньги». То есть цена не имеет значения, это вопрос принципа.

– Это маргинальная прослойка?

– Да, это маргинальная прослойка. От нее не ушли ни в одной стране мира. Уровень пиратства в Штатах, Европе достигает 33 процентов. Ниже этого уровня уйти в принципе невозможно.

– А сколько процентов в России, как вы считаете?

– В России 85–90 процентов нелегалов. К сожалению, туда входят и белые, и серые. Цена должна соответствовать возможностям. Предлагать видео, программу за тысячу долларов какому-то

пользователю бессмысленно, потому что он никогда не купит такой продукт. Предложение должно быть понятно.

С другой стороны, должны быть убиты торренты, download-сайты с нелегальным софтом и контентом. Вместо них должны появиться новые предложения. Мы это проходили в истории с софтом для РС. Раньше человек мог позвонить нам и сказать, что он скачал новую версию Winrar, но ключ не подходит. Мы спрашивали у него, откуда он взял ключ, ведь он его не покупал. Он говорил, что он на ВДНХ купил диск, на котором написано, что все права защищены. Нормальный человек не различает, где легальный контент, где нелегальный. Ему положили пачку дисков на витрину, где написано, что права защищены, и он искренне считает, что автор заключил с этим продавцом контракт на продажу.

– Иными словами, нужно уничтожить все возможности для получения нелегального софта. Вы активно трудитесь на ниве усиления легальности уже не один год. Этого недостаточно?

– На тех участках, где мы защищаем права наших производителей (бывает такое, что у нас есть исключительные права на территории России), уровень пиратства 30–40 процентов. Вы эти программы на пиратских дисках не найдете, вы не найдете действующие кряки в интернете и так далее. Люди их покупают, продажи увеличиваются в несколько раз через год после начала активной деятельности.

– Давайте на минуту вернемся к вашей биографии. Сложился стереотип, что интернетом занимаются молодые люди. А у вас уже есть внук, вы, пожалуй, первый дедушка в «Рунетологии». Не чувствуете себя человеком пожившим, мудрым и понявшим все про то, что молодежь только ищет в бизнесе?

– Я пока, Максим, не считаю, что пора уходить, я чувствую себя молодым, несмотря на то, что мне уже за полтинник. Какая мудрость? Все очень быстро меняется, мы все время чувствуем недостаток опыта в интернете. Интернет – странное место, которое

изменяется значительно быстрее, особенно для тех, кто на фронтальной части предоставляет сервисы, продажи и все остальное. Надо стараться успевать за интернетом! Мне кажется, что мы все время молодые.

– Что для вас является возрастом? Как-то изменяется стиль управления, взгляды по мере продвижения в бизнесе, жизни?

– Это опыт. Чем старше становишься, тем больше опыта накапливается, и какие-то ошибки стараешься не допускать. Возраст – это накопление опыта, который не помогает.

– В силу того, что уникальная ситуация, или забываете что-то?

– Посмотрите, что произошло с появлением iTunes. Мир изменился, и надо привыкать к новой ситуации и что-то придумывать. Опыт может помочь только в реализации того, что ты придумал, а в придумывании опыт часто не помогает, так как надо искать новые варианты.

– С программированием вы завязали? Как я понимаю, вы всерьез занимались этим делом.

– Лично практически завязал, иногда я помогаю своей жене в ее базе данных лишайников, но это нельзя назвать программированием. Я завязал после того, как на коленке за две недели был создан Shareg.com, первый вариант сайта по продаже лицензионного ПО. Я считаю это непроизводительной тратой времени. Здесь я чувствую отличия по причине возраста. Я в силу специфики работы не смогу поглотить такое количество новой информации по инструментам разработки, по их различиям, я могу поглотить только аналитику по инструментарию, но не осваивать его.

– Переход из программирования в управление – это эволюция или вынужденная мера?

– Эволюция. Никакого принципиального отличия я не вижу. Какая разница между тем, чтобы программировать модель расчета бюджета какого-то министерства, и тем, чтобы программировать работу компании. И то и другое сначала моделируется, проектируется, потом реализуется. Этот жизненный цикл надо проходить по кругу, периодически надо реорганизовывать, менять, отлаживать что-то.

– Для специалиста шаг от оперативной работы в области программирования, дизайна, верстки в управление – резонный шаг?

– Мне кажется, это вопрос пристрастий. Кому-то нравится всю жизнь рисовать акварелью, а кому-то нравится пробовать все подряд. Кому-то, наверное, нравится программировать всю жизнь, до бесконечности. Если у человека получается и ему это приносит удовольствие, то это хорошо. Мне кажется, что разумный человек может и программировать, и управлять, и заниматься физикой – это вопрос выбора пути.

– Судя по вашему интервью, вы довольно жесткий лидер. Вы считаете, что конечные решения должен принимать один человек. Сам коллектив и структура компании подстроены под это.

– Да, я жесткий лидер.

– В чем, на ваш взгляд, плюсы такого подхода?

– Я много раз наблюдал пробы других руководителей при построении матрично-функциональной структуры. Отсутствие иерархической системы принятия решений и контроля за их выполнением приводит к плохим результатам. Я видел мало компаний, в которых это реально работает. Они внутри плохо управляются с точки зрения стратегии.

Что же касается моего опыта, то у себя в Softkey в какие-то тактические задачи я даже не вмешиваюсь. Когда задачи решают группами, мое мнение там не имеет значения, я могу быть просто

консультантом. Решения же стратегического порядка должны приниматься одним-тремя лидерами.

– Есть любопытный момент, который можно процитировать с ваших слов. Вы выступаете в качестве модератора, связующего звена между молодежью и представителями старшего поколения в своей компании. Как это происходит?

– Это старая привычка. Я раньше общался с людьми разного возраста в силу бывшего «вундеркинизма». Старшее поколение, почувствовав себя опытным и компетентным, иногда не слышит молодежь, которая предлагает адекватные решения проблем и вопросов. Кто-то должен разводить людей в разные стороны и разваливать баррикаду. Пока у меня это получается.

– Кстати, Лев Толстой говорил, что вундер уходит, а кинд остается. Вы ощущаете это на себе?

– Да. Мне кажется, что непрекращающийся интерес к тому, что я делаю и как я живу, – это детский интерес. Настоящий лидер должен сохранять в себе ребенка, потому что чувство игры обязательно. Вы должны немного играть, но главное – не заигрываться. Если вы не будете играть, то вам станет неинтересно и вы уйдете в другие дебри и перестанете заниматься своей работой.

– Так, наверное, во всем в жизни. Стоит сохранять интерес и играть, даже если не являешься вундеркиндом или руководителем. Как вы пришли к Softkey? В начале 2000-х было не очень очевидно, что на этом можно зарабатывать деньги, а тем более разгул пиратства был огромным. Почему вы решили пойти туда как в бизнес?

– В 1998 году я с друзьями зарабатывал деньги на поставках техники и разработке программного обеспечения. Случайно ко мне в руки попал хороший по тем временам ноутбук, который до сих пор валяется на складе для будущего музея. Я со своими товарищами

подумал о том, что надо поискать тему, на которой можно будет зарабатывать, когда кризис закончится. Начнется новый цикл, будут появляться деньги, и надо придумать идею, которая имела бы право на жизнь. Около четырех месяцев я «гулял» по американскому интернету. Пытался понять, есть там идеи или нет. Мне сразу было ясно, что мы будем заниматься деятельностью, связанной с интернетом, хотя тогда был не самый его разгар.

– *Тогда интернет воспринимался как пришедшее чудо. Это, может, и подталкивало.*

– Да, хотя я в нем жил с 90-х годов. Мне вдруг стало понятно, что в интернете можно делать бизнес, но какой бизнес – было непонятно. Сейчас мы знаем все слова, модели, а тогда этого никто не знал. Все пытались что-то нащупать. Самая большая мечта – это сделать информационный портал и быстро его продать за безумное количество десятков тысяч долларов. Все этим примерно и занялись.

В какой-то момент нам стало понятно, что софт на Западе продается в электронном виде, что можно сэкономить на коробочках. Например, Digital River – наш большой западный конкурент, существует с 1994 года (к тому времени ему было всего четыре года). Мы решили попробовать. Мы заключили контракты, попытались проиграть сценарии «банк, контракт, валюта», написали объявление на своем тогдашнем сайте, и вдруг перед Новым годом к нам приходит человек и говорит, что хочет купить ПО для своего сервера. Он продавал сигареты и в 1998 году по e-mail принимал заказы от своих клиентов из разных городов и отгружал им продукцию. И ему нужен был сервер.

– *Силен.*

– Это тогда было для меня потрясением и, кстати говоря, подтверждением того, что через интернет можно делать бизнес. Как только мы отослали копию платежки, нам англичане ровно через два дня прислали лицензионный ключ. Наш клиент был счастлив, и мы

получили свои первые деньги. Тогда и стало понятно, что это работоспособная идея.

Дальше мы заказали сайт интернет-магазина. Конечно, через четыре месяца мы получили только систему авторизации. После чего в майские праздники я сел и написал первую версию регистратора программ. Это был зеленый интерфейс, на который мне сейчас страшно смотреть. Но идеи, которые мы хотели отработать, были заложены. Нам надо было обслуживать магазины вендоров, а производителю – регистрировать карточку своей программы. На этой базе мы сформировали небольшой каталог, потому что все это время мы пытались подписывать контракты.

Мы со своим ужасным английским языком рассылали письма «From Russia», в которых было изложено, что мы хотим заключить контракт на продажу их софта в России. Самым поразительным для меня было то, что один из трех заключал с нами контракт. На сегодняшней своей позиции я бы такие письма выкидывал. В первом каталоге была сотня программ, но спустя месяц после запуска, в июне-июле 1999 года, мы заработали 5000 рублей, принимая заказы через интернет. Это была честная работа магазина.

– *Прибыль – 5000 рублей?*

– Да. Дальше все было проще, потому что был Дима Румянцев со своим проектом «МКРсофт» – таким же регистратором, но с меньшим набором, был Саша Каталов – лидер шароварщиков в России, был Дима Турецкий с ListSoft. Собравшись вместе и познакомившись, мы решили объединиться и сделать большой российский регистратор. Нам было понятно, что потом будет много денег, но насколько много, мы тогда не знали. Мы начали искать разработчика, появился Сережа Рыжиков, которому мы это и заказали. Через шесть месяцев после того, как мы написали ТЗ, появилась новая система, которая, кстати говоря, не имеет никакого отношения к CMS Bitrix. 21 декабря мы запустились. Через час после

запуска был выписан первый счет.

– Когда вы вышли на окупаемость?

– На операционную окупаемость мы вышли сразу. Вы же прекрасно понимаете, что в маржу были заложены некоторые затраты. На реальную прибыль мы вышли где-то на третий-четвертый год, но мы никогда не брали кредитов и все вкладывали обратно. На сегодняшний день компания прибыльная.

– Когда компания вошла в холдинг IBS, вы получили какой-то cash-in для того, чтобы развить проект, или было желание найти сильного партнера? Для чего это было сделано?

– В какой-то момент времени, предчувствуя гигантский скачок по легализации, который произошел в 2007 году, и большой рост компании, мы стали искать большого партнера ради самого главного – того опыта, которого нам не хватало. У нас было пятнадцать человек в компании, когда мы начали переговоры, сейчас нас 200. Мы понимали, что не умеем управлять большой компанией, большими деньгами, и нас надо этому учить. Если бы мы учились сами, мы бы потеряли время. Этот опыт надо было где-то брать!

– На сегодняшний день то, как развивается ситуация с лицензионными программами, наводит вас на позитивные или негативные прогнозы? Я знаю, что в 2008-м, в разгар мирового кризиса, ваши продажи упали.

– В рублях продажи не упали, а в долларовом выражении да. Вы все помните, что происходило с долларом во время кризиса. Если говорить о всем рынке софта, то в кризис, конечно, многие рухнули. Например, Enterprise и Consumer. Enterprise просто перестал тратить бюджеты и выжидал, пока кончится кризис. Consumer стал экономить на всем подряд. Уровень пиратства, который до 2007 года активно сокращался, к 2009–2010 годам вернулся к уровню 2005–2006 годов. Мы сейчас заново будем его уменьшать. Что, в свою

очередь, приведет к росту рынка.

– Сегодня что покупают больше? Какие типы софта?

– Мы работаем в двух сегментах: средний/малый бизнес и consumer. Если говорить о СМБ, то помимо графики покупалось самое необходимое, то есть безопасность. Сейчас начали возвращаться покупатели лицензий Microsoft, потому что обновляется техника. В consumer ситуация немного другая. С одной стороны, там много покупалось антивирусов. Антивирусы – то, что в период кризиса росло. Также покупался развлекательный софт. Никакого делового софта в период кризиса быть не могло. Последние годы также развивался мобильный софт.

– Вам удастся конкурировать с маркетами, пристегнутыми к Android, iPhone?

– С iPhone мы не конкурируем, потому что с ними конкурировать невозможно. Со всеми остальными мы активно еще не начинали конкурировать. Места хватит всем. На любой открытой платформе будет много магазинов. Чем они отличаются от интернета? Сколько сейчас интернет-магазинов софта, которые конкурируют с Sofkey? Безумное количество. Столько же будет и маркетов. Конкурировать там можно будет сервисом, рекламой – как и в обычном бизнесе.

– Исходя из опыта общения с Android-маркетами, я думаю, что с ними будет сложно конкурировать, потому что есть кнопка, и именно под ней находится доступ практически к любым приложениям. Что магазин может противопоставить?

– Я приведу два примера. Первый – запущенное приложение МТС, которое размещает кнопку рядом. Он будет спокойно конкурировать на своей клиентской базе с этим же marketplace. Второй пример – история, которую мы почти два года назад развивали в офлайн-магазинах. В тот момент, когда Ovi работал в России, мы за полгода продали в десять раз больше программ для

Symbian через магазины. Кто будет продавать? На сегодняшний день в marketplace продают рекомендательные сервисы и первые страницы. В общем, что Apple захотел, то и продается. Откуда клиент знает, что ему следует выбрать из 500 тысяч приложений? Кто ему порекомендует?

– Знакомые, друзья, или он пользуется теми сервисами, которые есть в маркете Apple или Android.

– Вы же понимаете, что он не все время ходит на marketplace. Он ходит по улицам, в офлайновые магазины, ведь не зря Apple начинает рекомендовать своим менеджерам ставить iTunes, заводить аккаунты на фронт-офисах. Даже в рекомендательных сервисах продают живые люди: продавцы, opinion-лидеры и другие. Как только вы даете им возможность продавать, они начинают продавать. Мы за всем этим сейчас наблюдаем в офлайне. Нас все время спрашивают: «Вы пошли в офлайн?» Это эксперимент, продажи там растут. Эксперимент с Nokia и «Эльдорадо» очень удачный.

– Каким образом вы продаете в офлайне? Как вы договариваетесь с конечными продавцами?

– Мы это называем offline digital distribution. Мы предоставляем платформу для розничных сетей, в которой централизованно держим технологию продаж, склад электронных ключей, а их кассы, их терминалы подключены к нашим системам. Когда человек приходит, менеджер ему может что-то порекомендовать, выписывает обычный товарный чек, тот оплачивает продукцию в кассе, которая связана с нами в реальном времени. После этого на кассе прямо в чеке печатается ключ, дается ссылка для скачивания дополнительной информации. Менеджер также может помочь установить софт за отдельные деньги. В итоге человек, снаряженный софтом, уходит.

– Получается ликбез по покупке воздуха. Покупая программу, покупаем воздух. Когда покупка воздуха происходит в офлайн-магазине, это привычнее, потому что хотя бы одна часть покупки проходит по привычной схеме. Есть физический магазин, есть человек, который вас консультирует, есть cash, который вы платите. Это любопытно. Вы говорите, что это успешно?

– Это очень успешный проект. Есть официальные цифры: в обслуживающей Nokia сетке – posimo – софт занимает примерно два процента от их оборота. Каждый третий смартфон, который выносится из магазина, снаряжается софтом. Примерно такой же успех в «Эльдорадо», только там продается софт и для мобильных, и для e-book, desktop. Если в Nokia только Symbian и только смартфоны, то в «Эльдорадо» более широкий набор. Так как коробок меньше, ассортимент больше.

При этом у пользователя появляется привычка: когда ему нужен какой-то дополнительный функционал, о котором он слышал или читал в интернете, он пойдет либо в интернет (Ovi, Android marketplace, мы), либо в привычное место. В то же «Эльдорадо» ходят не только за софтом и смартфонами, но и за холодильниками. По дороге за холодильником почему бы не спросить у менеджера, не появилось ли что-то новое? Образуется привычка.

– Да, это важно с точки зрения воспитания пользователя. Люди начинают понимать, что программы можно покупать, что это такой же товар, как и другой цифровой контент (музыка, книги и прочее). Если ваша инициатива станет массовой, то она повлияет и на социум в целом.

– Она точно примет массовые формы. Некоторые сети уже пытаются повторить этот опыт. В мире до нас этого никто не делал. Были аналогичные попытки, когда использовались автоматы самообслуживания, но оказалось, что без продавца эта схема плохо работает. А централизованными офлайново-онлайновыми поставками никто не занимался, мы были первыми. На сегодняшний

день сети не очень хорошо видно, потому что часть сетей – региональные, некоторые – московские. Мы вслух кричим только о Nokia и «Эльдорадо», но ведь есть еще «Максимум», «Полярис», есть подготовленные подключения еще в паре больших сетей. Я думаю, что это станет массовым в течение двух лет.

– Получается, что в продаже цифрового контента и программ рекомендательным сервисом, заменяющим совет друга в соцсети (like, retweet), становится живой менеджер.

– Да, это так.

– Что касается социальных сетей, я знаю, что у вас есть проект с «ВКонтакте». Человек может сказать, что он хочет в подарок ту или иную программу, и таким образом выставить ее в wish-лист для своих друзей. Или просто купить.

– Для нас магазин «ВКонтакте» – это эксперимент. Мы сотрудничаем, но никаких активных действий намеренно не делаем, мы смотрим на то, что будет происходить, решаем, какие функции социального типа нужны. Там действительно должны быть рекомендации, like – надо сильно насыщать интерфейс социальностью. Мы пока не сильно раскручиваем свое приложение, не тратим на него деньги. Для нас это эксперимент, который мы хотели застолбить для себя, а не для окружающих. Мы точно пойдем в социальные сети, мы к этому готовимся.

Если же говорить о пиратском контенте в соцсетях и в целом в русском интернете, то я никого публично никогда не обвиняю, так как это наказуемо. Мне кажется, что мы умеем работать с торрентами. Люди, которые делают большие проекты, – люди бизнеса. Как только они поймут, что им выгоднее продавать, а не выкладывать, как только они поймут, что деньги можно зарабатывать не только на рекламе, но и на разделении прибыли с нами и другими продавцами, они перестанут выкладывать программы.

Где-то в 2003–2004 годах мы показали некоторым сайтам, что на работе с нами можно больше заработать, чем на рекламе, которая крутится при загрузке нелегального софта. Все они стали нашими партнерами. Мне кажется, что когда разговор идет о бизнесе, то можно договориться.

– Дай бог, чтобы удалось договориться со всеми пиратами и обратить их в легальное русло, в котором они уже, надо отметить, пытаются существовать.

– Максим, я понимаю, что правообладатели должны бороться с пиратами. В соответствии с существующим законодательством можно довести дело до суда или до удаления своего контента, что и происходит, когда правообладатели настойчивы. Это работа, которую точно надо делать тем, кто обладает правами, и тем, кто распоряжается ими. Когда зло безнаказанно, оно повторяется – это очевидно. С другой стороны, надо показывать, где есть большие деньги.

– Рисуется картинка работы с подростком. Надо показывать, что плохо, а что хорошо.

– Да, надо показать, где конфету дают. Мы все дети! Интернетчики в особенности дети, потому что им кажется, что они будут безнаказанны, что их никто не найдет, а когда их находят, они очень удивляются. Например, в 2005 году нашли кардеров и осудили, и те, кто знает эту историю, стараются не пользоваться ворованными карточками при покупках. Им было по 18–19 лет, и они все получили реальные сроки. Им казалось, что их никто никогда не найдет, для них это была своего рода игра. Они воровали карточки, оплачивали товары, потом продавали, обо всем этом они тайно договаривались по «аське». Когда их наказали, остальные поняли, что так делать нельзя.

– А в целом к социальным медиа вы как относитесь? Насколько они вам интересны с точки зрения бизнеса?

– Я бы сравнивал их с развитием интернета, ведь не зря социальные сети называют интернетом в интернете. Когда человек приходит в интернет, первый год он занимается тем, что качает, читает новости, нажимает на баннеры и не понимает, что там можно что-то купить. Проходит год-полтора, и кем бы он ни был по образованию, он понимает, что в интернете можно что-то купить, общаться, и он начинает это делать, и года через полтора он приходит к нам, чтобы купить софт. Это типичная ситуация. После входа в интернет проходит примерно два-три года, прежде чем человек покупает софт. Мне кажется, что социальные сети на сегодняшнем уровне развития – начало развития интернета, когда люди тусуются, гуляют, скачивают, общаются, что-то выкладывают. Они не знают, чем еще им заняться. Мы знаем, сколько времени тратит пользователь «ВКонтакте» на просмотр контента, в отличие, кстати, от всех остальных социальных сетей.

– В других социальных сетях просто нет такого количества аудио и видео.

– Да, конечно. В них нет дополнительного занятия. Как только этим пользователям подсунули дополнительное занятие, они этим стали заниматься. Как только людям подсунут достаточное количество интернет-магазинов, информационных сервисов и будут продвигать, воспитывать пользователей, пользователи станут другими. Они не такие, какими были мы в 1998–2000 годах. Они неграмотные, необразованные, вход на любой сайт – либо через «Яндекс», либо через «ВКонтакте». В итоге они перерастут этот возраст, повзрослеют и начнут тратить деньги.

– Давайте поговорим о продаже музыки через интернет. Вы сейчас рассматриваете Soundkey и лицензионный контент такого рода как приоритетное направление для себя?

– На самом деле мы просто выжидаем. Несколько лет назад нам казалось, что после воспитания на легальном софте процесс воспитания покупки легального контента пойдет быстрее, но мы не учли двух факторов, которые сыграли не в пользу быстрого развития этого рынка. Первый фактор – это кризис, потому что прекратилась борьба с контрафактами на государственном уровне. Второй фактор – упрямое отношение прежде всего западных правообладателей контента к России как к стране воровства.

Они думают так: «Раз все воруют, значит, давайте сдерем гарантированные платежи, план мы выполним, а что будет происходить дальше, неважно. Цены будут высокими, и с рынком работать не будем, а будем сидеть на попе и ждать, когда все закончится. Когда все закончится, мы придем и будем радостно продавать». В это время появился Apple, который во многом подмял под себя рынок продажи музыки на Западе.

Мне кажется, что, когда кризис пройдет, настанет время, когда все спохватятся, и процесс пойдет, может, модель будет другой. Например, модель прослушивания, хотя и она на Западе не работает с точки зрения бизнеса. На лицензионном контенте никто нормально заработать не может. Если взять тот же Apple, у него то прибыль, то убыток по этому направлению.

– *Я думал, что музыка, как и приложения, у них продается хорошо.*

– Нет, она качается хорошо. Вы много купили музыки?

– *Я не являюсь счастливым обладателем гаджета от Apple.*

– Это неважно. Много у вас накачанной музыки?

– *Да, достаточно.*

– Ведь это не сотни гигабайт?

– *Нет.*

– У меня четырнадцать или двадцать куплено или скачано, и мне больше не надо. Необходимо предлагать новый контент, его надо генерить. Когда денег нет, производители перестают генерить качественный контент, и продавать нечего, один треш. С приложениями получилось так же: сейчас в Appstore 90 процентов треша. Когда-нибудь наступит переломный момент, когда часть потребителей будет хотеть качественный контент. Аудитория за него будет готова платить. Если с той стороны производители будут выставлять адекватную цену и посередине будут нормальные посредники, то все будет хорошо. Если нет, то мир будет заполнен трешем.

– Последний вопрос на сегодня. Его задал слушатель «Рунетологии». Как распределяются платежи по платежным системам?

– Первое место занимают пластиковые карты (Visa, Mastercard) – 34 процента, второе место квитанция Сбербанка – 16,62 процента, потом идут «Яндекс. Деньги» – 9,71 процента, QIWI кошелек – 5,43 процента, WebMoney – 5,29 процента и так далее. Это очень важная информация. Ведь еще недавно пластиковые карточки были сравнимы со Сбербанком, а теперь вырвались вперед. В самом начале Сбербанк занимал порядка 80 процентов платежей частных пользователей. Люди начали привыкать к пластику.

– Это хорошая тенденция. На этом закончим. Спасибо большое за то, что нашли время пообщаться. Мне кажется, что получилась интересная беседа.

– Вам спасибо за интервью.

Впечатления от беседы, как помню, у меня были весьма положительные. Разговор прошел очень позитивно и легко. Без желания польстить искренне скажу, что хотел бы сохранить в возрасте Феликса его отношение к работе и энергию.

Антон Носик (Lenta.ru, Vesti.ru, Newsru.com)

Lenta.ru основана в 1999 году Антоном Носиком при содействии «Фонда эффективной политики» Глеба Павловского.

Регистрацию как СМИ Lenta.ru получила 23 февраля 2001 года. Четырежды Lenta.ru признавалась лучшим информационным сайтом года в конкурсе РОТОР (Российский Онлайн ТОР) – профессиональной премии Рунета.

На домене Vesti.ru в разное время размещались три разных интернет-СМИ. В сентябре 1999 года на этом домене выходили «Вести» под редакцией Антона Носика.

В 2000 году появились новые «Вести» под редакцией Льва Бруни. В 2002 году домен Vesti.ru был приобретен ФГУ П ВГТ РК, и сегодня на нем располагается телеканал «Россия 24».



Родился 4 июля 1966 года в Москве. В 1989 году окончил лечебный факультет Московского государственного медико-стоматологического университета. В 1990 году уехал в Израиль, где занимался преимущественно журналистикой. Работал на издания The Jerusalem Post и «МаарИв». В израильской газете «Вести» вел рубрику, посвященную новостям интернета. Пробовал себя в веб-дизайне. С декабря 1996 по февраль 2001 года – автор информационной сетевой колонки «Вечерний интернет». В 1997 году вернулся в Россию. В 1998–1999 годах курировал запуск издания Gazeta.ru. С 1999 по 2004 год занимал пост главного редактора открытого под его началом издания Lenta.ru. В октябре 1999-го создал онлайн-СМИ Vesti.ru. С декабря 1999 по август 2000 года готовил к открытию интернет-издание Newsru.com, выросшее из сайта телекомпании НТВ. В 2001–2004 годах руководил проектами холдинга «Рамблер», будучи его CEO. С ноября 2005 по июнь 2006 года – шеф-редактор казахстанского издания Gazeta.kz. В марте 2005 года учредил благотворительный фонд Pomogi.org, собирающий частные, преимущественно мелкие пожертвования через интернет. С сентября 2006 по сентябрь 2008 года – сотрудник компании SUP, первое время в качестве social-media-евангелиста, далее в качестве руководителя отдела блогов. С сентября 2008 по март 2011 года – главный редактор, впоследствии шеф-редактор BFM.ru. 1 апреля 2009 года запустил альфа-версию WhoYougle.ru – «универсального непоискового справочника». Публицист. Блогер. Любит путешествия. Увлекается фотосъемкой.

Женат. Воспитывает сына.

Живет и работает в Москве.

Антон Борисович Носик – легенда и старожил Рунета. На его глазах и часто при его непосредственном участии рождались и росли компании, которые сегодня являются ключевыми бизнесами Рунета. Мы поговорили о том, как все начиналось, и закономерным образом вышли на разговор о том, куда идет русскоязычная Сеть и

вообще страна.

– Сегодня у нас сотый выпуск – это особый случай, и о герое этой программы я мог бы говорить, наверное, раза в три больше, чем обычно. Думаю, что и все без исключения наши слушатели хорошо знакомы с проектами, построенными им, а подавляющее большинство много знает и о нем самом из сотен его интервью, выступлений, докладов. Надеюсь, что в этой беседе мы, тем не менее, коснемся не затронутых ранее тем. У нас в гостях стартап-менеджер и публицист Антон Носик.

Антон, вы старожил Рунета, за спиной у вас значительное количество созданных веб-проектов. Как считаете, свой лучший проект вы уже построили или он еще впереди?

– Мне кажется, что я сделал достаточное количество проектов, которым было бы обидно сравнение с проектами еще не существующими. Среди тех проектов, которые я уже построил, мне несложно назвать те, которые я считаю лучшими. Из коммерческих это Lenta.ru, из некоммерческих – благотворительный фонд Pomogi.org.

– Как сегодня устроена ваша профессиональная деятельность? Вы больше стартап-менеджер или публицист?

– Занятие собственным блогом позволяет мне работать в свободном графике. С тех пор как родился мой сын Лева, для меня это чрезвычайно важно. Я стараюсь не ввязываться в проекты, которые требовали бы от меня длительного сидения в офисе на протяжении большого количества времени. Месяц-два я готов просидеть в офисе какого-нибудь стартапа, если он того требует, но участвовать в проекте, который потребовал бы не отрывать попу от офисного кресла полгода, я бы не стал. Я для этого слишком стар.

– Сын живет в Индии?

– Сын проводит в Индии полгода каждый год. Ему в августе будет четыре года, четыре сезона по полгода он провел в Индии, то есть в Индии он прожил бóльшую часть своей жизни.

– *Какой там язык рабочий для него? Английский или русский?*

– Он начал осваивать английский в объеме, необходимом для общения всех со всеми. Основной язык – русский. Индийский язык мой ребенок не осваивает. Когда ему было год-два, он подражал индийскому довольно успешно. Сейчас, поскольку он внятно бормочет по-русски, индийский – это лишние знания.

– *Почему выбрана Индия? Более традиционный вариант – Англия, Франция, например.*

– Климат прежде всего. Купаться каждый день в океане, есть каждый день фрукты с дерева – райская жизнь. Европа с ее жутким климатом и строгим школьным образованием впереди.

– *Уже распланирована жизнь вашего сына?*

– Нет, но можно догадаться, глядя на людей, у которых дети постарше.

– *Сколько времени занимает ведение блога? Каким образом удастся быть таким продуктивным?*

– Написание одного поста занимает от одной минуты до одного часа, это не безотрывная от экрана деятельность, просто помимо того, чтобы написать пост, нужно, чтобы он еще пришел тебе в голову, чтобы появился информационный повод и чтобы он был надлежащим образом осмыслен.

Учитывая, что моему блогу почти одиннадцать лет, я совмещал его ведение с большим количеством различных должностей (и менеджерских, и редакторских, и других) и могу сказать, что это не такая деятельность, которая требует отрыва от производства. Это показывают и примеры других моих коллег-блогеров, которые

одновременно с ведением блога занимаются бизнесом, творчеством, много путешествуют.

– По образованию вы врач. Вы выбрали врачебную специальность, а потом тут же от нее отказались, так и не позанимавшись практикой?

– Не тут же, я шесть лет отдал изучению медицины. Это полезные знания, которые я приобрел, и полезный опыт. Тогда было советское время, образование было заточено строго на практический выход. Шесть лет я проработал в советском здравоохранении, прошел путь от санитаря до врача-хирурга-кардиолога-уролога-маммолога-акушера – все довелось попробовать. Патологоанатомом я тоже побыл некоторое время.

– Это было интересно? Вы шли в это сознательно или родители предложили?

– Нет, родители настаивали на том, чтобы я делал филологическую карьеру, потому что подозревали во мне предрасположенность к гуманитарным наукам, филологии, языкам, для них мой выбор был неприемлемым, он их шокировал.

– Получается, были правы родители?

– Это вопрос общего развития. Мне казалось, что замыкаться в гуманитарной сфере – уродовать себя, приобретать однобокий жизненный опыт и жизненный кругозор. Я смотрю на людей, которые ничего, кроме филологии и гуманитарных наук, в этой жизни не освоили, на мой вкус они ботаники, жизни не нюхавшие. Мне кажется полезным столкнуться в жизни с экстремальными явлениями, которые можно наблюдать в больницах, моргах, операционных и других увлекательных местах.

– Сейчас, взяв скальпель в руки, вы бы могли сделать несложную операцию?

– Думаю, да, но я давно это предположение не проверял, лет восемь-десять.

– *Ваш переход из врачебной практики в журналистику был полностью вызван переездом в Израиль или это получилось по мировоззренческим причинам?*

– Это очень интересный вопрос. Я в поисках ответа посмотрел на своих сокурсников, которые уехали из России, и тех, которые остались в России. Везде примерный паритет: одинаковые 50 на 50. Среди тех, кто уехал, 50 процентов работает в медицине, и среди тех, кто остался, также 50 процентов работает в медицине. Это связано с тем, что в том году, когда мы заканчивали учиться (1989 год), произошли известные вам события, развалилась советская власть, начал строиться капитализм, появились десятки профессий, о которых раньше никто не слышал.

Многие люди стали пробовать себя в том, о чем они в годы учебы в институте не слышали, – например в бизнесе, в том числе и медицинском бизнесе. В частности, моим сокурсником в институте был Арсен Ревазов – руководитель крупнейшей в России компании, торгующей интернет-рекламой, – ИМНО VI. Мы с ним вместе поступали в 1983 году в медицинский институт и заканчивали его в 1989-м.

– *То есть вы пришли к этому под воздействием массы обстоятельств?*

– Поменялась жизнь, поменялась действительность, поменялись обстоятельства. В моем случае также наложилась миграция, которая занесла меня в такое место, где врачей из России не ждали, а тем более врача с дипломом и без двадцатилетнего стажа. Незадолго до моего приезда была принята норма, отменяющая признание советских дипломов. На протяжении первых 40 лет существования государства Израиль дипломы СССР признавались без экзаменов и давали право на прохождение медицинской практики. За несколько

месяцев до моего приезда эта норма была отменена. Израильская Медицинская ассоциация испугалась конкуренции со стороны врачей, приезжающих из Союза.

– Можно сказать, что вы занялись журналистикой по причине безысходности?

– Можно сказать, что от отчаяния и трагической безысходности, а можно сказать, что я посмотрел, что я лучше всего умею делать из вещей, которые не имеют отношения к медицине. Оказалось, что это написание текстов на разных языках. За первый год жизни в Израиле я сотрудничал с изданиями на английском, русском и иврите, на котором я по приезде в Израиль мог писать. Кроме того, я владел компьютером. Довольно большая часть моей работы в первое время была связана с компьютерами, компьютеризацией, построением редакционных компьютерных систем, преподаванием. Все, что я знал и умел, было применено для того, чтобы как-то зарабатывать деньги.

– Откуда знакомство с компьютерами?

– Мои друзья на заре кооперации торговали компьютерами, они стояли у них дома, они меня страшно интересовали, я освоил их, потом поехал в Германию, где купил себе свой первый компьютер. Это было чистое любопытство.

– В итоге оказалось, что это любопытство переросло в профессию, которой вы затем овладели?

– Строго говоря, это любопытство затем появилось у всего цивилизованного мира. Мне просто повезло, что компьютер на моем пути попался раньше, чем на пути большинства других людей. Каждый человек, который столкнулся с компьютером, если он находится на определенном уровне интеллектуального развития, заинтересуется, чем эта машина может быть ему полезна. Каждый человек рано или поздно находит ответ на этот вопрос лично для

себя. Я этот ответ нашел в 1988 году, кто-то нашел его в 1998-м, кто-то – в 2008-м, но в целом это протоптанная колея для человека. Сегодня вопрос «Нужен компьютер или нет?» перед поколением детей даже не стоит.

– Хорошо. С компьютером понятно. Языки – наследственная способность, предрасположенность к их освоению?

– Предрасположенность у меня несомненно есть, это выяснилось эмпирическим путем. Даже не зная об этом, мои родители приложили некоторые усилия к тому, чтобы я изучал английский, французский. Поскольку мы часто ездили к родственникам в Чехословакию, я быстро выучил чешский язык, и выяснилось, что у меня есть способность к изучению языков.

– Сколько языков вы знаете, чтобы сносно общаться?

– Я никогда не считал. Пишу я на четырех-пяти языках.

– Seriously. Вы начинали писать, по моим данным, по финансовой тематике в Израиле, это так?

– Так получилось, что, приехав в новую, непонятную для меня среду, я обнаружил, что самая непонятная, неизвестная, неизведанная и нуждающаяся в изучении тема – экономическая реальность. Она действительно отличалась от советского опыта сильнее, чем все другое. Был тот же общественный транспорт, рабочий день с девяти до пяти, а экономика сильно отличалась.

Вы представляете, что такое чековая книжка? На бумаге написал сумму, и это стало банкнотой имени тебя. Была пластиковая карточка. Засунул карточку в стену, оттуда выпали деньги. Это были новые реалии. В Советском Союзе не было понятия кредитов, не было такого, что кто-то мечтает одолжить тебе деньги. Это было шоком для неподготовленного человека.

Newsru.com (ранее NTVRU.com) первоначально служил сайтом телекомпании NTV.

В 2002 году телевидение переехало на домен ntv.ru, а на сайте Newsru.com заработало информационное агентство.

Я стал во все это вникать. В редакции, в которой я работал, я был единственным желающим вникать во все это, потому что окружавшие меня люди считали, что это низкие материи, либо это было сложным для их понимания. В общем, на меня повесили экономические полосы как на человека интересующегося. Также в «Ленте.ру» спортивная редакция выросла не из спортсменов, а из тех, кто просто любил футбол.

– Затем вы переключились на тему интернета?

– В какой-то момент в Израиле появился ритейл-интернет, и я предложил своей редакции вести ежедневную колонку на эту тему, на что мне главный редактор сказал: «Я вообще-то не очень понимаю, о чем речь, но если ты готов ежедневно что-то писать на эту тему, то я выделю место в газете». Он выделил мне место, и многие мои сослуживцы потом мне рассказывали, что они эти колонки вырезали. У них у самих интернета не было, они понимали, что он в какой-то момент у них появится и им будет понятно, что там написано.

– Это были обзоры сайтов прежде всего?

– Это были обзоры сайтов, сервисов, технологий, возможностей, были ответы на вопросы: «Как к интернету подключаться?», «Зачем это делать?», «Что такое сайты?», «Что такое браузер?», «Какие есть операционные системы?». Тогда еще, как вы понимаете, технология подключения компьютеров к интернету только зарождалась, ее надо было специально устанавливать на Windows 3.11. В Windows 95 она была встроенной, но надо было дополнительно устанавливать модули. Интернет не был неотъемлемой частью любой

компьютерной системы, каковой он является сейчас. Об этом тоже приходилось рассказывать.

– Роль евангелиста хай-тека и интернета для вас началась уже тогда?

– Еще раньше, потому что у нас вся редакция жила в Иерусалиме, а работала в Тель-Авиве. Это означало, что каждое утро все мы грузились в микроавтобус и ехали 63 километра от Иерусалима до Тель-Авива, вечером грузились и ехали с работы домой, включая тех людей, вся работа которых состояла в том, чтобы сесть и написать за день одну статью. Меня, естественно, такое положение вещей не устраивало. Я попросил у администрации издания телефонную линию, купил в магазине модем, воткнул этот модем в компьютер, поставил программу на прием, и большое количество сотрудников нашей редакции стало оставаться в Иерусалиме, писать все у себя дома и загружать по телефонной линии свои материалы в редакционный компьютер.

– Удивительные вещи рассказываете. Это звучит как из каменного века, хотя прошло не так много времени.

– Откуда у меня этот модем взялся, могу рассказать. До того как пойти работать в газету, я работал в издательстве, и в этом издательстве производились файлы фотонабора, потом их на дискете надо было везти на другой конец города, где производили фотонабор и выгоняли пленки для типографии. Тогда и появился модем, который заменял хождение пешком через весь город в религиозный квартал, где находился фотонаборщик. Эти модемы тогда еще в Израиле не продавались, потому что Израиль – страна военная. Они тогда еще не были сертифицированы, поэтому их привозили контрабандой в чемоданах из Америки. Мы поставили один модем в религиозном квартале, один в моем издательстве и качивали файлы, вместо того чтобы возить их через весь город.

– Вы семь лет прожили в Израиле, а в Россию вернулись в 1997 году. И первый большой интернет-проект, с которого вы начали, была «Газета. ру»?

– «Газета. ру» – первый случай, когда я проявил себя в качестве менеджера – человека, управляющего чужим трудом, а не работающего пером и продающего собственные тексты. До я этого я не подозревал, что я могу быть менеджером и руководить людьми.

Предложение поступило от Глеба Олеговича Павловского. Я не знаю, с чего он взял, что я могу этим заниматься. Его мнение по этому поводу сильно отличалось от моего, но мне было это интересно.

– Тогда вы ведали только редакцией или занимались в том числе разработкой сайта?

– Я занимался всем. Кому же это еще могли поручить? Я нанял Тему Лебедева рисовать дизайн, Максима Мошкова – писать движок, причем для Максима Мошкова, насколько я понимаю, это был первый опыт написания издательского движка, не считая скрипта «Библиотеки Мошкова». Я занимался ТЗ на дизайн, ТЗ на движок, описанием движка, описанием языка верстки, который там должен использоваться, обучением сотрудников этому языку верстки. Все сотрудники должны были владеть основами HTML.

– На каком-то уровне CSS вы понимаете?

– Когда-то это было необходимо, у меня же была компания, которая делала сайты, когда-то я объяснял, как все это работает, Теме Лебедеву, чем теперь могу гордиться.

– Забавно. А вы сами рисовали дизайн?

– Нет, я не умею рисовать дизайн. У меня нет графических способностей, умения создавать визуальные объекты. В то, что я не умею делать, я не лезу. Кроме того, я не умею программировать, у меня нет алгоритмического мышления, поэтому я освоил главный на

то время язык для текстовой верстки – Perl. Я понял, как он работает, как устроены его операторы, сам я написать не мог, но мог поправить чужой скрипт, модифицировать его работу под свои задачи.

– После «Газеты. ру» вы занялись «Лентой. ру». Сколько времени длилась работа по запуску «Ленты»?

– Два месяца. «Лента. ру» использовала все наработки, которые были в «Газете. ру». Движок «Ленты. ру» – доработанный движок «Газеты. ру». Дизайн Тема Лебедев сделал с нуля за две недели. Штат был тот же, что и в «Газете». Технология производства новостей – та же, что применялась в новостном разделе «Газеты. ру», просто она была раздута до основной и главной технологии производства контента. В «Газете. ру» новости были отдельно взятой рубрикой, а в «Ленте. ру» они стали главным содержанием.

Почему я понял, что ее надо делать? Была «Газета. ру», которая состояла из новостей и статей, и была у нее посещаемость, по которой было видно, что на раздел «Новости» спрос примерно в десять раз больше, чем на все статьи, комментарии, аналитику, интервью, фичи, репортажи и так далее.

Люди постоянно хотят, чтобы им сообщали новости, это отдельное производство, для которого нужен отдельный конвейер, своя конвейерная лента (отсюда и взялось название). Когда это стало понятно, новости были выделены в отдельное производство.

Новости создавались силами тех же людей, которые занимались ими в «Газете. ру». Это известные вам Леха Андреев (ныне главный редактор «Веб-Планеты»), Норвежский Лесной, ныне работающий в русской службе Немецкой волны Боря Бойчевский и еще несколько человек. Все они сделали этот продукт.

Почему «Лента. ру» стала на порядок популярнее «Газеты. ру»? По печальным причинам: взорвали дома в Печатниках, на Каширском шоссе и так далее. Все это подняло спрос на новости, и «Лента. ру» установилась в качестве источника новостей очень быстро, прошло

мало времени со дня запуска.

– После «Ленты. ру» вы начали делать «Вести. ру», а затем и Newsru.com?

– Нет, все проекты я вел параллельно, они запускались с осени 1999 года.

– Получается, что с 1998 по 2001 год вы запустили несколько крупных проектов, которые сегодня стали знаковыми для Рунета: «Газета. ру», «Лента. ру», «Вести. ру», Newsru.com. Верно?

– Да, еще я был соучредителем компании Internet Media House (сокращенно ИМНО VI). Это было в сентябре 1999 года.

– С ума сойти. Такая активная деятельность в области создания ресурсов финансово отразилась на вашем благосостоянии? Это заложило хорошую основу того, чтобы сегодня вам жить припеваючи?

– Я никогда не считал себя бедным человеком. Мне казалось, что у меня всегда есть деньги на жизнь, с одной стороны. С другой стороны, в какой-то я момент я обнаружил не только то, что они у меня есть, но и то, что я зарабатываю больше, чем могу потратить. С тех пор ничего не изменилось.

– Это потому, что у вас скромные запросы, или потому, что вы много зарабатываете?

– И то и другое. Я советский человек, у меня нет ощущения, что я обязан вкладывать деньги в то, чтобы окружающие прониклись мыслью, что у меня денег много. Машина, на которой я езжу, – Skoda Fabia. Я ее купил новой, с тех пор она не ломалась, она меня устраивает, потому что она маленькая, ее удобно парковать. В том, что она меня устраивает, я убедился после того, как месяц арендовал такую же в Израиле. Я понял, что это самая удобная машина на ширину моих плеч. У меня никогда не было желания купить себе

Maybach, Porsche или какую-то модную иномарку, чтобы все завидовали. Машина для меня – средство передвижения.

В моей квартире, сколько бы ни было метров, у меня есть большой угол, в котором стоит стол с компьютером, остальной метраж мне ничего не дает. У меня нет высоких требований к объектам материального мира. Это связано с советским детством, семьей, воспитанием. Мой отец (писатель) и отчим (художник), будучи членами творческих союзов, по советским меркам зарабатывали сумасшедшие деньги, но были вполне безразличны к условиям быта. Это я в полной мере от них унаследовал, перенял. Поскольку у меня нет мысли, что деньги надо срочно тратить на демонстрацию собственного статуса окружающим, соответственно, я согласно формулировке «денег хватает на жизнь» живу последние тринадцать лет. Мне денег хватает, и больше мне не надо.

– Возвратимся к началу 2000-х. Как вы оказались в «Рамблере»?

– Дело в том, что консорциум инвесторов, который купил «Рамблер», купил в начале 2000 года «Ленту. ру» у Глеба Павловского. Я оказался в этом холдинге, и внутри холдинга меня пригласили возглавить «Рамблер». Я уже работал на этих людей, они видели, что «Рамблер» съедает миллионы долларов их денег, а «Лента. ру» съедает смешные копейки и быстро растет, опережая любую конкуренцию, «Рамблер» же тогда уступал «Яндексу» и тратил при этом чудовищные деньги. Им захотелось, чтобы я эту ситуацию поправил, и они пригласили меня возглавить «Рамблер».

– Что удалось вам сделать в этом направлении?

– Ничего, потому что после этого акционеры стали ругаться между собой, и любые решения менеджмента провоцировали склоки между учредителями. Я быстро понял, что ничего не получается.

– В «Жизни внутри пузыря» Ашманова ваш прототип близок к правде?

– «Жизнь внутри пузыря» Ашманова – потрясающее повествование о том, как некоторая компания выбросила на ветер несколько миллионов долларов в те времена, когда на эти деньги можно было купить пару «Яндексов».

Книга написана человеком, который был исполнительным директором этой компании именно в то время, когда эти деньги были бездарно растрачены. В чем состоят заслуги и достижения самого человека? Я, внимательно читая эту книгу, так и не понял. Куда девались деньги? Зато вокруг главного героя в белой одежде (исполнительного директора), чья подпись стоит на всех денежных документах, существует огромное количество мерзавцев, придурков, жуликов, которые эту компанию разваливают. При этом не видно, какое количество этих миллионов досталось этим мерзавцам, придуркам и жуликам.

Самый простой вопрос, который мог бы себе задать думающий человек при чтении «Жизни внутри пузыря»: «Как ты, исполнительный директор, допустил возникновение финансовой дыры?» Этот вопрос был интересен в период описанных событий, он не менее интересен сегодня тому, кто читает эту книгу внимательно. Что касается разной грязи, которая пузырится в этой книге, то могу сказать, что она является отражением внутреннего мира ее автора. Бог ему судья.

– Мог бы «Рамблер», если бы не разругались акционеры, эффективно конкурировать с «Яндексом» в 2001 году, когда вы появились в компании?

– Нет, не мог, потому что в «Рамблере» были люди, которые его создавали на энтузиазме, на своем видении того, как он должен выглядеть и развиваться. Эта команда породила его, она видела его стратегию, его развитие, и всю эту команду при покупке ста процентов акций «Рамблера» выперли. Когда исчезла эта команда, «Рамблер» оказался всадником без головы.

В противоположность этому «Яндекс» в своем руководстве оставил именно тех людей, которые «Яндекс» создавали, которые видели, как он должен развиваться, и они продолжают руководить компанией по сегодняшний день. Результаты вы видели в виде IPO «Яндекса» на NASDAQ.

– Ваша работа в SUP была похожа на вашу работу в «Рамблере»?

– Нет, моя работа в SUP была попыткой удержать SUP от совершения каких-то серьезных ошибок, которые могли бы навредить «Живому журналу». По большому счету, внутри SUP я защищал интересы интернет-сообщества, удерживая компанию от необдуманных мер, которые могли бы быть приняты, учитывая, что ни у Эндрю Поулсона, ни у Саши Мамута своего ЖЖ не было и нет до сих пор.

Для того чтобы эта компания не вела себя как варяги, не понимающие, во что они ввязались, нужен был я. Я говорил, какие вещи делать не надо, в чем надо проявить осторожность, что нужно сделать. Мы составляли огромные списки багов, которые отправлялись вначале в Калифорнию, потом они стали лататься локальными силами. Я занимался важной работой в SUP, благодаря которой за то время, что SUP им владеет, аудитория выросла в пять раз. По-моему, это очень приличное достижение, потому что тогда Живому Журналу многое угрожало.

– SUP по своей структуре мне напоминает «Рамблер». У непрофильных людей в руках оказался актив в интернете, и они не понимали, как с ним обращаться.

– Нет, SUP – это компания, сделанная с нуля. «Живой журнал» – живой организм, который состоял из некоего динамичного сообщества пользователей. SUP, например, за первый год заключил договоренности с 20 СМИ об интеграции между ЖЖ и их отделами комментариев. SUP сделал из ЖЖ медийную платформу, без чего ЖЖ не достиг бы 25 миллионов уникальных читателей в России за

месяц. SUP дал ЖЖ такой задел, в результате которого ЖЖ не угрожали ни конкурирующие блогхостинговые платформы, ни «Одноклассники», ни «ВКонтакте», ни Facebook, ни «Твиттер». SUP защитил ЖЖ, SUP нашел деньги для того, чтобы развивать платформу. На самом деле то, что было нужно, – обеспечить выживание ЖЖ в экономической обстановке, в которой кому-то могло показаться более рентабельным вкладываться в социальные сети.

– Сегодня насчет ЖЖ есть разные мнения, например, что ЖЖ угасает. Вы не согласны с этим?

– Я десять лет это слышу. Раньше американцы об этом говорили, потом в России начали об этом говорить: первый раз – в 2003 году, потом – в 2005-м, затем – в 2006-м в связи с появлением SUP, потом в 2008-м в связи со сделкой, по которой SUP купил все. Люди говорят: «Уже не тот! Угасает!» Когда люди смотрят на успешный проект, они думают: «Когда же он сдохнет наконец?» Это естественная реакция, но она не имеет никакого отношения к перспективам проекта.

– Вы в перспективу ЖЖ верите?

– Я просто смотрю на свою статистику. Я очень рад, что у меня в начале нынешнего года было 400 тысяч уникальных читателей в месяц, сейчас уже 600, а у меня не самый большой ЖЖ. Он даже не входит в пятерку. Шестьсот тысяч уникальных читателей в мае, а май еще не закончился. Значит, растет аудитория.

– Поведение AbuseTeam, на которое часто жалуются популярные блогеры, вас не беспокоит? Вы считаете закономерными их действия?

– В знак протеста против поведения AbuseTeam мы в 2005 году создали альтернативный ресурс, который называется U.Rossia.org, куда пользователи, которых прижал AbuseTeam, могли перенести

весь свой багаж записей и комментариев за все годы с ЖЖ. AbuseTeam всегда мог принять нелепые, немотивированные решения. Если AbuseTeam рассматривать не как Фукусиму, а рассматривать как группу людей, принимающую решение, то с ними всегда можно вступить в диалог и даже доказать, что они не правы, что я недавно и сделал, когда заморозили мою запись «Как открывать банковские счета в США».

– Двинемся дальше. BFM.ru что для вас? Еще одно возвращение к стартаперству в области СМИ? Желание вернуть старые навыки?

– Это очень успешный эксперимент в жанре, который мне был до тех пор не знаком. Мы берем рынок, довольно насыщенный медиа, берем его специфический сегмент – бизнес-деловая информация. В этом сегменте с нуля запускаем проект и без ненавистных мне способов накрутки, честно, за счет редакционной политики делаем его очень посещаемым, читаемым, популярным среди рекламодателей и высокодоходным. Мне было интересно это сделать, мне было не жалко на этот проект положить год жизни.

– WhoYougle.ru, возникший вслед за BFM.ru, – неожиданный в плане названия и направления проект.

– О проекте, подобном WhoYougle.ru, я мечтал последние пятнадцать лет. Я надеялся, что это сделают другие люди, у которых больше таланта и предпосылок для этого. Это универсальный справочный портал. Мне очень хотелось сделать место, в котором люди могли бы получать все справки, которые могут понадобиться несколько раз в день. Поскольку этого никто не сделал, я этим занялся. Я стартовал в апреле 2009 года, сейчас самая интересная задача – сделать его рентабельным, чтобы он мог развиваться и расти. Пока я этого не добился. Мне хочется этого добиться, эта задача в приоритете WhoYougle.ru. Я считаю, что это интересный, полезный и ценный проект для всего интернета, в нем есть общественная и образовательная значимость. Название само собой

родилось.

– Денег проект пока не зарабатывает?

– Пока он в минусе, и это печально.

– Ваш фонд Romodi.org – эффективная организация? Он много собирает?

– Там ежедневно публикуются отчеты о том, сколько собрано за предыдущий день и за месяц. В общей сложности около ста шестидесяти миллионов рублей фонд успел собрать и распределить. По-моему, это очень много за шесть лет его существования.

– Вы верите в благотворительность? Есть люди, которые говорят, что они не верят в благотворительность, считают это лишним.

– Это их проблема, это незаразно. Есть люди, которые не верят, что, если они не будут бросать мусор себе под ноги, станет чище. Они считают, что все равно кто-то другой намусорит. Я считаю, что бросать мусор себе под ноги не надо, что надо дойти до урны независимо от того, как в этой же ситуации поведет себя другой человек. Я считаю, что общество состоит из отдельных людей. Есть огромное количество проблем, которые мы можем своими силами решать, не полагаясь на государство, не требуя, чтобы это за нас решал Абрамович, потому что у него денег больше, чем у нас. Мы требуем с Абрамовича, а кто-то, кто беднее нас, требует с нас. Пора перестать кивать на другого человека, пора спрашивать с себя, что лично ты сделал. Понятное дело, что эта философия близка не каждому.

– Поговорим по поводу отношения с государством. В том, что вы пишете в блоге, в «Твиттере», прослеживается довольно скептическое отношение к сегодняшней исполнительной власти.

– Не к сегодняшней исполнительной власти, а к той исполнительной власти, которая существует в России на протяжении последней тысячи лет. Мне кажется, что не надо изображать Путина тем, кем он не является. Не он привел к власти Ивана Грозного, не он положил столько человеческих жизней на реформы Петра I, не он проиграл Крымскую войну. Всегда в России существовала определенная поэтика отношений между государством и гражданином, между властью и обществом, которая отрицала индивидуальные ценности, права человека, ценность человеческой жизни. Это проклятие наших территорий, которое началось не сегодня. Наивно приписывать Путину авторство той традиции, наследником которой он является.

– Ваша деятельность, особенно в контексте сотрудничества с Алексеем Навальным в проекте «РОСпил», – яркая демонстрация гражданской позиции. Вы верите, что можно изменить сложившееся положение вещей в исполнительной власти?

– Я верю в то, что процессы постепенны и поступательны. Ничего похожего на то, что творилось при Иване Грозном, Сталине, мы в стране не наблюдаем. Какие-то подвижки происходят в естественном порядке, но самое важное – это изменение в общественном сознании. Самое важное – количество людей, понимающих свою гражданскую ответственность, осознающих свою ответственность вначале и ответственность государства и чиновников потом.

Невозможно спрашивать с других, не спросив сначала с себя, потому что тогда получается большевистская революция, когда люди, которые сами для страны не сделали ничего, имеют кучу претензий к банкирам, капиталистам, фабрикантам и собственникам, и они их к стенке прижимают.

– Насколько сильно Рунет может влиять на изменение общественного сознания, как вам кажется?

– Я думаю, что Рунет и интернет – инструменты, сами по себе не способные производить никакой полезной работы. В руках тех, кто умеет ими пользоваться, эти инструменты могут быть полезны и пригодны, но сами по себе они за нас работу не сделают.

– Взросление общественного сознания ускоряется, становится более направленным?

– Не с чем сравнивать. Вы посмотрите на историю государства, на Пушкина и Лермонтова, которые мечтали посмотреть Европу. Вы понимаете, сколько они языков знали. Лермонтов считал, что у него шотландские предки. Они были невыездными, их не выпускали из страны. При советской власти семьдесят лет людей не выпускали из страны. Сейчас Россия – это страна, из которой можно выехать и потом вернуться с багажом опыта жизни за рубежом, с багажом образования, полученного за рубежом, с багажом опыта работы в зарубежных компаниях, с пониманием зарубежного стиля жизни. Сейчас Россия – разомкнутая страна, не обнесенная колючей проволокой. Тысячу лет такого не было. С чем сравнивать? Как быстро это повлияет на изменение общественного сознания? Я не знаю, как быстро, но не повлиять это не может.

– В заключение несколько вопросов от слушателей «Рунетологии». В какие проекты сейчас стоит вкладываться?

– В создание проектов, не копирующих, не дублирующих и не повторяющих уже существующие и успешные на рынке проекты, в создание чего-то принципиально нового.

– На этот счет у многих инвесторов другое мнение. Они считают, что лучше инвестировать в проверенную бизнес-модель. Вы не согласны с этим?

– Я сочувствую этим инвесторам. Инвестиции в создание социальных сетей – аукцион за право купить билеты на поезд, который ушел в 2005 году. Если хотите выбросить деньги,

инвестируйте в создание социальных сетей и клонов Groupon.

– На что в первую очередь будут направлены стартапы недалекого будущего?

– Есть один стартап недалекого будущего, который я недавно презентовал. На днях он запустился. Это уникальное российское решение по удаленной работе, это стартап, который позволяет неограниченному количеству россиян стать профессионалами интернета, зарабатывать деньги в интернете, но не на схемах, а на четких сделках, причем с уплатой российских налогов. В 2009 году в интернете в России работало 132 тысячи человек, а в 2010 году – больше 150 тысяч человек. Я думаю, что в нашей стране в интернете могут работать полтора миллиона человек в обозримом будущем. Интернет-работников станет в десять раз больше, и надо придумать модель их найма.

– На этом закончим. Спасибо за интервью.

– Я поздравляю вашу программу с юбилеем и желаю вам еще много сотен выпусков, успехов, спонсоров, рекламы, слушателей и счастья в личной жизни.

– Спасибо!

Этот наш разговор с Антоном имел заметный резонанс. Ссылка на программу в ее аудио– и текстовых версиях много ходила по социальным сетям. Так получилось, что сотый, юбилейный выпуск оказался самым резонансным и цитируемым. Конечно, прежде всего благодаря яркости героя.

Степан Пачиков (Evernote)

Evernote – онлайн-сервис записи и поиска заметок. Сохранять на сервисе можно практически любой контент – от веб-страниц до диктофонных записей и документов различных форматов. Доступ к данным возможен с десктопа, iPhone, Android и WM-смартфонов. Бизнес-модель основана на модели freemium, когда базовый функционал бесплатен, а за дополнительные услуги взимается плата. На сегодняшний день сервисом Evernote пользуется более четырнадцати миллионов человек во всем мире.



Родился в 1950 году в удинской деревне Варташен, в Азербайджане. Обучался в физико-математической школе при Новосибирском государственном университете. Затем учился на

механико-математическом факультете там же. Окончил факультет экономической кибернетики Тбилисского государственного университета, а также аспирантуру при МГУ. С 1980 года – старший научный сотрудник Академии наук СССР. В 1986 году организовал московский городской детский клуб «Компьютер». В 1988 году организовал компанию, которая впоследствии получила название «ПараГраф», занимавшуюся разработкой программного обеспечения. Затем компания была продана корпорации Silicon Graphics, в которой Степан занимал должность вице-президента с 1997 по 1998 год. В 2005 году выступил в качестве основателя и главного архитектора сервиса Evernote, который предназначается для хранения и систематизации пользовательской информации различного содержания. Женат, имеет троих детей. Увлекается фотосъемкой. С 1994 года большую часть времени живет и работает в США.

Если Антон Носик – старожил Рунета, то правильно определить статус и степень значимости Степана Пачикова еще сложнее. Он с коллегами, так же как Александр Галицкий, интервью с которым вы читали в этой книге раньше, строил тот фундамент, на котором впоследствии развивался российский веб и высокие технологии в целом.

– Тех, кто приходил в интернет в 90-х годах прошлого века, с уверенностью можно назвать ветеранами русского IT. Но герой сегодняшнего выпуска начинал свою деятельность, когда интернета еще не было. Это основатель знаменитой компании «ПараГраф», а также основатель и совладелец популярного облачного сервиса Evernote Степан Пачиков.

Степан, в конце 80-х вы занимались софтом для крупных компаний. Если я правильно понимаю, первым крупным проектом, в котором вы участвовали и который известен до сих пор, является Newton от Apple, да?

– Да. 28 июня 1989 года мы организовали «ПараГраф», до этого у нас был небольшой кооператив «МикроКонтур». Мы стали разрабатывать программу по распознаванию рукописного текста. Это очень смешная история, потому что сильная команда людей, которая тогда собралась вокруг меня, долго обсуждала, чем бы заняться. Мы написали список примерно из двадцати интересных задач, включая задачу по определению по форме яйца, кто будет – курица или петух. В итоге мы решили заниматься распознаванием рукописного текста «по бедности», потому что пришли к выводу, что для этого, кроме бумаги, ручки и головы, ничего не нужно.

– *Курицы вам не заплатят. (Смеется.)*

– Мы позанимались курицей, но вскоре убедились, что задача, скорее всего, не имеет решений и что по форме невозможно это определить. Мы стали заниматься распознаванием текста. Мои друзья ко мне приставали с вопросом «Степан, зачем нам заниматься ерундой, ведь через десять-двадцать лет все будут печатать на клавиатуре и разучатся писать от руки?» Моя жена психолог, и так получилось, что я часто читал великого психолога Пиаже. Я убедил своих друзей в том, что рукописание – очень важный механизм развития детского интеллекта. Что японцы и китайцы потому такие умные, что у них иероглифы, которые долго писать.

Мое первое видение было таковым, что мы сделаем программы, чтобы мотивировать детей с детства красиво и аккуратно писать, заниматься каллиграфией, а продавать их будем родителям под тем предлогом, что это сильно улучшает интеллект их детей.

– *В те времена каллиграфия в рукописном распознавании особенно была важна, поскольку иначе программа не могла распознать текст?*

– Да. Главной задачей было мотивировать детей писать, а не печатать. Мы этим занимались, мы представили свой проект на COMDEX в конце мая – начале июня 1990 года. Так получилось, что

мы были первой и последней советской фирмой, имевшей свой стенд на COMDEX. Кто не знает, COMDEX – это самая известная, самая престижная компьютерная выставка в мире в то время. Тогда Горбачев впервые приехал в США. К нашему стенду была огромная очередь, у нас брали интервью. Мы тогда получили довольно хороший пиар, и нас заметили Apple и другие компании.

– Как вы оказались на COMDEX? Как советская фирма во времена «железного занавеса» сумела проникнуть туда?

– У нас был американский партнер. Основные деньги, которые он вложил, – оплата нашей поездки на COMDEX, закупка стенда. Это была его идея. Так мы оказались на COMDEX, что очень сильно помогло «ПараГрафу». Мы фактически стали единственной известной в Америке российской компьютерной фирмой.

– Учитывая тот пиар, который вы получили на волне горбачевомании, это и было поворотным моментом, который привел к дальнейшим контрактам.

– Успех – это всегда комбинации. Никогда не бывает одного-единственного фактора. Это комбинация горбачевомании, того, что мы оказались в нужное время в нужном месте, некоторых моих способностей к бизнесу, правильному пиару.

В итоге мы оказались в Кремниевой долине, встретились с Ларри Теслером из Apple, который руководил проектом Newton, показали ему нашу демоверсию. Была очень смешная история, когда они долго писали, а наша программа ничего не распознавала.

– Тогда они сказали: «Конечно, берем»?

– Тогда я им сказал, что у нас не было словаря английского языка, а словарь используется для понимания слов. У кого-то из моих друзей был диск с песнями Beatles, и мы написали простенькую программу, отсортировали все слова в песнях по алфавиту. С тех пор я знаю, что в их песнях 4700 слов. Мы использовали этот словарь

для распознавания. Тогда Ларри Теслер стал писать слова из песен Beatles, которые все знают наизусть, и стало все распознаваться, вот тогда мы произвели на них правильное впечатление.

– Повстречавшись с вице-президентом, вы сразу заключили контракт и переехали в Америку?

– Нет. Это было очень смешно. Apple предложил нам очень простой и очень смешной контракт. Они предложили нам заплатить 75 тысяч долларов за то, что мы разрешим их сотруднику прилететь в Москву и посмотреть на нашу фирму.

– Забавно.

– Вы не забывайте, что это был 90-й год. Apple делает амбициозный и очень важный проект, очень секретный, и мы про него ничего не знали до тех пор, пока Newton не вышел. Это была огромная ошибка Apple.

– Ошибка была в том, что они не рассказали, или в том, что они делали?

– В том, что не рассказали, потому что мы делали программу вслепую, мы не понимали, для какого устройства она делается. Все кончилось тем, что их сотрудник приехал в Москву, убедился, что мы реально существуем. Они боялись, что мы исчезнем в один прекрасный день, поэтому сотрудник Apple провел довольно много времени у нас. Он убедился, что есть реальные люди, что это реальная команда, что у нас есть помещение, компьютеры, боевой дух. Главное – это то, что он увидел реальных людей, которых невозможно подставить.

– В чем была логика привлечения русских программистов? Тогда Россия была проблемной точкой мира для них.

– Они не привлекали русских программистов. Они делали устройство, для которого требовалось решение, а решения у них не

было, оно было у нас.

– Ваше решение было уникальным?

– Да. Мы тогда – впрочем, и сегодня – были и остаемся единственными в мире, кто умеет распознавать смешанный (слитный и раздельный) рукописный текст. Вы, наверное, знаете, что технология, которую использует Microsoft в наладоннике, – это та же самая технология, что была в Apple Newton. Microsoft ее выкупил в 1999 году и положил в основу своей технологии распознавания. Я всегда в шутку говорю, что это очень легко проверить. Достаточно на любом Windows-устройстве написать фамилию «Пачиков» любым мало-мальски разборчивым почерком.

– Она распознается?

– Да, потому что программа распознает фамилии всех ключевых сотрудников фирмы.

– Хорошо. Вернемся к вашей карьере. Я читаю о том, как вы переходили из статуса в статус, из ампула в ампула, и хочу понять, кем вы себя больше чувствуете: философом, программистом, бизнесменом? Кто вы?

– Легче сказать, кем я точно не являюсь. Я точно не являюсь программистом. Последний раз я программировал где-то в 1987–1988 годах, когда работал в Академии наук и делал модель мировой экономики. Реальным программистом я не был никогда. Я умел программировать, но я не программист.

– И программным архитектором вы не были?

– Нет, не был. Если взять ситуацию, когда я работал в Академии наук и строил программы для себя, то я делал архитектуру, но это была простенькая архитектура для собственных нужд.

Я, наверное, бизнесмен, потому что занимался бизнесом последние двадцать лет: я руководил фирмами, командами, вел

переговоры, подписывал документы. Сказать, что я хороший бизнесмен, я не могу. Я думаю, что я бизнесмен средней руки. У меня есть какие-то плюсы: например, я хорошо умею вести переговоры. У меня довольно много минусов: я феноменально не выношу аналитических документов.

Я очень долго считал себя кибернетиком, я люблю думать в терминах систем. Для меня понятие системы, гомеостаза было фундаментальным. Я в них так верю, как будто я сам их изобрел. Я очень долго считался кибернетиком – человеком, который мыслит системно. С некоторых пор я стал говорить, что я антрепренер. Я помню, как Эстер Дайсон в свое время меня «обидела». Когда она со мной познакомилась, она написала про меня очень смешную фразу. Она написала, что Степан Пачиков – визионер, который маскируется в одежде бизнесмена.

Я тогда жутко обиделся, потому что хотел, чтобы она видела во мне бизнесмена. Я тогда не понимал, какой глубокий комплимент она мне сделала. С тех пор я свыкся с мыслью, что я визионер и антрепренер – человек, который любит придумывать новые бизнесы, начинать и раскручивать их, но предпочитает, чтобы кто-то другой доводил их до конца.

– Тем не менее вы немало побыли операционным менеджером, и сделки, которые проходили по вашим компаниям, исчисляются сотнями миллионов долларов.

– Да, я был операционным менеджером, я подписывал много контрактов. Сотни миллионов – это, наверное, небольшое преувеличение. Контракт на самую большую сумму, который я подписал, – контракт на продажу «ПараГрафа» Silicon Graphics. Мне сложно назвать точную цифру по некоторым причинам. Сделка проходила в акциях Silicon Graphics, стоимость которых сильно менялась, но на момент подписания сумма была 87 миллионов. Это самая большая сделка, которую я подписывал в своей жизни. Я

надеюсь, что Evernote будет стоить в десятки раз больше.

– *Восемьдесят семь миллионов – это и был ваш cash-out?*

– Нет. В тот момент моя доля в фирме была намного меньше двадцати процентов. Треть этой суммы ушла ключевому инвестору, чуть больше трети этой суммы ушла сотрудникам. Я получил около десяти миллионов, но эта сумма была в акциях Silicon Graphics. Когда я получил эти акции, они стоили 29 долларов, а когда я продал последние 200 тысяч акций, я их продал по 50 центов. Слухи о моем сказочном богатстве сильно преувеличены.

– *Как свидетельствуют документальные источники, Evernote вы задумали в 2002 году.*

– Нет такого дня, когда я сел и задумал. Я об этом думал все больше и больше по мере того, как понимал, что мне лично не хватает возможности все помнить. Мне не хватало персонального дневника, в который я бы мог записывать все, начиная от анекдотов, заканчивая любимыми рецептами. В 2002 году была первая попытка зарегистрировать фирму и начать писать первые прототипы. Юридически фирма была зарегистрирована в 2005 году, до этого были разные прототипные варианты.

Я уже два года вынашиваю идею нашей новой фирмы, и только месяц назад я ее зарегистрировал.

– *Какое у нее название?*

– Travelling Light – путешествие налегке. Для того чтобы путешествовать по миру, ничего, кроме телефона, не нужно. Я завел разговор об этом с одной-единственной целью: показать, что процесс зарождения фирмы и идеи – это не конкретный день. Иногда бывает стартовая точка. Например, я помню, что наш самый знаменитый проект о создании машины времени, для того чтобы дети могли путешествовать в прошлое, я придумал 15 января 1993

года в половине одиннадцатого вечера.

– *Откуда такая точность?*

– Это был ключевой момент в моей жизни. Я надолго его запомнил. Это связано с массой вещей, в том числе и с личными делами. Этот проект я придумал в этот день. Каждый раз в этот день вечером я даже выпиваю. Проект, конечно, не был реализован в том виде, в котором я хотел, хотя в принципе Second Life является отдаленной пародией на него.

– *Вы затронули интересную тему, касающуюся времени подготовки идеи, ее вызревания. Для молодых людей время вашей карьеры – это время жизни, и периоды вызревания идеи в несколько лет – это некоторая экзотика. Для меня это тоже экзотика, потому что относительно вас я молодой человек.*

– Мне шестьдесят лет.

– *Мне тридцать три. Разница практически в два раза. Вызревание в несколько лет – это огромные куски жизни, за которые происходит довольно много изменений. Насколько они обусловлены?*

– Молодость – вещь замечательная. В молодости людям свойственно нетерпение, желание жить быстро. Я помню, когда моему сыну было двенадцать-четырнадцать лет, он говорил, что к девятнадцати годам будет миллионером, а к двадцати уйдет на пенсию. В молодости хочется все быстро, в молодости кажется, что два-три года – это чудовищный срок, что ждать невозможно. С возрастом приходит мудрость. Начинаешь понимать, что времени все больше и больше. Когда мне шестьдесят лет, я могу позволить себе подождать, дать вызреть идее. Зачастую это вопросы личного темперамента. Я много раз убеждался, что если идея хорошая, то лучше дать ей вызреть. Если есть время и нечего делать, то можно заняться ею сразу. Так получилось, что этой идеей я заниматься не мог, потому что был Evernote, нужно было сто процентов сил тратить

на него. У меня эта идея была в бэкграунде.

– Вопрос обдумывания идеи – это важный момент в создании проекта?

– Да, я тугодум. Мне нужно думать, обсуждать. То, что мне кажется потрясающим, восхитительным и умным сию секунду, завтра может показаться полной ерундой. Мне нужно все обсудить с женой, друзьями, детьми. Мне важно мнение других людей, их реакция.

– Перейдем к Evernote. Концепция Evernote – замена человеческой памяти, которая стала безразмерной и крайне удобной с точки зрения почти моментального доступа ко всему тому, что в ней хранится. В чем для вас главная инновационность Evernote? В чем его фишка?

– Это хороший вопрос. Главное в Evernote – это то, что в него привнес наш нынешней CEO – Филл Либин, у которого, когда мы с ним познакомились, была очень близкая и очень похожая идея. Он не случайно согласился возглавить фирму. Поскольку идея ему очень нравилась, он привнес в нее не просто расширение человеческой памяти, а идею памяти в облаках. Вы не просто имеете всю нужную информацию, но она еще хранится в облаках и доступна везде, где бы вы ни были.

Главная фишка Evernote в том, что он с самого начала был рассчитан на разнообразную информацию, на то, чтобы можно было сваливать туда все. Когда я готовился к этой передаче, я записывал туда свои мысли, читал интернет, сбрасывал туда какие-то фразы, цитаты. когда я увидел смешной анекдот, скопировал его, в статье прочитал про хорошую книгу, тут же переписал ее название, прочитал статью про чай, записал в Evernote сорта чая, которые мне должны понравиться. в Evernote записано то, что мне нужно сделать.

У меня там хранится много разнообразной информации. Что такое память? Это возможность быстро и легко что-то запомнить, это возможность что-то быстро найти, когда тебе это нужно. Казалось

бы, ты очень много знаешь про то, что ты ищешь. Ты помнишь, что это была бумажка, на которой красными чернилами вверху записан телефон, эту бумажку ты писал в Париже лет пять назад, писал ты ее по-русски. Как ее найти? В Evernote можно очень быстро сузить поиск. У меня в базе Evernote около десяти тысяч заметок. Если я наберу «покажи мне все рукописные заметки, сделанные пять лет назад на русском», то их останется пара десятков, если я добавлю слова «в Париже», то я ее найду.

Любое событие абсолютно уникально описывается временем и местом. Два разных события не могут произойти в одном и том же месте в одно и то же время. В Evernote у каждого нового события есть штамп, где он был сделан и во сколько. Это очень важно. Уникальным является то, что это расширение человеческой памяти и что это хранится в облаке.

– Вы являетесь евангелистом этой идеи, вы о ней увлеченно рассказываете. Ваши потенциальные конкуренты, например Google, закрыли свой проект Google Notebook. Microsoft со своим OneNote не очень активно развивается в этом направлении. Может быть, только вы в этом видите большое направление, а на самом деле это не очень нужно?

– Программ, которые в той или иной мере решают проблему записывания мыслей, не десятки, а сотни. Вы не хуже меня знаете, что практически любая программа имеет всякие стикеры, что все люди записывают себе что-нибудь куда-нибудь, есть всякие дневники.

Когда я начинал делать Evernote и пытался поднять деньги, то меня спрашивали: «Зачем это?» Есть Outlook, надо что-то запомнить – пошли себе самому письмо. Как вы знаете, и в Outlook есть заметки. Если вы откроете любой Mac, у вас будет стандартная программа с заметками. Программ, которые пытаются решить эту проблему, сотни.

Другое дело, что они мыслят в терминах «зачем человеку больше 100–150 заметок?». Все они рассчитаны на небольшое количество, там можно записать, что нужно сделать, записать какую-то мысль. Они не построены как фундаментальная база данных.

С другой стороны, баз данных тоже очень много. Evernote – это тоже база данных, но обычная база данных обладает двумя недостатками. Во-первых, слова «база данных» пугают, отталкивают. Во-вторых, эти слова у всех ассоциируются с mainframe, БЭСМ и так далее. Людей, которые пытались решить эту проблему, много. Вернемся к главным вопросам. Почему Google закрыл свой проект? Я думаю, что они закрыли его по той же причине, по какой Google закрывает другие свои проекты. Они эти вещи делали несерьезно. Это как с Google Wave. Кому-то пришла в голову эта идея, начальство сказало: «Супер! Вот тебе бюджет. Занимайся этим». Это не было хорошо продуманным проектом. Они поиграли-поиграли и увидели, что многое сделано там неправильно и проще закрыть проект, чем все это настраивать.

– Если вы говорите, что Evernote будет развиваться до сопоставимых с Google масштабов, значит, они ошиблись?

– Главная цель Google – облегчение поиска в интернете. Есть понятие «теорема существования», есть много замечательных рассказов на эту тему. Если вы знаете, что гайка, которая вам нужна, есть у вас где-то в гараже, то ее легче найти, чем если вы не знаете, есть она там или нет.

Разница между поиском в Google и поиском в Evernote очень большая. Когда вы ищете что-то в интернете, вы не знаете, есть оно там или нет. Когда вы ищете что-то в Evernote, то вы знаете, что это там есть. Я всегда был фундаментальным противником любых автоматических записей в Evernote. Я говорил, что если в Evernote записывать что-то против моей воли, то я не буду знать, есть там это или нет. В этом случае наш поиск теряет смысл. Evernote – это записи, которые вы делаете сознательно, вы считаете, что они могут

вам когда-нибудь пригодиться.

– Иными словами, Google Notebook – это эксперимент, который лишь отдаленно напоминал Evernote? Закрылся он как не очень удавшийся?

– Неправильно будет, если я начну обсуждать, что и как сделал Google. Я всегда считал, что ни один нормальный человек не откажется от удобного и легкого способа улучшить свою память. Любой человек хочет блистать знаниями, остроумием, любой человек хочет помнить элементы своей жизни. Я бы отдал большую часть своего состояния только за то, чтобы у меня 30–50 лет назад появился Evernote.

Если бы у меня 50 лет назад был Evernote, то огромное количество вещей, которые я сегодня уже забыл, я бы помнил, начиная от фамилий, имен и шуток моих любимых друзей, заканчивая тем, что и с кем когда происходило. Самое большое горе моей жизни – это то, что у меня не было Evernote, когда я был молодым.

Когда мне сейчас все начинают говорить, что Evernote нужен тем, у кого ухудшается память, я говорю, что Evernote для молодых, потому что только у молодых есть шанс через 20–40 лет с гордостью сказать, что у них все записано, что у них есть дневник их жизни.

– Если закрываются проекты в сходной нише, то, возможно, ниша не так перспективна, особенно если это делает большая компания с именем. Не согласны?

– В свое время была замечательная фирма, которая делала планшетные компьютеры. Вы ее даже не помните, наверное, потому что это было в 90-х годах, а вам тогда было лет десять.

– Да, мне тогда было не до этого.

– Microsoft, мягко говоря, позаимствовал идею планшетного компьютера и построил операционную систему, про которую вы

тоже уже забыли. Какое-то время Билл Гейтс носился с идеей планшета. Он выступал с ней на всяких шоу, показывал ее. В конце прошлого века масса людей говорила о том, что все будущее движется в сторону планшетных компьютеров, но все они вскоре сошли. Были ниши, где они какое-то время существовали, но реально планшетные компьютеры сошли. Сейчас пришел Стив Джобс, показал всем iPad, и началось сумасшествие: каждый день 10–15 фирм сообщают о том, что они выпускают планшеты. Это проблемы времени и качества. Был Newton, он умер, зато сейчас появился iPhone, iPad, которые делают массу вещей лучше. Какие-то проекты и идеи иногда опережают свое время, а какие-то делаются не так.

– Evernote открылся в Америке. Насколько ваши позиции сейчас сильны? Какие цифры можно озвучить с точки зрения статистики по пользователям?

– Я уже два года не руковожу фирмой, скоро будет три. Я член правления, в меру сил я помогаю решать разные вопросы, но реально фирмой я не руковожу, поэтому какие-то вещи я могу не знать. Количество наших пользователей приближается к 14 миллионам. Половина или больше половины наших пользователей находятся в США. Вторая по популярности страна – это Япония. Мы также популярны в Англии и Германии. Недавно мой брат приехал из Берлина и сказал, что в отеле постоянно крутили рекламу Evernote. Видимо, это был английский канал. На наше удивление, мы все больше и больше популярны в Австралии. Мы сейчас активно осваиваем Латинскую Америку, в частности Бразилию.

– Какой сейчас процент платящих клиентов?

– В New York Times какое-то время назад было подробное интервью с Филом на тему построения нашей бизнес-модели. Это очень интересная информация. Когда люди подписываются на Evernote, они подписываются, смотрят и в течение какого-то

времени примерно две трети людей отпадают, но оставшиеся – люди, которые все больше и больше втягиваются.

В этот момент срабатывает такой механизм, что когда у вас 200–400 заметок, вы все больше и больше начинаете понимать преимущества Evernote. Примерно полпроцента в первый месяц переходят на оплату, примерно через четыре месяца эта цифра сильно увеличивается, и к концу года четыре-пять процентов людей начинают подписываться на платный сервис. Это не старые данные, эта статья была опубликована месяц назад.

Ситуация периодически улучшается, потому что появляются новые платформы, новые функции. Например, один из сильных мотивов переходить на платную версию – это то, что только платная версия поддерживает локальную базу данных в iPhone. Это очень важно, потому что, когда все ваши заметки размещаются локально, вы имеете к ним доступ отовсюду.

– *Evernote окупается?*

– Что такое окупаемость?

– *Я имею в виду операционную окупаемость.*

– Есть переменные и постоянные расходы. Переменные расходы – расходы, связанные с появлением каждого нового пользователя. Как только вы подписались, вам нужно место на сервере, полоса пропускания, техподдержка и так далее. Постоянные расходы – расходы, связанные с развитием бизнеса, маркетингом.

Что касается переменных расходов, то мы давно окупаемся. Мы давно находимся в положении, когда каждый новый пользователь нам выгоден. Что касается прибыльности фирмы, то пока она неприбыльна. Мы лишь недавно объявили, что закрыли очередной раунд финансирования (один из последних или последний). Мы подняли довольно большую сумму. Инвесторы, которые их вложили, очень рассчитывают, что мы через разумное время будем не просто прибыльной и окупаемой фирмой, но и что мы станем по-

настоящему дорогой фирмой. Я на это тоже надеюсь.

– Совокупно был инвестирован не один десяток миллионов долларов?

– К настоящему времени инвесторы во главе с фондом Sequoia вложили в компанию около пятидесяти миллионов долларов. Какие-то деньги в свое время вложил я лично. Их тоже нужно считать инвестициями. Я думаю, что некоторую часть денег, которые мы подняли, я в свое время потратил не самым разумным образом. В первые годы я метался, шарахался, пробовал так, пробовал этак. Как любой российский бизнесмен, я сильно отличался несфокусированностью.

– Другие модели монетизации кроме той, которая сейчас работает (Freemium, то есть модель, когда базовый функционал предоставляется бесплатно, а премиум за деньги), использовались?

– Рассматривались и другие способы монетизации. Это наша основная модель, на которую мы делаем ставку. Мы планируем выкатить эту модель на вершину успеха. Конечно, мы рассматриваем другие модели, мы их не сбрасываем со счетов. Мир очень динамичен, все может измениться. Может, через два-три года выяснится, что есть еще более интересная модель.

Бизнес тем и интересен, что, как только все начинают бежать в одну сторону, находится два-три человека, которые все делают по-другому и добиваются успеха. Мир бизнеса динамичен, и все возрождается. Идеи, которые умерли десять лет назад, сегодня вдруг становятся востребованными.

Сегодня Freemium-модель – наша основная модель. Мы в нее верим, мы сфокусировались на ней и пытаемся ее раскрутить. При этом мы не исключаем никаких других интересных моделей.

– Сейчас перейдем к вопросам слушателей, которые были заданы в моем блоге по адресу Spiridonov.ru. Не все вопросы касаются Evernote,

некоторые слушатели хотят использовать вашу мудрость.

– Я уже сказал, что с возрастом приходит мудрость, но иногда возраст приходит один. Я надеюсь, что мудрость у меня есть.

– Один из пользователей советует перерисовать логотип Evernote, потому что изображение слона с опущенным хоботом – к неудачам, а с поднятым вверх – к удаче. Так верят в Индии.

– Нет, мы не будем перерисовывать логотип. Наш слон всем очень нравится. Мне доставляет особое удовольствие каждый вечер, когда я смотрю телевизор, видеть рекламу и считать, сколько раз наш слон появится в рекламе iPhone. Недавно мой сын сказал, что в магазинах Apple iPad выставлен с фотографией слона. Слон нам очень нравится, и менять его нет смысла. Слушатель прав, где-то в Индии есть свои собственные поверья, но мы же не в Индии. Если в Индии слон нарисован политически неправильно и из-за этого у нас будут проблемы, тогда будем думать, что делать. Сегодня наш слон всем нравится, и мне он тоже очень нравится.

– А что вы думаете о модели распространения shareware-программ, когда небольшая группа разработчиков написала софт и самостоятельно продает его через интернет? Есть ли у нее будущее?

– Это трудный вопрос, у меня нет стопроцентно точного ответа. Я могу рассказать про себя. Например, я покупаю shareware-программы и плачу деньги, причем я загружаю программу, смотрю на нее, если она мне нравится, то я плачу. Я знаю много людей, которые на этом живут. Можно ли на этом стать миллиардером? Наверное, нет. Можно ли этой моделью обеспечить себе достойное существование? Думаю, что да. Будет ли это основная модель в будущем? Мне кажется, что вряд ли.

– Есть ли какие-то объективные основания не выпускать версию своего программного обеспечения для Linux?

– Объективных причин можно придумать сколько угодно. Мы в Evernote Linux не делаем, его делают другие люди. Причины очень простые, они должны быть понятны с ходу. Это серьезнейшая бизнес-ошибка, которую я допускал в своей жизни, – нельзя делать все и сразу. Надо делать шаги один за другим, постепенно и правильно. Нужно сделать одну платформу, убедиться, что все работает, добиться какого-то успеха, исправить ошибки. Если делать все сразу, то будет плохо. Мы небольшая фирма, мы выбрали себе план действий, вначале мы сделали версию для Windows, потом сделали лучшую версию для Mac, потом привели версию Windows в соответствие с Mac-версией, потом сделали версию для Windows-телефонов, потом для iPhone, потом для Android. В итоге мы будем покрывать все. Сегодня для нас самое главное – это массовый рынок, а массовый рынок – это Windows и Macintosh. Linux не является массовым рынком.

– Пользователи Evernote чаще всего задают вопросы о создании подблокнотов. Будет такая возможность?

– Это интересный вопрос. Выскажу свое личное мнение на этот счет. Есть две модели хранения данных. Одна из них папочная, когда у вас есть папки, другая модель – когда на информации висят всякие бирки. Это два разных способа хранения информации. Их сращивать вместе не просто трудно, но часто и вредно.

В свое время я любил говорить, что Evernote – это база данных для ленивых, людей, у которых нет времени сортировать, организовывать, для тех, кто хочет запомнить что-то и чтобы это потом само как-то организовалось и нашлось. Как только мы начинаем загружать интерфейс сложными структурами, люди начинают сходить с ума.

Я считаю, что организация сложной структуры хранения папок неправильна, но это мое личное мнение, и я могу ошибаться. Более того, я могу свое мнение изменить, если меня переубедят. Например, чем больше у меня заметок, тем больше я упрощаю структуру

Evernote. Моя задача – запоминать как можно быстрее. Если я буду все это организовывать, то это уменьшит скорость запоминания. Мы будем фокусироваться на том, чтобы вам было легко найти информацию. Наша задача – сделать так, чтобы вы ее нашли. У вас нет задачи создавать сложную структуру из папок.

– Будет ли корпоративная версия Evernote? Очень хотелось бы применять Evernote как инструмент накопления знаний внутри компании.

– Здесь две разные проблемы. Первая – может ли корпорация купить всем своим сотрудникам платную версию Evernote? Мы думаем над этой темой. Есть организационные проблемы, которые, я надеюсь, мы решим. Это проблемы логистики и организации. В этом случае есть свои заморочки с тем, как это сделать аккуратно и надежно.

Вторая часть этого вопроса более сложная. Это вопрос того, могут ли сотрудники корпорации совместно работать над одним проектом. Этот вопрос тщательно дискутируется в нашей компании. Есть свои плюсы и минусы. Главный минус, на мой взгляд, – сильное усложнение интерфейса. Мы думаем на эту тему, ясного и четкого решения у нас пока нет. Мое личное мнение: бесплатно ничего не бывает. Усложнение функциональности всегда приходит с усложнением интерфейса, а для нас сейчас очень важно сделать легкий, простой и понятный интерфейс, чтобы человек быстро запомнил и быстро нашел. Это самое главное.

(Спустя год в Evernote появились групповые аккаунты для консолидации платежей и совместная работа. – М.С.)

– Каким будет Evernote через три, пять, десять лет?

– Можно будет очень легко, практически мгновенно запоминать любую нужную информацию, где бы ты ни находился. Например, ты ведешь машину, и в это время по радио играет твоя любимая

музыка, ты хочешь запомнить либо кусочек мелодии, либо то, что сказал диктор, и ты это сможешь сделать.

Я хотел бы, чтобы Evernote был встроен в каждый автомобиль, чтобы я, будучи в машине, мог нажать кнопку «Evernote» на руле, и нужная мне информация запоминалась. Я хочу, чтобы Evernote стал частью моего автомобиля и был в него хорошо интегрирован. Я еду по красивым местам, я хочу снять видео, не отрывая глаз от дороги, я хочу запомнить, где я был.

Я хочу, чтобы запоминание информации не привлекало к себе внимания. Например, я нахожусь на конференции и хочу запомнить лицо и слова собеседника. Я должен сказать «запомнить», и все это запомнится, даже если событие уже прошло. Я хочу, чтобы Evernote стал частью жизни. Запоминание информации должно быть органичным. Главное, чтобы, когда количество заметок будет исчисляться десятками и сотнями миллионов, легко было находить информацию.

– Система поиска по ключевым словам и отрезку времени должна находить информацию?

– Да.

– В таком случае Evernote станет продолжением не только памяти, но и жизни.

– Да, это главная задача Evernote. Он станет неотъемлемой частью вашей жизни. Это расширение и улучшение вашей памяти. Это то, чего хотят все.

– Спасибо огромное за то, что нашли время пообщаться.

– К вашим услугам.

Степан для меня был и остается примером очень спокойного, взвешенного и мудрого подхода к предпринимательству. Предпринимателю, управленцу крайне важно уметь действовать

последовательно – так, чтобы присущая ему энергия не вносила хаос в работы по развитию проекта. Также важно понимать как свои сильные, так и слабые стороны. Отдавать себе в этом отчет и вести дела сообразно сделанным выводам.

Геворк Саркисян (Innova)

Innova Systems – российский издатель и локализатор онлайн-игр.

Дата основания компании – 1 января 2006 года. За пять лет работы Innova Systems участвовала в двенадцати крупных проектах по разработке и локализации игр. Самый известный проект – локализация игры Lineage II, в которой зарегистрировано более трех миллионов пользователей.

В компании трудится около 200 специалистов.



Родился 7 августа 1982 года в Ереване. В 2002 году окончил факультет «Мировая экономика» Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова.

После окончания университета поступил на государственную службу в Министерство по налогам и сборам РФ, где работал с 2002 по 2006 год. После реформы системы государственного управления перешел на работу в Министерство финансов РФ. В 2006 году стал одним из основателей компании Innova, занимающейся изданием и локализацией многопользовательских онлайн-игр. В настоящее время – генеральный директор компании. За время его руководства Innova запустила на российском рынке более десяти проектов мирового уровня, среди которых такие известные бренды, как Aion, Lineage II и RF Online.

Интересы и увлечения: астрономия, история, философия, путешествия, водные виды спорта. Живет и работает в Москве.

Геворк Саркисян – молодой управленец, успевший поработать на госслужбе и сумевший развить сильный бизнес с высокой маржинальностью и особой атмосферой в команде. Что бы я выделил в нем из качеств, крайне важных для предпринимателя, так это транслируемое в общении спокойствие и уравновешенность. Не знаю, таков ли он всегда, но на меня этим собранным и ровным спокойствием, не имеющим никакого отношения к равнодушию, он произвел впечатление.

– С античных времен одной из ярких иллюстраций нужд и желаний человека является древнеримская концепция «хлеба и зрелищ». Причем «зрелища», я думаю, здесь можно трактовать в более широком смысле – как вообще развлечения. Хотим мы этого или нет, но после еды и секса развлечения – пожалуй, главное, что заботит среднего потребителя любой национальности и расы. Поэтому индустрия развлечений разных стран давно являет собой очень разносторонний и прекрасно работающий бизнес. В интернете одним из самых заметных ответвлений этой индустрии являются различные игры. Казуальные, браузерные, игры в социальных сетях и

тому подобное. В масштабах планеты сейчас это уже миллиарды долларов годового оборота.

Геворк, как и почему вы занялись бизнесом на онлайн-играх?

– Дело в том, что любой бизнес должен создавать интерес. Мы были одними из первых, кто представил пользователям лицензионный контент. Тогда весь российский рынок являл собой разрозненные сообщества пиратов, которые занимались единственной известной на тот момент игрой – Lineage II.

Очевидно, что любой пиратский рынок нужно сделать максимально прозрачным и превращать его в легальный. Этой идеей мы загорелись и воплотили в жизнь, но с того момента многое претерпело изменения. Сегодня мы понимаем, что то, чему мы научились, и то, что мы имеем сегодня, вполне может конкурировать с продукцией европейских и даже азиатских издателей.

– На сегодня вы только локализаторы, если я не ошибаюсь?

– Да, но процесс локализации – очень тонкий и сложный бизнес. Поначалу может показаться, что все просто, можно легко перевести игру, запустить ее и зарабатывать деньги. Многие компании ринулись на этот рынок, пытаются взять какие-то продукты и что-то реализовать. Принцип нашей компании, который никогда не менялся: мы делаем все для того, чтобы предоставлять пользователю максимально качественный продукт. Мы никогда не гнались за количеством. Это привело к тому, что мы не только в Рунете, но и во всей индустрии сделали одними из первых единый лицевой счет для всех игр, единую систему запуска игры, сделали пользовательский сценарий наиболее простым, один пароль-логин на все игры.

– Очень любопытно в вашей биографии переплетается служба в госорганах и переход в игровой стартап. Как так получилось? Вы в Министерстве по налогам и сборам готовились стать интернет-предпринимателем?

– Я не могу сказать, что по своей философии и характеру я тогда был классическим чиновником, но всегда чувствовалось, что я могу быть бизнесменом. Даже на госслужбе я находил решения, которые не лежат на поверхности и зачастую сложно реализуемы. Я могу сказать, что люди, которые могут эффективно работать и в бизнесе, и на госслужбе, есть, но их немного.

– Согласен. Просто это разная ментальная сущность. Обычный чиновник не мыслит предпринимательски.

– Я не согласен с вами. Поскольку я мыслил предпринимательски и всегда ставил себя на место тех предпринимателей, с которыми работал. Можно сказать, что наша служба была построена по такой модели: мы все делали максимально эффективно, не строили тупиков, старались преодолеть все барьеры и достичь максимального результата. Не стоит загонять все в рамки восприятия чиновников, надо думать так, как думает предприниматель. Мне мои руководители смогли это привить.

– Это здорово, но когда я слышу о чиновнике с предпринимательским мышлением, у меня (и не только у меня) рождается совершенно непозитивный образ человека, использующего работу на государственной службе в личных интересах.

– У меня такой проблемы никогда не было, потому что я из обеспеченной семьи и у меня не было необходимости зарабатывать большие деньги. Предпринимательское мышление заключается в том, что когда ты видишь какие-то преграды и барьеры, ты ищешь пути преодоления. Крутой project-менеджер в идеале должен аутсорсить все свои задачи как внутри компании, так и вне ее. Когда он понимает, что тот сервис, который ему предоставляет компания, некачественный, он ищет другие способы, позволяющие решить задачу наилучшим для себя способом. Это предпринимательский метод мышления. Нет смысла связывать это с деньгами и

госслужбой.

– Интересная тема, но вернемся к бизнесу. Ваш игровой стартан сейчас имеет более двадцати миллионов долларов годового оборота. По меркам Рунета, это весьма солидные деньги. Как достигли успеха?

– Начнем с того, что для меня все компании отличаются только одной-единственной составляющей – людьми. Инвестиции могут быть одинаковыми, отличаются только люди. Залог нашего успеха – команда людей, которая никогда ни перед чем не робеет и имеет презрение к невозможному.

– Как команду собирали?

– Собирал поначалу сам, а потом наши HR, которые мыслят в той же парадигме, что и я. Я до сих пор лично интервьюирую практически каждого человека. Я интервьюировал массу HR и только спустя некоторое время нашел человека, который думает в одной со мной плоскости. После того как я его нашел, я начал с ним плотно работать, чтобы мы одинаково представляли то, какие люди должны работать, как они должны думать и к чему они должны стремиться.

– Как-то можете сформулировать парадигму, которую вы с HR несете?

– Мы даем возможность людям найти свое место в компании и совершенствоваться каждый день, мы пытаемся увязать цель их жизни с нашей целью. Мне сотрудник должен объяснить, какая у него цель в разрезе 15–20 лет, потому что наш успех зависит от того, на какой период времени мы планируем свою жизнь. Если работа в этой компании, в этой среде дает ему возможность достигнуть этой цели, он мне должен объяснить путь, который ему надо пройти. Работа с нами должна укладываться в рамки этого пути. Если она не укладывается, то мне становится непонятно, почему человек с любовью и страстью должен делать то, что он делает. Я должен знать, что он будет хотеть совершенствоваться

каждый день. Когда люди понимают, что у них есть возможность добиться того, чего они хотят, что у них есть сильный тренер, который постоянно будет держать их в напряжении...

– Тренер – это вы?

– Я или их непосредственный руководитель. В этом случае сильные (важная оговорка!) люди только радуются. Сильные спортсмены всегда держатся сильных тренеров, они сами ставят себе высокие цели, но тренер ставит еще более высокие цели и постоянно делает все для того, чтобы их тренировать и спрашивать с них соответственно. Таких людей мы ищем, находим и воспитываем у нас в компании.

– Удастся?

– Почти всегда удастся, но достаточно много и ошибок. Я согласен с тем, что нельзя расслабляться. Стартап вообще лучше начинать без денег. Если у тебя денег много, то ты расслабляешься. «Чтобы бежать впереди стаи, нужно всегда быть голодным». Расслабление приходит, когда ты не голоден. Тогда ты и перестаешь бежать впереди стаи.

– Как вам удастся поддерживать в себе «голод»?

– Я сам по себе такой человек. Я каждый день себя настраиваю на эту волну. У нас люди такие же работают.

– По рассказам, мотивационные схемы в Innova построены на принципе не пряника, а кнута. Бонусы и премии не платятся. Так ли это?

– Можно провести аналогию. Хотите ли вы иметь друзей, которые с вами в хороших отношениях тогда, когда вы обеспечены? Я думаю, что большая часть людей ответит, что нет. Ни один ключевой человек в компании не должен быть финансово мотивирован. Если ключевые люди в компании финансово мотивированы, это значит,

что вы имеете друзей, которые дружат с вами исключительно потому, что у вас сейчас хорошее состояние, и в тот момент, когда ваше состояние будет плохим, этих друзей сразу же не станет.

– То есть мотивация должна быть личностной?

– Мотивация должна быть в достижении тех целей, которые человек сам себе ставит. Я стремлюсь к тому, чтобы наши сотрудники получали зарплату выше рыночной и имели возможность многое себе позволить: пойти в хороший ресторан, на хороший концерт и так далее. Почему для меня это важно? Потому что я хочу, чтобы у сотрудников было чувство вкуса, чтобы они могли многое видеть и многое пробовать и чтобы у них развивался эмоциональный интеллект.

– Любопытно. Сейчас людей с развивающимся эмоциональным интеллектom у вас порядка 150, если я не ошибаюсь.

– Не могу сказать, что все таковые, но мы стремимся к этому. Дело в том, что в хорошей компании обычно двадцать процентов людей – которые несут компанию вперед, остальная часть развивается медленнее, чем компания. Моя задача заключается в том, чтобы таких людей было не двадцать процентов, а тридцать-сорок.

– То есть вы делите людей на пассионариев и рядовых сотрудников?

– Нет, пассионариев у нас нет. Мы каждому человеку даем возможность вырасти, начиная от junior до специалиста конкретной компетенции, затем до лида по конкретной компетенции, потом до PM, который может руководить лидами в разных компетенциях, и так далее. Если у человека есть потенциал (а мы берем только людей с потенциалом), он может достичь большого результата в нашей компании.

– *Хорошо. Ваш флагманский продукт на сегодняшний день – Lineage II?*

– Нет. Я недавно был на конференции в Германии, и многие CEO немецких компаний говорили, что у игровых компаний обычно есть один-два флагманских продукта, а все остальные продукты – придаток.

– *Обычно так и бывает.*

– У нас не так. На сегодняшний день у нас есть пара продуктов, которыми мы не очень довольны. Они не так хороши, как мы хотели, и наши ожидания, когда мы запускались, отличаются от текущего состояния, но все остальные наши продукты занимают очень важное место в структуре выручки и наших пользователей. Например, Point Blank – шутер, который мы запустили год назад, – по количеству пользователей сейчас стоит наравне с Lineage II.

– *Сейчас у вас 12 проектов. Как управляете таким набором разных игрушек?*

– У нас плоская структура в компании. У каждого проекта есть project-менеджер, он фактически является генеральным директором своего проекта, он имеет право принимать все решения от начала и до конца в рамках своего проекта. Он является управленцем этого проекта, у него есть ресурсы для того, чтобы обеспечивать свой проект тем, чем ему необходимо, в виде внутреннего аутсорса в отдел перевода, отдел дизайна и так далее. Также у него есть свои сотрудники, которые работают исключительно на его проекте.

– *Сколько обычно сотрудников на проекте?*

– На Point Blank пять человек, на Lineage – двенадцать. Это зависит от пласта работы, которую необходимо делать.

– *Как вы принимаете решения, какие из проектов локализовать, а какие закрыть?*

– У нас есть estimation-команда, которая занимается оценками, аналитикой, смотрит все игры, у которой есть своя система оценки, которая детально анализирует игры, после чего информация доходит до project-менеджеров, меня, команды международного бизнеса (люди, которые общаются с внешней средой), и мы принимаем решение, какой проект для нас самый важный и как мы будем бороться за то, чтобы представлять его в России.

– *Каким образом выстраиваются финансовые отношения с издателем-правообладателем локализованной игры?*

– Обычно 25–30 процентов поступает правообладателю.

– *Остальное остается у вас?*

– Да, но при этом все расходы – наша часть.

– *Русификация?*

– Все, включая налоги, серверы, программное обеспечение и так далее.

– *А сколько у вас зарегистрированных пользователей?*

– Количество зарегистрированных – нерелевантный показатель, потому что зарегистрироваться может и десять миллионов. Я думаю, что по регистрации у нас миллионов двенадцать-пятнадцать. Мы даже не рассматриваем этот показатель, потому что он нам неинтересен. Мы рассматриваем показатель активных пользователей (активными пользователями мы считаем тех, кто бывает у нас четыре раза в месяц). Таких у нас два миллиона, в основном это Россия, пять-семь процентов – Украина.

– *Среди экспертов онлайн-гейминга популярна точка зрения, что наиболее перспективным направлением является модель free to pay, а сам рынок еще далек от насыщения. Согласны?*

– В интернете надо быть либо первым, либо вторым. Если ты пятый, то ты уже никакой, потому что сейчас масса игр запущена, у которых тысяча пользователей, – это мне кажется несерьезным. Рынок с этой точки зрения никогда не будет насыщенным.

– Как оцениваете конкуренцию со стороны игр в социальных сетях?

– Мы эту почву глубоко исследуем и знаем все технологии, которыми пользовались и будут пользоваться люди при создании таких игр. Мы сейчас немного участвуем в социальных играх, но не так, как это делают все остальные.

Дело в том, что игровой пользователь рождается в социальных сетях, начинает играть в социальные игры, потом ему это наскучивает, потому что контента недостаточно, вовлеченность низкая. В этот момент его надо увлечь легкими и простыми казуальными MMO. Для мужчин это может быть Point Blank. Мы считаем, что именно поэтому рост пользователей у этой игры так сильно заметен. Эта игра подхватывает людей, которые научились играть и пользоваться при этом включенным интернетом и которые не дошли еще до хардкорных игр. Потом пользователь начинает играть в хардкорные MMO (Lineage II, например).

– Хардкорные – это игры со сложным сценарием?

– Да, с политической и экономической системой. Хорошая хардкорная игра – модель развития мира, помещенная в игру. Там есть абсолютно все: своя политическая система со своей иерархией, со своими лидерами, патриархами и так далее, своя экономическая система со своими валютами, со своими битвами, войнами и всем остальным.

Если представить Вселенную и представить, что мы являемся сервером и кто-то играет нами, что планета Земля и человеческая раса принадлежат какому-то пользователю, то можно сказать, что то

же самое происходит там, в игре.

– В этом смысле все ближе антиутопия, например «О дивный новый мир» Хаксли. Герой погрузился в развлечения настолько, что забыл себя. Игры становятся настолько хороши, сценарии существования игровых персонажей от первого лица в них настолько разнообразные, интересные и яркие, что реальность может отпасть за ненужностью со временем.

– Мы будем этому всячески противостоять.

– Каким образом вы противодействуете пиратству? В вашей сфере эта тема популярна. Вы сами начали свой рассказ с того, что было много пиратов. Я думаю, что сейчас они тоже есть.

– Их стало очень мало по сравнению с тем, что было. Мы не раз обсуждали эти вопросы и пришли к выводу, что, пока ты не сделал свой сервис лучше, чем у пиратов, даже не думай противодействовать им с помощью правоохранительных органов. Исключительной твоей победой над пиратами будет, если ты добьешься хорошего и качественного сервиса для пользователей, потому что у тебя есть ресурсы, есть возможность нанимать на работу лучших людей, а у пиратов таких возможностей нет, у тебя есть возможность покупать лучшие серверы, ставить лучшее оборудование, получать саппорт от корейской стороны. Если в этой битве ты не сможешь победить, тогда тебе ничего не поможет.

– Есть ли какая-то специфика, конкретная и ярко выраженная, в работе с играми в России, Западной Европе, Америке? Или специфика разная?

– Разная, потому что ментально мы очень разные. То, что нравится российским пользователям, может не привлечь азиатского или европейского пользователя, поэтому нам приходится демонстрировать кастомный подход, стараться делать все для того,

чтобы удовлетворить российского пользователя.

– Как платят российские пользователи? Электронными деньгами?

– Всем чем угодно. Самый популярный сейчас способ оплаты – Qiwi и «Яндекс. Деньги». Доля кредитных карт сейчас растет, но пока она слишком мала.

– Сколько примерно стоит функция, опция, включаемая в игру?

– От одного до двадцати долларов.

– Все ваши игрушки работают по модели free to play?

– Нет, у нас есть игра Aion – сегодня это, наверное, самая топовая игра на рынке, не только в России. Она работает по модели подписки. Там совершенно другое комьюнити, оно очень интеллигентное и цивилизованное, и нам это очень нравится.

– Как у вас обстоят дела с конкурентами? Есть сильные конкуренты – Astrum Nival, Руссобит и прочие.

– Я с тезисом «конкуренты мешают» принципиально не согласен. Если ты в себе уверен, то конкуренты тебе только помогают. Конкуренты дают нам возможность совершенствоваться каждый день, чтобы предоставлять пользователю лучший сервис. Мы создали этот рынок, продолжаем его создавать и развивать. Я не вижу в этом конкуренцию.

– Возвращаясь к бизнесу с точки зрения подобных игр, какой средний горизонт отдачи от игры? Вначале вы вкладываете какие-то деньги, и через какое время обычно происходит возврат инвестиций?

– Игра начинает себя окупать в течение года. Она себя начинает окупать каждый месяц, но это не значит, что ты вернул деньги.

– *Опишите грубо структуру расходов: входная плата, команда, техническое обеспечение...*

– Еще гарантии правообладателю, что каждый год ты как минимум будешь генерить определенное количество денег. Если ты столько генерить не будешь, то ты все равно заплатишь эту сумму.

– *Каков средний возраст игрока?*

– Средний возраст игрока – от пятнадцати до двадцати пяти лет. При этом средний возраст постоянно растет, потому что те люди, которые начали играть пять лет назад, вырастают, но при этом не утрачивают страсть к игре. У нас много пользователей за тридцать и за сорок, есть за пятьдесят-шестьдесят лет, и с некоторыми из них я знаком.

– *А возраст до десяти лет – это не ваша аудитория?*

– У нас работает много людей, которые хотят сделать что-то социально значимое. Мы сейчас работаем над проектом «Мечтариум. ком». Это проект для детей. Мы считаем, что самое главное для ребенка – это воображение. До семи лет родители должны делать все для того, чтобы у ребенка развивалось воображение. Также мы делаем проект «Астронавты». Это маленькая социальная игрушка для детей, но там почти весь контент образовательный. Там образовательные мультики, игры – все сделано для того, чтобы ребенок имел возможность поиграть, и при этом поиграть с пользой. Родитель может установить все что хочет (время, сколько ребенок может заниматься одним, вторым и так далее).

– *Напоследок логично было бы задать вопрос про игры для iPad и другие планшеты. Будете делать?*

– Я уже видел пару интересных игр. Я думаю, что они будут развиваться. Графически они, конечно, не станут как Aion или Lineage, но я думаю, что многие люди будут находить что-то в этих

играх. Это скорее казуальное ММО, потому что вовлеченность не очень высокая.

– На этом все, спасибо за интервью.

– Спасибо большое. Мне тоже было приятно пообщаться, у нас получилась интересная беседа.

Игровая отрасль в Рунете будет расти и развиваться. По наблюдениям экспертов рынка, даже в периоды финансовых кризисов выручка у игровых компаний не только не падает, а часто поднимается. Так что перспективы у Innova Геворка Саркисяна самые радужные.

Илья Сегалович («Яндекс»)

«Яндекс» – крупнейшая российская поисковая система и интернет-портал.

По данным Liveinternet, в 2010 году доля «Яндекса» на поисковом рынке России составила 64 процента. Месячная аудитория портала yandex.ru – более 38 миллионов человек (данные ComScore на март 2011-го). Сотрудниками «Яндекса» являются более 2500 человек во всем мире.

Слово «Yandex» придумали совместно Илья Сегалович и Аркадий Волож. «Yandex» означает «Языковой index», или, если по-английски, «Yandex» – «Yet Another indexer».

За четыре года публичного существования Yandex возникли и другие толкования. Например, если в слове «Index» перевести с английского первую букву («I» – «Я»), получится «Yandex».



Родился 13 сентября 1964 года в Горьком (ныне Нижний Новгород). В 1986 году с отличием окончил геофизический факультет Московского геологоразведочного института.

С 1986 по 1991 годы работал в Институте минерального сырья, где занимался написанием геофизических программ на языке программирования Fortran. В 1990 году начал заниматься поисковыми технологиями в компании «Аркадия», где руководил группой разработки программного обеспечения. С 1993 по 2000 годы возглавлял отдел поисковых систем компании ComrTek International, которая в 1997 году представила поисковую машину Yandex.ru. В 2000 году Илья Сегалович стал одним из основателей IT-компании «Яндекс». В настоящее время занимает пост директора по технологиям и разработке «Яндекса». Женат, поддерживает созданную женой Марией художественную студию для детей-сирот, где работает волонтером. Живет и работает в Москве.

Илья Сегалович и Аркадий Волож – отцы-основатели «Яндекса». Больше можно было бы, наверное, ничего не говорить. Поскольку

построить с нуля компанию, которая оценивается в несколько миллиардов долларов, – это уже невероятно круто. Но тот факт, что ими была построена поисковая система, которая является на сегодня безусловным лидером в поиске по русскоязычной Сети, фактически вносит их имена в учебники истории.

– Сегодня (5 августа 2011 года) в виртуальной студии «Рунетологии» особый гость – сооснователь и директор по технологиям и разработке компании «Яндекс» Илья Сегалович. Надеюсь, что мы узнаем много нового и интересного о том, что являет собой «Яндекс».

Илья, вы сейчас являетесь совладельцем компании, капитализация которой составляет несколько миллиардов долларов. По сути дела, мотивация денег, наверное, уже не работает. Что вас мотивирует? Зачем вам дальше работать?

– То, что вы называете «мотивация денег», все равно работает: нам надо еще как следует поработать, чтоб стоять больше. Это весьма себе серьезная деятельность.

Вот все говорят, что «Яндекс» безумно растет, а ведь если измерять наши доходы в баррелях нефти, то они стабильно растут на 30–50 процентов в год, а докризисный рост – рост на 100 процентов – ложится на рост стоимости барреля. Вот и получается настоящий рост интернета в России.

Мы находимся на прозрачном конкурентном рынке – тут понятная бизнес-модель, за нее борются сильные игроки, по ней ясно, сколько мы на самом деле стоим. И есть много всего, что нам нужно сделать, чтобы подорожать. Чем больше мы будем делать хорошего, тем больше будем стоять.

– То есть бизнес-резоны вам интересны?

– Да. Это первая часть мотивации. Обычно их выделяют две, но вообще я для себя сам открыл, что этих составляющих три: деньги, слава и ответственность. Может, в каких-то научных книжках третью

составляющую называют по-другому, но я ее называю ответственностью. Если человек чувствует, что он отвечает за что-то, кого-то приручил, – это его сильно мотивирует. Посмотрите вокруг, у всех людей доминирует какой-то один мотив, что-то одно из этих трех: либо деньги, либо слава, либо такое ощущение ответственности. Может, они не хотят быть известными, но они хотят, чтобы у них в руках было что-то, за что они отвечают.

– Как вам кажется, какую роль сегодня играет компания «Яндекс» в жизни страны?

– Эти роли можно, конечно, описывать численными параметрами (проценты, аудитория), но я бы выбрал что-то другое. Не сказать чтобы религиозное, но эмоциональное. Если мы любимы, если мы выручаем, если мы помогаем, если к нам относятся с доверием – значит, мы играем важную роль в этой стране. Быть любимыми и полезными – вот наша цель.

– Как правило, когда изучают или рассматривают биографию человека, который многого добился, то пытаются найти корни в детстве, юности, образовании. Можно ли что-то одно выделить в вашей судьбе?

– Были какие-то забавные исследования на эту тему. Раньше считалось, что ребенок на 50 процентов зависит от воспитания и на 50 процентов от генов. А последние исследования показали, что школьные друзья важнее родителей и совершенно точно важнее генов. Наверное, со мной то же самое. Я учился в хорошей школе, с хорошими друзьями, с Аркадием Воложем в том числе. Это как-то повлияло на то, что мы сделали «Яндекс».

– С Аркадием Воложем вы учились в одном классе?

– Да. Наши родители дружили с доисторических времен, писали совместные научные работы.

– По сути, вы шли к этому со школы? Часто бывает такое: человек учится в кулинарном техникуме и открывает компанию по недвижимости.

– Я не думал, что буду заниматься поиском. Закончив физико-математическую школу, мы с Аркадием ринулись поступать в МГУ. Тогда были свои сложности, и ни меня, ни Аркашу не приняли. Мы разошлись: он пошел в «керосинку» – МИНХиГП, а я пошел в МГРИ, но мы все время продолжали дружить. В институте я занимался довольно интересными геофизическими вещами, сложной, как мне тогда казалось, математикой. В день рождения Аркаши я обнаружил, что он занимается программированием. Конкретнее – поиском. И это мне показалось мелким, не очень научным, слишком индустриальным. Но чем дальше, тем больше становилось понятно, что там много гитик, что это интересная наука.

– То есть вы пошли в поиск, потому что это было интересно с точки зрения науки?

– Я пошел зарабатывать деньги. 1989 год был для меня успешным, у нашей лаборатории было много договоров (хозрасчетных), но в 1990-х их стало мало. А Аркаша как раз открыл фирму и искал программистов. Я подумал: дай-ка я пойду к нему чего-нибудь попрограммирую.

Потом я оказался довольно стойким оловянным солдатиком: когда в какой-то момент почти все из той команды «перегорели» и разбежались, я продолжал цепляться и тянуть эту лямочку, поддерживал старые системы, писал новую систему. В какой-то момент эта лямочка притащила «Яндекс».

– Я правильно понимаю, что в вашем дуэте господин Волож играет направляющую роль?

– Он антрепренер и вообще лучший друг. Трудно сказать, кто какую роль играл. Я был, можно сказать, руки и голова, а он был голова, деньги и идеи. Но я тоже был сейлом в какой-то момент,

продавал программы – на стенде стоял и продавал. Один раз мы с моей коллегой продали за три дня 90 программ, это позволило команде полтора года работать и покупать какие-то нужные нам софтверные компоненты.

– В какой момент вы начали понимать, что «Яндекс» превращается в нечто большее, чем экспериментальная программистская фирма?

– Году в 1999-м. Но, скажем даже, уже в 1997 году, когда мы запускали Yandex.ru, у нас было ощущение кипения, бурлящих пузырьков. Мы понимали, что делаем что-то, что это выстрелит и что никто вокруг этого не понимает. Но не было твердого осознания, как это будет. А с лета-осени 1999 года, когда Аркаша начал активно искать инвесторов и нашел, мы поняли, что надо выделяться из компьютерной фирмы, создавать портал и двигать вперед интернет-отрасль. Это было конкретное, чисто физическое ощущение того, куда надо двигаться, почему это будет нужно всем, почему мы будем номером один. Мы тогда не были номером один, но примерно понимали, что нужно сделать, чтобы им стать.

– Для вас не было сюрпризом, что вы вскоре перегнали «Рамблер» и другие поисковики?

– Мы все для этого делали. Например, у нас была неделя проектов в 2000 году, когда мы в день запускали по проекту. Мы горели, это было ощущение горения.

У нас была замечательная команда очень живых людей, было мало программистов, в какой-то момент – четыре, в какой-то – двенадцать человек в поиске. И менеджеры тоже были замечательные. Много хороших ребят.

– Работу программистов организовывали вы?

– Я скажу так: я старался не мешать. Я не такой уж крутой организатор. Но базовые вещи, конечно, делал, людей нанимал и

т. п.

- А какая тогда ваша сильная черта?
- А кто ж его знает, всего понемножку.

– Как бы вы определили, что именно позволило вам, помимо желания и горения, опередить «Рамблер» и, закрепившись в амплу ведущего поискового портала Рунета, развивать этот успех сейчас и бороться с Google?

– Я думаю, что большая сфокусированность. Мы четко понимали нашу бизнес-модель, все для нее строили. Были очень «поискоцентричны». Все, что мы делали, мы делали вокруг поиска, для поиска, про поиск.

Посмотрите на наши проекты 2000–2001 годов. Это «Словари», та же самая контекстная реклама, «Маркет» и «Новости», которые были привязаны к поисковой выдаче. Эти проекты были информационно полезны для пользователей, но они были еще и для поиска, улучшали и обогащали его. Мне кажется, что у «Рамблера» этого не было – хотя, возможно, я ошибаюсь.

– Ваш главный конкурент – Mail.ru. Они немного по-другому строят свою работу: запускают сервисы, на которых можно заработать деньги. У них более прагматичный подход. У «Яндекса» не видно такого явного желания делать деньги. Прежде всего вы несете пользу, а только потом собираете деньги? Это сознательная позиция?

– Это, безусловно, сознательная позиция. Мы старательно оберегаем себя от чистого утилитаризма, но, конечно, при этом мы все считаем.

Иногда мы производим очень сфокусированные на деньгах вещи. Помните, что первые два или три года мы же «сжигали» деньги, которые нам дали инвесторы. Поэтому мы были очень сосредоточены на том, чтобы понять, как, какой проект сможет

заработать. Мы буквально считали деньги по каждому проекту. Тем не менее у нас не было прямой зависимости зарплат и премий от тех денег, которые проект приносит. У нас всегда была задача почувствовать, что нужно пользователю, и завоевать его любовь и доверие, а «деньги как бы сами собой случатся». Например, это видно на том, как у нас контекстная реклама взаимодействует с поиском. Качество ответа, ранжирование на первом месте.

– Вы готовы поступаться прибылью?

– Совершенно верно. Во всех случаях мы в первую очередь смотрим на пользовательские характеристики. Если реклама ухудшает пользовательские характеристики поиска, такой принцип показа рекламы не внедряется.

– Я правильно помню, что вначале вашим заработком была в первую очередь медийная реклама и только потом, с появлением «Яндекс. Директ», вы сместились в контекстную рекламу, которая сейчас приносит основные деньги?

– Да. Это не потому, что мы такие были, а потому что все так жили до 2000 года. Только когда лопнули доткомы, когда NASDAQ рухнул в пять раз, когда все инвесторы бросились от порталов Excite, Infoseek, Altavista, вдруг всплыл простой и понятный заработок – Overture. Эта система на самом деле всем открыла глаза. Спустя два месяца появился Google AdWords, через полгода мы сделали «Яндекс. Директ». Мы давно чувствовали, что это надо бы сделать, но только в конце 2000 года я для себя четко понял, что это наш основной доход. Отчасти Overture нас подтолкнула к этому.

Хотя в первую половину 2000 года у нас были основные надежды на баннеры, было ощущение, что сейчас придут крупные бренды, надо их ловить. Но уже с конца 2000 – начала 2001-го нам всем стало понятно, что наша модель – поиск, контекстная реклама и ничего другого.

– Вы обмолвились, что признаки, по которым премируются сотрудники, прямо не привязаны к бизнес-показателям. К чему они привязаны? К посещаемости, популярности сервисов?

– Это довольно тонкий момент. Есть некая сбалансированная оценка, которую получает каждый сотрудник. У нас открытый способ премирования. Вы не поверите, в компании есть специальный день, когда люди «хващаются»: каждый начальник подразделения пишет о том, что его подразделение сделало то-то и то-то. При этом очень трудно врать: к нам приходят честные письма. Гораздо чаще люди себя ругают, чем хвалят. Почему так? Просто у нас задана правильная атмосфера, очень откровенная, без внутреннего пиара. Внутренний пиар – худшее, что может себе позволить человек в компании. Он получит самую плохую карму, которая только может быть.

Все участники этого обсуждения знают, кто на что претендует. Дальше консенсусом выбирается сбалансированный список того, что действительно стоит объявить достижением, а что считать менее значимым.

– Сколько человек работает в компании на сегодняшний день?

– Более двух с половиной тысяч.

– Внешне структура компании выглядит компактной и управляемой. Как вам удалось ее построить? Часто бывает, что при росте компания забывает о том, что является ее основной деятельностью и целью.

– Трудно сказать. Например, у нас бывают серьезные реформы. Мы постоянно следим за тем, чтобы система премирования и система управления отвечали моменту, поэтому периодически перестраиваем их.

– Не было такого момента, когда компания начала задыхаться от потока новых кадров, которые было непонятно куда сажать, как их

регулировать и управлять ими? С этой проблемой часто сталкиваются компании, которые быстро вырастают из малого или среднего бизнеса в большой.

– Конечно, были такие моменты. Я бы не сказал, что это было связано именно с кадрами, а скорее с потоком задач. Мы не успевали их все осмыслить. Мы провели несколько реформ в управлении разработкой, менеджментом, чтобы более эффективно отвечать этим потребностям.

– Знаю по себе, что самая большая проблема – делегировать полномочия. Если делегируешь много, потеряешь контроль; если делегируешь мало, то развитие компании рискует быть заторможенным. Есть у вас какие-то секреты делегирования, выработанные за эти годы? Благо вы масштабируетесь в разы не первый год.

– Да, это правильный вопрос. Я не могу сказать, что я мастер делегирования и чемпион управления. Я всегда довольно свободно делегировал, у меня никогда не было ревности, борьбы за то, что я должен контролировать каждый байт и каждый бит.

Аркадий гораздо более сбалансированный в этом плане. У нас давно есть традиционные контрольные точки. Встречи руководства проходят регулярно. Есть традиции, которые помогают держать руку на пульсе.

– Традиции или какая-то механика?

– И механика, и традиции. Есть смешные традиции. Есть собрание, которое называется Хурал. Оно трансформировалось раз пять за эти годы. Когда-то мы на нем придумывали проекты, потом был момент, когда мы на совещании в понедельник распределяли ресурсы. Сейчас это такая «политинформация». Теперь на понедельничные встречи приходит много людей, они с удовольствием слушают, обмениваются мнениями. Именно там

возникают многие важные контакты.

– *Это собрание, в котором участвуют руководители?*

– Это «партхозактив». Туда может прийти любой. Помните такое понятие?

– *Я помню.*

– Туда мог прийти знатный бригадир, начальник и рабочий коммунист, который много болванок делает и поэтому является знатным стахановцем.

– *Чем у вас определяется знатность? Любой стахановец может прийти?*

– К нам может зайти любой стахановец. Это открытое собрание. Оно снимается на видео и выкладывается в интранет. Все, кто считает себя стахановцем, – пожалуйста, приходите. Там есть стахановский костяк, который ходит много лет и тянет это все.

– *Костяк – это руководство?*

– Не только, это менеджеры, разработчики и так далее.

– *Давайте персонализируем руководство «Яндекса». Это Аркадий Волож, Илья Сегалович, Елена Колмановская. Кто продолжает этот список? Назовите персоны, которые встречаются на самых узких собраниях.*

– Самые главные люди – Митя Иванов и Леша Мазуров. Они-то все и делают, если честно.

– *Кто это?*

– Это руководители менеджмента и разработки. Но это все внутри, они не светятся снаружи. Светимся мы, Андрей Себрант, Лена.

– *Это какой-то продуманный шаг?*

– Нет, так вышло само собой. Для того чтобы светиться, тоже необходимо время. Я сейчас с вами разговариваю, а не хожу по компании и не разговариваю с сотрудниками. Читаю ваши каверзные вопросы, думаю, что отвечать.

– *«Яндекс» многие называют работой мечты. Вы такое определение поддерживаете?*

– Я считаю, что это круче, чем мечта, это «космос». Это лучшая компания на свете. Надо волшебные слова сказать? Это компания, в которой можно сделать очень многое, получить очень многое и совершить все это, оставаясь в человеческих условиях, в отношениях, в которых вы не унижаетесь, а добиваетесь своего в спорах, в нахождении консенсуса. Интересы дела и сохранение человеческих отношений важнее, чем иерархия, формальные законы, указы.

А второй момент – у вас есть возможность сделать многое, что востребовано вашими друзьями, соседями по лестничной клетке.

– *Кстати говоря, о кадрах: Mail.ru сейчас очень активен в поиске кадров. Насколько я знаю, у вас существует договоренность не переманивать людей из компаний друг друга. Прямо или косвенно «Яндекс» занимается вербовкой ценных кадров из других компаний?*

– Мы звоним и пишем людям, которые нам интересны, но целевым хантингом по компаниям у нас никто не занимается. Мы занимаемся другими вещами – например, спонсируем TopCoder (соревнование программистов), SIGIR. У нас самая большая затратная часть в HR-бюджете – поддержка образования и академических программ. Есть свой университет – «Школа анализа данных». Это двухлетняя магистратура для физтеха, вышки, вечерняя школа для мехмата. Также поддержка олимпиад, летних школ. Это колоссальный объем физических усилий, времени сотрудников, денежных средств, это перекрывает все хантинги в десятки раз. Мы, наверное, чемпионы среди частных компаний

России по затратам на образование.

– Делаете вы это из соображений лучшего воспитания кадров или есть какие-то иррациональные соображения?

– В чем-то иррациональные. Мы считаем, что у нефтяников все зависит от хорошей скважины, а у нас все зависит от хорошего человека. У нас много умных ребят. Россия – страна, в которой потрясающая математическая школа в принципе. В одной Москве десятки великолепных школ, много хороших вузов, но они не очень сфокусированы на обучении людей для интернет-рынка.

Наша задача – сфокусировать их на отрасль, которую можно назвать «искусственный интеллект». В этой отрасли проходит около двухсот международных конференций в год, при этом на них бывает всего три-пять человек из России. Наша задача – перефокусировать образование на то, чтобы производить нужных в разных областях специалистов

Мы не то чтобы пытаемся заменить всех и вся, мы просто чуть-чуть точнее понимаем, что нужно. Поэтому пытаемся более правильно готовить студентов и получать уже хороших специалистов.

– Инициативы государства по образованию пересекаются с инициативами «Яндекса»? Вы верите в успех программы в Сколково?

– Я ее всячески поддерживаю. Если в результате MIT (Massachusetts Institute of Technology) действительно откроет свое отделение в Сколково – появится еще одно место, где целенаправленно учат людей, которые будут программировать нам наше будущее.

– Почему получилось так, что только в четырех странах мира: Корее, Китае, Чехии и России – доминируют национальные поисковики, а во всех других языковых зонах Google взял свое?

– Я здесь вижу два момента. Первый – в России всегда была и есть определенная технологическая культура «программизма», люди умели и любили делать продукты для рынка, была культура, были команды, которые делали свои продукты. Чем люди писали в девяностые годы? Я писал, извините, Лексиконом. Это странно, необычно, но был отечественный продукт, были спелчекеры русские, бухгалтерия 1С и другие. Была и есть культура использования отечественного продукта.

И это связано не только с тем, что люди код хороший пишут, но и с неким, скажем так, ощущением, PR. Например, российские пользователи все девяностые годы видели отечественные поисковики, которые делают качественный продукт, и десять лет здесь были западные поиски, которые пытались продвигать свой продукт, не добавив морфологию. Они получили плохое реноме.

Второй момент – языково-культурный барьер. Например, Facebook и «ВКонтакте». Но он случайный: Facebook завоевал Германию и Турцию, но не завоевал Польшу, там почему-то Nashaklassa популярна. Иногда такой барьер важен, иногда нет.

– Что интересно, Facebook Германию завоевывал постепенно. Там долгое время доминировали местные социальные сети, буквально последние год-полтора Facebook взял свое.

– Это была бифуркация – когда система из одного стабильного состояния внезапно, резким скачком переходит в другое стабильное состояние. Спичкой к этому скачку послужили гастарбайтеры, насколько я знаю. Их было очень много, они перешли на Facebook и заразили им всех своих немецких друзей. Вся Германия перешла на Facebook. Наверное, есть способ изучить и понять этот механизм и причинно-следственные связи. Пока же я этот процесс рассматриваю как Божье провидение; но то, что он влияет, – это безусловно.

– Когда Google выкатил морфологию, стал активно заниматься русским рынком, как вы стали сдерживать давление? Есть какой-то специальный отдел, который занимается борьбой с Google?

– Этим занимается вся компания, потому что нужно просто делать хороший продукт. Важно не допустить момента бифуркации.

Герман Клименко (основатель Liveinternet.ru) в середине 2008 года опубликовал статью, в которой написал, что осталось шесть или восемь месяцев до того, как Google съест «Яндекс».

– Да, я помню.

– Это была большая, очень обоснованная статья. Там был описан сценарий бифуркации в начальной фазе. Мы начали сближаться с Google. Если наложить тогдашние графики, то они в точности повторяли изменение на графиках польского, французского, итальянского, испанского, английского рынков поиска. Можно было угадать с точностью до недели, когда Google нас догонит. Чтобы этого не случилось, нужно было просто делать качественный продукт. Мы смогли это сделать.

– Были знаковые моменты, которые позволили повернуть ситуацию в вашу пользу? Было что-то такое, что позволило собраться команде и принять какое-то решение?

– Переломным я считаю момент в конце 2006 года, когда у нас на Новый год был серьезный сбой в базе данных: мы частично неправильно выкладывали базу в течение десяти дней, что сильно повлияло на нашу долю, качество поиска. Все были в отпуске, никто не мог ничего починить. После этого Аркаша очень активно взялся за дело, мы в офисе дневали и ночевали, но решили эту проблему, сделав очень много изменений, в том числе структурных.

– Был ли психологический момент, когда вы поняли, что справляетесь с задачей, что господин Клименко ошибается и что напор Google в ближайшей перспективе вы выдерживаете?

– Когда появилась статья Германа Клименко, мы уже знали, что это все ерунда. В этот момент мы выкатили новый алгоритм «Магадан». В нем были учтены некоторые технологические моменты, которые требовалось разрешить, чтобы чувствовать себя комфортно. В «Магадане» мы переделали кое-какие важные вещи, а дальше было понятно, что нужно делать, руки уже «горели», ребята занимались этим. В 2009 году мы сделали наш Матрикснет – систему машинного обучения, и мы уже знали, что она «зажжет». Дальше уже все стало понятным, все было выстроено. Когда Герман Клименко говорил про победу Google, мы смеялись.

– Вы сконцентрированы на поиске и на заработке посредством контекстной рекламы. Не проигрывают ли от этого сервисы «Яндекса»? Например, блогхостинг «Я. ру». Его доля невелика на рынке. Мне помнится, очень красиво и долго умирали «Яндекс. Закладки». Вы говорили в других интервью о том, что собираетесь взяться за это, но так и не взялись. Может, стоит на сервисах больше сконцентрироваться?

– В компании есть люди, которым это интересно. Это очень хорошие специалисты, которых мы стараемся от социальных сервисов не отпугивать, а давать возможность их делать. Но мы понимаем, что с социальными сетями есть тонкий момент. Они ведут себя совершенно непредсказуемо. Почему «Одноклассники» стали популярны в России? Разве это был такой уж хороший сервис в момент, когда они стали популярны?

– Мне кажется, что настолько была велика ясность того, что люди хотели найти своих одноклассников. Они пробирались через эти безумные интерфейсы и шли на сайт.

– В тот момент там каждая школа была продублирована от трех до тридцати раз, а ведь это основная функция для такой сети.

– Как мне кажется, «Одноклассники» – это некое знамя и символ того, как попадание в своевременность и маркетинговое точное определение сути проекта творит чудеса.

– Знаете, что это было? Это точное угадывание времени. Classmates – это сервис 95-го года. Classmates – очень понятное английское слово, которое несет ту же коннотацию, то же ощущение однозначности. В Classmates была вся Америка. Все, кто сейчас на Facebook, в какой-то момент были на Classmates, потом на Myspace.

– Они вначале были на Friendster, потом на Myspace, затем на Facebook.

– Да, совершенно верно. Угадать, что людям что-то понадобится, несложно, но надо угадать и со временем. Например, Newton был потрясающим наладонником. Вы знаете страшную историю о том, что производство Newton окончательно было свернуто за три месяца до появления первого Palm, который открыл новую эру наладонников? Они восемь лет копали это направление, но слишком рано сделали.

С «Одноклассниками» люди потрясающе угадали со временем, в интернет пришло десять миллионов человек – критическая масса, которой не хватало этого сервиса. Они все сделали вовремя. Но это редкость, поэтому с нашими социальными сетями связываться страшно.

– Если посмотреть на то, что сейчас происходит на Facebook, то все становится понятно. Это сейчас явная доминанта. Вы присутствуете на Facebook?

– Facebook – это очень хорошая тема. У меня складывается ощущение, что «Яндекс» – проект про информацию. Я надеюсь, что вся компания меня в этом поддерживает. Как может портал про информацию и поиск взаимодействовать с социальными сетями? Первая стратегия – давайте их будем побеждать, разрушать, давайте сами станем социальной сетью и съедим их.

Другой вариант: у вас userbase, а у нас информационный слой, мы будем помогать людям находить эту информацию. Если не ставить задачу съест друг друга, то социальная сеть и поиск будут комфортно пересекаться, подходить друг другу. Я не вижу здесь войны. Я знаю, Юрий Мильнер считает, что все должно быть в социальной сети. Он мне доказывал, что социальная сеть съест поиск. Он говорил, что двадцать процентов поисковых запросов – видео, а все видео у них, поэтому социальные сети съедят поиск.

Мне это кажется безумием. Социальные сети – про общение, там много хороших монетизируемых вещей, связанных с играми, дополнительными сервисами. А информационный слой в социальных сетях маленький. Карта, основной поиск, realtime-поиск, социальный поиск – это веб-поиск, это «Яндекс», Google.

– Каждый будет смотреть со своей точки зрения. Поскольку у Юрия Мильнера в активах DST много социальных сетей, в том числе часть Facebook, то он смотрит на ситуацию с той стороны и использует очень убедительные аргументы.

– Не знаю. Я выступаю за мирное сосуществование. Я не считаю, что мы должны поглотить социальную сеть или стать ею. Мы должны с ними дружить, помогать им, приносить им аудиторию, хорошо их индексировать, хорошо помогать соединять людей, давать им правильные точки соединения и обмена информацией – всяких share, like, connect должно быть много в сети. Открытый веб должен быть наполнен связями, точками входа от социальных сетей. Социальные сети – это пользователи и их id, они оживляют обычный веб. А поисковая система – про обычный веб и про то, чтобы эти люди хорошо находили информацию. Одно другому не противоречит.

– Хорошо. Говоря о поиске и замыкая логичным образом этот разговор: сейчас «Яндекс» начал искать по мировому интернету.

Насколько велики амбиции? Вы будете всерьез конкурировать с Google в английском сегменте?

– Понимаете, это вопрос не к нам, вопрос к английскому сегменту. Готовы ли они нас видеть в качестве конкурента Google в ближайшее время? Я думаю, что не готовы.

– Быть может, вы готовите какие-то удивительные планы? На это у вас есть головы.

– Мы готовим, у нас есть головы и хорошая картина того, как мы будем использовать yandex.com. Понятная вещь – локальные рынки. Для локальных рынков нужен поиск по мировому интернету. Этот компонент поиска на локальных рынках англоязычный. Его нужно приделывать не только к поиску по России, но и к поиску по Белоруссии, Украине, Казахстану и другим странам, окружающим нашу большую Родину. Это понятная мотивация.

Если говорить о технологическом развитии, то, конечно, у нас есть свои интересные вещи. У нас интересный мультимедиапоиск с фишками, которых нет у других. У нас есть свои прибабасы в веб-поиске, которых также нет ни у кого. Но достаточно ли этого, чтобы завоевать западноевропейскую и американскую аудиторию? Не думаю. Надо в эту сторону размышлять, искать и находить что-то необычное.

Можно развиваться по-разному: можно развиваться латерально, захватывая страны, а можно вертикально, придумывая необычные поиски, например realtime, социальный. Оба пути нам не заказаны, мы, наверное, должны думать в обе стороны. Пока мы видим для себя латеральное, географическое развитие. Тем более мы научились неплохо искать с учетом географии и региона.

– Хорошо. Как бы вы нарисовали будущее «Яндекса» через пять лет?

– Трудно сказать. Пять лет – большой срок. Но я думаю, что это будет Россия. «Яндекс» – российская компания, работающая на

российском рынке. Это бесспорно.

– Вы голландская компания.

– Нет, мы российская компания. А «Газпром-Медиа» – кипрская? А Google – делавэрская компания, раз они там зарегистрированы? Есть такой штат Делавэр, со скалами. На этих скалах под крик чаек и пингвинов двое несчастных программистов в гараже, обливаясь холодной водой, сидели и писали Google. Так вы себе это представляете?

Давайте я поясню эту аналогию. Есть компания, созданная русскими людьми на русские деньги, которая работает в Москве, в которой 2500 работникам платят зарплату, платят налоги с этой зарплаты; работающая в России и создающая продукт для России. Эта компания называется российской. При этом она инкорпорирована за границей. Иностранцы вследствие отсутствия правильного закона об акционерных компаниях в России боятся создавать тут юридическое лицо.

Суд города Пензы может засудить из-за одной акции. У нас в законодательстве нет брачных контрактов и акционерных соглашений. Если бы были акционерные соглашения, то мы были бы российской компанией. Да, акционерный договор сейчас лежит в Голландии.

– Перейдем к вопросам слушателей. Борьба с SEO идет во вред или на пользу самим пользователям? Когда «Яндекс» проведет исследование «Чего хочет рядовой юзер»?

– Наша задача состоит в пользовательском счастье, а борьба с SEO должна ему помогать. Мы в первую очередь смотрим на это. Все наши эффекты нейтрализации SEO – не борьба, мы хотим просто нейтрализовать их влияние – самый наблюдаемый и тщательно изучаемый вопрос. Когда мы внедряем эти способы, обязательно смотрим на реакцию пользователей.

– Часто ли «Яндекс» набирает сотрудников из молодых и перспективных стартапов? Как вы их замечаете? Где?

– Довольно часто. Но проблема вот в чем. Одна история – сделать продукт. Для этого нужно продуктивное видение, нужно быть сконцентрированным и сфокусированным человеком; а какие-то технологические умения, умения работать в большой команде и подчиняться ее правилам, дружить с коллективом чужих людей уже не так важны. Важно быть с визионером в компании из пяти человек, согласованно и быстро что-то делать, не особо заботясь о правилах, тогда получится хороший продукт.

Дальше этот продукт приходит в «Яндекс», мы им восхищаемся, думаем, как бы нам взять всех его создателей. Начинаем беседовать этих ребят и понимаем, что из этих восьми только двое или трое действительно подходят по всем параметрам, которые я назвал. В этом заключается проблема. Я пока что не знаю, как ее решить.

– Какие книги читает или хотел бы прочитать Илья Сегалович? Порекомендуйте что-нибудь общечеловеческое.

– Я недавно в самолете прочитал детектив шведа Стига Ларссона. Вся Европа его читает. Когда я летел в одну сторону, его читали восемь человек, когда летел обратно – двенадцать. Это книга про девушку с татуировкой в виде дракона. Это супербестселлер. Очень смешная книга.

Если говорить о серьезном, то я не так уж много читаю. Есть какие-то любимые книжки, мне очень нравится товарищ Исигуро. Это такой грустный современный Кафка. Еще мне нравится Сафран Фоер, которого я недавно прочитал. Он написал «Полную иллюминацию» и «Жутко громко и запредельно близко», про нью-йоркские башни-близнецы. Читаю в основном по-английски. По-русски, например, мне понравился роман, который я прочитал два года назад, написанный ритмической прозой. Называется он «Бухта радости», автор Андрей Дмитриев. Мне он понравится именно своей

ритмичностью и трогательностью, он необычный.

– *В течение многих лет вы участвуете в театральных и клоунских представлениях. Это хобби или значительная часть жизни?*

– Это значительная часть жизни. Это все выходные на протяжении последних двадцати лет. Сейчас уже далеко не все, конечно, но когда-то были тотально все.

– *Как вы к этому пришли? Многие проводят выходные на шашлыках, например.*

– Да. Лучший отдых – смена вида деятельности. Так говорила мне моя мама. Например, после решения математических задач можно покидать лопатой снег. Это действительно так. Я поддерживаю эту теорию. Как-то я втянулся в это, я отдыхал и отдыхаю в этой среде.

– *Вы втянулись сами или ваша жена проявила инициативу?*

– Жена, но я был правой рукой, довольно активной всегда.

– *У вас несколько своих детей?*

– Да. Когда мы с женой начали жить вместе, у нее было трое своих детей, через какое-то время появился мой ребенок. Потом у нас на протяжении разных периодов времени жили несколько приемных детей. Недавно у нас родился еще один свой ребенок.

– *Геолокация – один из главных трендов в интернете. «Яндекс», кстати, собирается делать нечто подобное?*

– Смотрите, вот какая история. Есть социальная сеть, там есть пользователи, для которых нужно строить новые сервисы общения. То, что показал Foursquare, – это прикольная идея, когда можно одной кнопкой в телефоне сказать всем своим друзьям, что ты пришел в такое-то кафе. Это оказалось настолько зажигательно, что

масса людей начала играть в AlterGeo. «ВКонтакте» сделал эту же вещь.

Еще пара слов насчет неоднозначности. Сейчас постоянно идет демонизация «ВКонтакте» за то, что они чего-то не сделали. По-моему, это перебор. Ребята честно делают сервисы, очень стараются, многие вещи делают очень быстро. В какой-то момент их было мало, может, сейчас их тоже мало, и они не успевают чего-то сделать. Вокруг этого возводятся теории заговора.

У меня ко «ВКонтакте» очень позитивное отношение. Я не хочу сравнивать их с Facebook, к которому у меня тоже хорошее отношение. Я не хочу противопоставлять их. Я признаюсь в любви и к Дурову, и к Цукербергу. Молодцы ребята.

– На ноте любви и закончим. Спасибо вам за интервью.

С момента нашей беседы «Яндекс» вышел на IPO, чем окончательно закрепил свой статус многомиллиардной корпорации и репутацию самого крупного игрока интернет-рынка России. Сейчас, продолжая закреплять свои позиции в России, компания смотрит и на другие рынки. Так, вслед за украинским, белорусским и казахстанским буквально на днях «Яндекс» начал осваивать турецкое интернет-пространство.

Дмитрий Степанов («Рамблер»/«Афиша»)

«Афиша» была основана в апреле 1999 года и сегодня является лидером среди журналов и сайтов о развлечениях. Компания издает журнал «Афиша», выходящий в трех версиях – для Москвы, Петербурга и 20 других городов России.

Аудитория одного номера журнала составляет около 1,4 миллиона человек. Сайт «Афиши» ежемесячно посещают более 4,5 миллиона человек.



Родился 7 января 1980 года в Ленинграде (ныне Санкт-Петербург). С 1997 по 2000 год учился в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете на физико-механическом факультете. С 1998 по 1999 год вместе с Павлом Фроловым вел

популярное ежедневное интернет-обозрение «Бинокль». С 1999 по 2000 год занимал должность веб-редактора в издательском доме «Питер». С марта 2000 по февраль 2001 года работал в компании Mail.ru на должности менеджера по маркетингу, позднее – директором департамента сообществ.

С февраля 2001 по март 2002 года занимался информатизацией РЖД на позиции главного инженера ряда проектов. В марте 2002 года вместе с Никитой Корзуном запустил Хостинг-центр РБК, проработал его директором до июля 2003-го. Летом 2003 года перешел в компанию «Афиша» на позицию исполнительного директора «Афиши Диджитал», которая сегодня объединяет сайт «Афиша» с аудиторией более пяти миллионов человек в месяц, сайты «Афиша-Еда» и «Афиша-Мир», а также лидирующий клубный портал Nightparty. Является соучредителем Sports.ru и продюсером ежегодного московского фестиваля «Пикник Афиши» и гастрономического фестиваля «Праздник Еды». С августа 2010 года – директор по продуктам объединенной компании «Афиши» и «Рамблера». Женат. Живет и работает в Москве.

Одним из самых профессиональных электронных журналов Рунета (если не самым профессиональным) для меня всегда была Afisha.ru. Особое уважение вызывает и то, что проект не только хорош для пользователя, любим им, но и работает как часы с точки зрения бизнеса, принося немалые дивиденды. Очень интересно было в свое время познакомиться с Дмитрием Степановым, чья заслуга в восхождении сайта весьма велика. Но еще интереснее наблюдать сегодня, как Дмитрий и люди из команды Afisha.ru применяют свои знания и опыт в постройке обновленного Rambler. Интрига в том, что же получится в результате их усилий.

– В Западной Европе канун Рождества, европейцы активно покупают подарки и готовятся к празднику. Мы тоже. Наш

сегодняшний гость – Дмитрий Степанов, один из руководителей объединенной компании «Афиши» и «Рамблера».

В чем причины того, что «Афиша» настолько энергично развивается и так успешна?

– Главное – это то, что удалось собрать блестящую команду, удалось создать атмосферу, которая привлекает в компанию талантливых, равнодушных и неленивых людей. Их не устраивает статус-кво, они обладают авторским взглядом на окружающий мир, у них шило в известном месте. Главные авторы этой атмосферы, конечно, основатели компании – Эндрю Полсон, Антон Кудряшов и Илья Ценципер.

– Есть подозрение, что, как и во многих удачных медийных продуктах (и не только медийных), продукт в конечном счете – сумма личных вкладов и авторских позиций тех людей, которые занимаются этим продуктом. Согласен?

– Абсолютно. Это особенность не только медийных продуктов, это особенность всех удачных продуктов. Действительно удачные продукты – сумма личных вкладов, общих ценностей, энергий.

– Я правильно понимаю, что сейчас ты занимаешься маркетингом и управлением?

– Скорее проектированием продуктов, управлением ими и маркетингом в широком смысле слова.

– В интернете ходит легенда, что ты не попал на вакансию веб-дизайнера в Mail.ru и устроился туда маркетологом, при этом особо не имея представления о том, что такое маркетинг.

– Да, мне тогда было всего девятнадцать лет. В середине девяностых в России было всего две IT-профессии: компьютерщик и интернетчик. Компьютерщик мог собрать компьютер, интернетчик мог спроектировать сайт, сверстать его, прописать его в каталогах и т. п. Он должен был обладать изрядным количеством знаний и

умений. Я работал в издательском доме «Питер» на позиции интернетчика. В 1999 году вернувшись из Штатов Леша Кривенков бросил университет и на деньги американских инвесторов открыл Mail.ru, который в рекордные сроки стал одним из лидеров тогда еще совсем юного Рунета. Это было настоящим чудом, чрезвычайно романтической историей, локализацией американской мечты.

Компания бурно развивалась, и мне хотелось быть причастным к этому чуду. Тогда все хотели стать веб-дизайнерами, я тоже, и, соответственно, активно предлагал себя на эту позицию в Mail.ru. Сейчас вспоминать смешно, но в тот момент это было довольно серьезно. Мои товарищи в Mail.ru говорили мне: «Ты, конечно, что-то умеешь, но нам не нужны дизайнеры в Питере, мы только что открыли офис в Москве и будем набирать там дизайнеров, потому ничего тебе предложить не можем».

Через какое-то время один из моих товарищей пишет мне, что они ищут менеджера по маркетингу. Я сказал: «Круто! А что это такое?» Он написал: «Я не знаю, что это такое, но если тебе надо, выясняй и приходи завтра на собеседование». Я пошел на собеседование. Как сейчас помню, вышел из станции метро на канале Грибоедова, зашел в Дом книги и купил книжку «Практический маркетинг». Пока шел, читал эту книжку, успел прочитать четыре страницы. Собеседование проводила Маша Черницкая, которая тогда была директором по маркетингу Mail.ru (сейчас Мария Черницкая владелица и генеральный директор агентства контекстной рекламы iCionText. – М.С.). Она мне задала вопрос: «Что ты подразумеваешь под маркетингом?» Я, разумеется, пересказал те четыре страницы, которые успел прочесть, чем, как мне показалось, произвел некоторое впечатление. Так я попал в Mail.ru.

– Забавная история времен начала Рунета. В Mail.ru у тебя все складывалось хорошо, но ты оттуда ушел. Почему?

– Началась депрессия на интернет-рынке. В России это было эхом лопнувшего пузыря доткомов в Штатах. Mail.ru потерял финансирование, судорожно начал искать альтернативу, нашел ее в виде слияния с компанией Net Bridge. Процесс слияния происходил долго и болезненно. Это было первое крупное слияние на российском интернет-рынке, опереться на чей-либо опыт было невозможно.

В конце 90-х и самом начале 2000-х была уверенность, что вот-вот наступит повсеместный интернет и мы все вмиг станем богаты и знамениты, но это светлое будущее все никак не наступало, а затем вместо него пришел кризис. Как в свое время точно заметил Билл Гейтс, «мы все время переоцениваем скорость ближайших изменений и все время недооцениваем скорость более долгосрочных».

Я разочаровался в интернет-бизнесе и по приглашению своего бывшего коллеги ушел заниматься «реальными делами» – информатизацией Российских железных дорог – в компанию «Микротест», которая тогда была генеральным подрядчиком Министерства путей сообщения. Мне было двадцать лет, я рассчитывал на то, что за пару лет мы совершим революцию в транспорте.

– Удалось?

– Локальные революции существенной кровью удались, но глобальная, конечно, нет. На тот момент РЖД еще не были юридическим лицом, это было тотальное болото. Юридический статус и его последствия противоречили любому развитию, все старались прикрыть свою попу, никто не хотел рисковать, меняться, учиться. Вся эта структура чудовищным образом управлялась, но кое-что удалось сделать, в частности мы автоматизировали систему фирменных транспортных перевозок. Основным источником дохода РЖД – транспортные перевозки. Это колоссальный, жизненно важный для экономики бизнес.

Второй проект, в котором мне удалось поучаствовать, – проект по пассажирским перевозкам. Мы запустили первую версию портала «РЖД» в части пассажирских перевозок, появилась возможность смотреть расписание, что на тот момент казалось невероятным прорывом, мы подготовили базу для продажи билетов через интернет.

– *Через год ты устал от общения с министерством и решил заняться чем-то более свободным?*

– Огромное количество времени и сил приходилось тратить на бюрократию. Никита Корзун (мой товарищ, крайне деятельный и чрезвычайно энергичный человек) пришел в компанию РБК, начал собирать команду и пригласил меня. Я сразу согласился, даже не обсудив условия работы.

– *Под его руководством ты строил Хостинг-центр РБК?*

– Да. Я и название придумал, и дизайн нарисовал. Поскольку компания РБК в тот момент была устроена таким образом, что ресурсов постоянно не хватало и не все дизайнеры были готовы обеспечить качество, которое мне было необходимо, мне пришлось эту проблему решать самостоятельно – пригодился опыт 90-х.

– *Насколько интересно тебе было заниматься построением проекта? Как я понимаю, это был твой первый управленческий опыт.*

– Это был первый проект, в котором я себя чувствовал предпринимателем. Если в случае Министерства путей сообщения нужно было выяснить требования заказчика, затем спроектировать и выпустить продукт, с Хостинг-центром РБК нужно было разработать бизнес-план, «продать» его руководству, собрать команду, сформировать ценовую и технологическую политику, политику продвижения. За полтора года, которые я проработал в РБК, мы вошли в пятерку крупнейших хостинг-центров, то есть это был

стремительный взлет. Я горжусь этой хорошей историей.

– *После РБК ты перешел в «Афишу»?*

– Меня порекомендовал мой близкий друг Даня Лурье, который в разное время работал в «Афише» главным редактором питерской «Афиши», управляющим редактором журнала «Афиша-Мир» и, собственно, директором сайта.

Я с радостью пришел, потому что с огромной симпатией относился ко всему тому, что делает «Афиша», у меня было там много друзей. Я считал, что люди в «Афише» занимаются самым увлекательным из всех дел – совершенствованием окружающей действительности. Я так, к слову, по-прежнему думаю. Я пришел на собеседование, где с порога сообщил: «Дорогие друзья, я ничего не понимаю в продвижении печатной прессы и на заявленную позицию совершенно точно не подхожу. Я воспользовался случаем для того, чтобы познакомиться с вами, потому как мне близко то, что и как вы делаете, я хочу работать в “Афише”, но никак не могу придумать, для чего я вам могу быть нужен, ведь основной мой опыт связан с системной интеграцией и телекоммуникациями». Мы долго болтали, понравились друг другу, мне было предложено возглавить сайт, и я с радостью принял это предложение.

– *«Афиша» рассматривалась как самостоятельный бизнес?*

– Да. Семь лет назад это было невероятно круто, потому что абсолютно все офлайновые медиа избегали интернета, боялись, что их аудитория и рекламодатели уйдут в интернет, который тогда практически не монетизировался. Руководство «Афиши» имело на этот счет прогрессивную точку зрения, они считали, что интернетом нужно заниматься, что его бояться нельзя, так как «если не мы, то кто-нибудь другой». «Афиша» первая среди российских медиа стала полностью публиковать весь контент своих печатных журналов в интернете.

– *Какие действия ты стал предпринимать, когда пришел в «Афишу», учитывая то, что ты начал заниматься тем, чем не занимался прежде? Для тебя многое было новым.*

– До моего прихода сайт «Афиша» управлялся как продукт – от затрат, с моим приходом он стал управляться как бизнес – от перспектив. Мы нарисовали финансовую модель, утвердили ее у акционеров, получили гигантские (целых \$800 тысяч!) инвестиции.

– *Ты прописал акционеру успокаивающее лекарство, по сути дела?*

– На тот момент это, как теперь ни смешно, было революционным подходом, тогда практики моделирования на пять лет вперед в интернете практически не было. Она появилась три-четыре года назад, а семь лет назад разговор с инвесторами по поводу интернета выглядел следующим образом: «У нас есть семь программистов, нам нужно нанять еще двух, еще пять редакторов и одного дизайнера, который будет переформатировать картинки». Акционер резонно спрашивал: «Когда эти деньги вернутся или хотя бы когда вы перестанете приходить ко мне за очередной порцией?», на что люди, которые вели переговоры, говорили: «Это будущее, в которое нужно инвестировать, поэтому нечего пререкаться! Неужели ты не веришь, что интернет станет главным медиа через три года?»

– *Ты говоришь, что строил «Афишу» как бизнес-проект, в то же время друзья характеризуют тебя как мягкого, спокойного и дружелюбного человека. Для лидера эти качества необычны. В большинстве случаев лидеры – жесткие люди. Каков твой стиль управления?*

– Из любого правила есть исключения. У меня перед глазами есть несколько примеров лидеров, которые не являются жесткими.

– *Разумеется. Просто интересен твой опыт. Ты выводил для себя какие-то константы того, как рулить людьми?*

– Да. Я стараюсь находить людей, которых не столько я интересую, сколько идея, проект, – людей, которые увлечены темой, технологией, продуктом, брендом. Мне интересны люди, которым я могу что-то дать и которые могут что-то дать мне и проекту. Это не отношения «начальник-подчиненный», это партнерские отношения. При таких отношениях мы компенсируем слабые стороны друг друга и дополняем сильные стороны одного сильными сторонами другого.

Например, Витя Ламбург, директор по разработке объединенной компании «Афиша» и «Рамблер», – феноменально хорошо организованный человек, сильный менеджер проектов, а я высокой степенью организованности похвастаться не могу, зато я, как говорят, хорош в менеджменте продуктов. Если я про возможности, то он про риски, и мы оба понимаем, в чем мы сильны и в чем слабы. Мы с симпатией относимся друг к другу и с уважением относимся к сильным и слабым сторонам друг друга. Я верю в сочетание людей, а не в одного человека – я не верю в классическую иерархию, а только в ту, в которой начальник подчиненным не приказывает, а вовлекает их.

– Сейчас у тебя в подчинении порядка 300 человек. Как справляешься?

– В «Пикнике “Афиши”» каждый год работает порядка 4000–5000 человек. Другое дело, что «Пикник» идет один день, в его подготовке участвуют примерно 250 человек. Специфика другая, но масштаб привычный. Конечно, никогда таким количеством разработчиков я не управлял, и мне приходится многому учиться. Это, конечно, вызов.

– Помимо «Афиши» есть проект Sports.ru – любопытное спортивное издание, которым ты занимаешься вместе с Дмитрием Навошей, Василием Уткиным. Кто-то еще в этом участвует?

– Да, Даня Лурье и еще один партнер. Проект получился потому, что несколько разных людей встретились друг с другом,

понравились друг другу, и соединились люди с разными талантами, компетенциями и темпераментами. Благодаря тому что нам удается договариваться друг с другом, проект и получился.

Приведу пример. На начальном этапе у Димы была глубокая экспертиза только в журналистике. Он хорошо разбирался в контенте, у него были хорошие отношения с большинством российских спортсменов, с клубами, федерациями – в контенте он был гуру. При этом на тот момент он ничего не понимал ни в технологиях, ни в маркетинге и ни в продажах. Он пригласил меня и Даню. Я взял на себя коммерческие вопросы, бизнес-планирование, принимал активное участие в разработке стратегии, в поиске ключевых технологических людей, Даня помогал Диме с продуктом, а чуть позже с продажами. За пару лет Дима всему научился, и на данном этапе развития Sports.ru я и Даня принимаем в проекте очень скромное участие.

– Ты доволен тем, как развивается Sports.ru? Он играет на довольно конкурентном поле, в отличие от «Афиши» он входил тогда, когда были сильные лидеры на рынке, сильные конкурентные ресурсы. При этом, насколько я могу судить, ресурс сумел сделать себе имя и довольно успешен как бизнес.

– Да, он действительно успешен как бизнес и сумел сделать имя. Мы с самого начала очень четко очертили сегмент – мы сказали, что хотим работать на новое поколение спортивных болельщиков, на средний класс, у которого зарождается интерес к спорту. Хотя в нашем случае было бы точнее делить болельщиков не по их доходам, а по их ценностям.

– Просто материальный ценз четко проходит через образовательный ценз.

– Да, я согласен. Это тоже дифференциатор, но он не ключевой. Ключевым является уровень образования, социальный класс, место работы. Это то, что мы в «Афише» долгое время называли

вестернизированной аудиторией, сейчас смысл этого слова немного потерялся, но мы все понимаем, о чем идет речь (это продвинутая публика). В тот момент, когда мы Sports.ru перезапускали (три года назад), такая спортивная аудитория только зарождалась. Подавляющей частью аудитории были немолодые, не очень успешные, не очень богатые люди, которые несколько десятков лет болеют за любимую российскую команду. Другой частью были оголтелые фанаты, у которых агрессия бьет через край. Я не говорю, что все фанаты оголтелые, но какая-то их часть именно такая.

– Они вряд ли интересны рекламодателю и издателю.

– Именно. Мы видели, как зарождается нужная нам аудитория, и нам показалось, что эта аудитория будет только расти. В самом начале мы действовали интуитивно, затем положительный опыт, который я получил в «Афише», мне стало любопытно перенести на другое поле.

Мы построили финансовую модель, изучили российский, европейский, азиатский, североамериканский рынки и обнаружили, что российским спортом в интернете интересовалось семь процентов аудитории. При этом другой страны в мире с таким низким уровнем интереса к спорту нам найти не удалось. Везде эта цифра была двадцать процентов, а то и тридцать, и сорок. Мы предположили, что доля «спортивной аудитории» будет только расти. Мы посчитали, что прирастать эта аудитория будет в основном именно цивилизованной спортивной публикой, и решили ориентироваться именно на нее.

Также мы видели дефицит контента, сервисов, произведенных для этой аудитории. На тот момент я три-четыре года занимался рекламным бизнесом в интернете, поэтому неплохо представлял спрос со стороны рекламодателей. Для меня было очевидно, что на рынке есть целый ряд брендов, которые хотели бы ассоциироваться со спортом и продвигаться среди аудитории, которая интересуется спортом, но не среди пожилых неудачников или агрессивных парней

националистического толка. Они хотели бы продвигаться среди спортивной аудитории, для которой не было в то время площадки, то есть не было инструмента для продвижения.

– Сейчас можно сказать, что ожидания оправдались?

– Да. Иногда кажется, что финансовые модели – это профанация, «эксель» все стерпит. Разумеется, рынок очень динамичный, сложно угадать, есть масса рисков. Конечно, те финансовые модели, которые мы в разное время рисовали и в «Афише», и в Sports.ru, содержали ошибки, но в общем и целом их разработка была крайне полезным упражнением, которое заставляло нас глубоко разобраться в рынке. Sports.ru движется очень близко к тому плану, который мы изначально рисовали.

– Прекрасно. Процесс объединения «Рамблера» и «Афиши» длится до сих пор?

– Да. Я думаю, что о единой компании можно будет говорить только через год.

– Устраивает ли тебя такой процесс? Как ты считаешь, стоило ли объединять два этих бизнеса, учитывая то, что один из них успешный, а другой теряет пользователей. Насколько верным было это решение?

– Как-то Уинстона Черчилля спросили: «Как вы оцениваете результаты войны 1812 года?» Он сказал, что пока слишком рано делать выводы. Мне кажется, что это похожая история. Я верю. Если бы я не верил в то, что все это может закончиться оглушительным успехом, я бы не вписался в эту историю.

– В одном из интервью ты говорил о том, что увидел в коллективе людей, которые, несмотря на репутацию неудачников, увлечены продуктом, являются профессионалами, что все не так плохо, как рисуют некоторые аналитики.

– С точки зрения цифр и текущих продуктов все довольно безрадостно. Делать вид, что все прекрасно, глупо. Но я вижу в команде большое количество талантливых людей. Это вопрос организации процессов, вопрос пересборки команды, которая сейчас происходит, вопрос дополнения этих людей адекватными партнерами: иногда в качестве начальников, иногда в качестве подчиненных. Я уверен в том, что у объединенной компании большое будущее.

– Как будет развиваться «Афиша»? В чем она прибавит? В чем она будет урезана?

– Детали давать не стану, но направления нашего внимания я озвучить могу. Первое – регионы. Мы активно движемся в регионах. Мы начинали как московский проект, сейчас у нас региональная аудитория составляет порядка 50 процентов, и это далеко не предел. Для всех очевидно, что российский интернет растет прежде всего за счет регионов. Там наблюдается дефицит информации о городских развлечениях.

Я не могу сказать, что «Афиша» в регионах имеет безупречный продукт. Есть огромное пространство для маневра. Меня приятно удивляет то, что мы видим спрос в регионах, интерес локальных бизнесов и, что самое невероятное, интерес властей. В частности, вчера я встречался с людьми из Пермского края, который является для меня одним из образцовых российских регионов. Они понимают, что процессы, происходящие в интернете, могут поспособствовать развитию края. Мы обсуждали историю по созданию площадки на базе «Афиши» для локальных развлекательных инициатив, которые могли бы привлекать в край людей, то есть использование интернета для развития края таким тонким, точным и эффективным способом. Так вот, первое направление – регионы.

Ты, наверное, знаешь, что мы купили afisha.ua, соответственно, мы будем осваивать Украину. Мы активно развиваем продажи билетов в

кино, получаем хорошие цифры, отличную динамику. Что самое приятное, у нас невероятная возвращаемость к сервису. Те люди, которые однажды купили билет в кино с нашей помощью, в 60–70 процентах случаев возвращаются к нам вновь в течение месяца.

– *Это очень много.*

– Да, мы приятно удивлены этому. Еще один фокус – мобильные приложения. Это очень быстрорастущий рынок, и, возможно, в будущем мобильное средство будет основным способом получения информации о развлечениях. На сегодняшний день у нас порядка 160–170 тысяч скачанных приложений для iPhone. С учетом того, что в России порядка миллиона устройств, эти цифры также не могут не вдохновлять.

– *Скажи, пожалуйста, будет ли «Афиша» внедряться в структуру «Рамблер»-портала или будет оставаться отдельным продуктом, так же как и «Лента.ру»?*

– У нас единая продуктовая стратегия. Но что касается стратегии по части брендов, мы будем использовать дифференцированный подход. Мы не планируем заниматься ребрендингом «Афиши», «Ленты» или «Прайса.ру». Нам незачем это делать, потому что это сильные бренды, сильные продукты. Безусловно, мы не будем дублировать эти темы на самом портале, мы будем действовать асимметрично. Интеграция будет, но она будет происходить неформальным методом (ссылки с «Рамблера» на «Афишу» и с «Афиши» на «Рамблер»). Благо интернет – это не печать или телевизор, все довольно прозрачно, все можно оценить, померить, посмотреть, протестировать.

– *Мы с тобой встречаемся накануне Нового года, а в это время принято подводить итоги. Давай поговорим о самых знаковых событиях русского сегмента интернета. В начале ноября Mail.Ru Group привлекла свыше 900 миллионов долларов в ходе IPO на*

Лондонской бирже. Таким образом, Mail.Ru Group стала крупнейшим по капитализации интернет-холдингом в Европе, что является национальной гордостью для россиян. Твоя оценка этого события?

– Я считаю, что пакет, который входит в размещение, сформирован блестяще. Там удачным образом размещены разные бизнесы, в том числе и Facebook. Исходя из каких соображений покупатели приобретали эти акции, никто не знает, в том числе и они сами. Я это говорю не без иронии, но с искренним уважением. Если оценивать Mail.ru и Одноклассники без Facebook, то мне кажется, что на сегодняшний день компания переоценена. Очень оптимистичные прогнозы по росту компании озвучены в инвестиционном проспекте. Даже неважно, сколько акций Facebook есть в этом пакете, важно, что они есть. Facebook в текущий исторический момент – магическое слово, которое открывает любые двери и любые кошельки. Впечатляющие результаты.

– Следующее событие, которое мы решили выделить как одно из знаковых, – регистрация доменов в зоне рф. Таким образом, Россия стала одной из первых стран, получившей право на создание доменной зоны на национальном языке. На сегодняшний день делегировано около 690 тысяч доменов рф. Напомню, что прогнозы самого координационного центра: не более 50 тысяч доменов к концу года. Как ты относишься к этой истории с доменами?

– Я считаю, что это лохотрон. Сейчас можно запустить любую новую доменную зону, и те же самые люди бросятся покупать эти домены на всякий случай, благо деньги небольшие. Есть хорошая поговорка «Посмотри на мир глазами Дерипаски, почему бы не купить?». Мне кажется, что большая часть людей, которые покупали эти домены, руководствовалась именно этими принципами. Тридцать долларов – это немного, а вдруг кто-нибудь займет?

– Хорошо. Поехали дальше. Мир охватила Group-лихорадка, которая затронула и Россию. В середине августа текущего года

крупнейший игрок нового рынка, американский Groupon, который увидел свет в ноябре 2008 года, купил свой российский аналог DarBerry, который был запущен в марте. Это один из наиболее заметных интернет-бизнесов последних полутора-двух лет, как мне кажется.

– Можно стоя аплодировать, но одновременно с этим во всей истории с Groupon есть одно опасное следствие: Groupon устроен сложнее, чем кажется непосвященным. Клоны Groupon множатся с невероятной скоростью, невероятное количество людей в подобных проектах задействовано, во все эти клоны вливаются существенные деньги. Для того чтобы такой проект выстрелил, необходим целый ряд ингредиентов – не все так просто, как кажется на первый взгляд.

– Как и в любом бизнесе, тот, кто вступает в него, не подумав или польстившись на быстрые деньги, как правило, теми же деньгами и наказывается. Как ты считаешь, показал ли пример DarBerry, что быстрое и удачное копирование успешного американского бизнеса – стоящая идея?

– Это не механический процесс. Если говорить про DarBerry, понятно, что они покупали. Из этих же соображений в свое время, я думаю, Google пытался купить «Бегуна». Отчасти они покупали технологические решения, но прежде всего они пытались купить канал дистрибуции. Необходима была также технология продаж, которой у Google в России не было. Сегодня Google получил канал дистрибуции методом партнерства, а не методом приобретений. Если мы пытаемся провести аналогию, то для Groupon синергия находится прежде всего в этом. Они хотели выйти на рынок, они увидели блестящую команду, они передали этой команде целый ряд знаний и опыта, которых ей не хватало. В лице команды они получили не столько технологию, не столько идею, сколько канал продаж. В этом и был поинт этой продажи.

– Одним словом, даже буквальный клон – это все равно бизнес, который должен строиться по законам бизнеса, учитывать местные реалии и прежде всего иметь людей, которые разбираются в том, что они делают.

– В этом смысле показательна история, которая произошла со всеми рекламными агентствами. Они в конце 90-х появились как группы энтузиастов и сейчас являются частями крупных холдингов. Почему крупные международные холдинги их приобрели? Потому что они покупали экспертизу, команды, понимание рынка.

– Пойдем дальше. В декабре в Москве состоялась конференция TechCrunch, посвященная IT-стартапам. Это говорит о том, что Москва и Россия в целом становятся частью глобальной инфраструктуры веб-бизнеса, веб-проектов.

– Это одна из тем, которая меня очень увлекает. Россия только становится частью глобального мира, а российский интернет уже стал частью глобального интернета. Места для клонов практически не осталось. Я думаю, что DarBerry и Groupon – один из последних примеров такого рода сделок. Я уверен, что в ближайшие два-три года мы увидим несколько ярких, крупных проектов международного масштаба, сделанных в России. Первые ласточки уже появились. Например Evernote. Я уже не говорю про Касперского. На днях мы разговаривали с Долговым, генеральным директором русского Groupon. Он сказал, что браузер Chrome сделан российскими разработчиками. Я думаю, что не только нас ждет конкуренция с глобальными игроками, но и глобальных игроков ждет конкуренция с нами на глобальном поле.

– Хорошо. Движемся дальше. Facebook вырос, «ВКонтакте» улучшился. Российская аудитория Facebook, согласно данным Comscore, с января по октябрь 2010 года выросла на 345 процентов. Ты сказал, что она составляет порядка четырех миллионов.

– Да, примерно столько.

– *«ВКонтакте» будет терять за счет роста Facebook? Они фактически столкнулись лбами.*

– Я считаю, что в перспективе трех-пяти лет они как минимум сравняются, а в перспективе семи-десяти лет «ВКонтакте» станет частью кого-то.

– *Возможно, «ВКонтакте» будет менять свой профиль, потому что сегодня его основная составляющая – файлохранилище видео, музыки. С точки зрения социальных связей и возможностей он сильно проигрывает Facebook. Он не интернационален, что тоже важно. Ощущение того, что Facebook находится в тренде глобализации, все больше будет наступать на потребителя.*

– Согласен.

– *Идем дальше. Массовый приход представителей властных структур в интернет. Губернаторы все как один открывают блоги. На федеральном уровне публикуются для обсуждения важные законопроекты. Что ты думаешь по этому поводу?*

– Крайне положительная тенденция. Есть интересная книжка The Tipping Point (в переводе на русский «Переломный момент»). Это книга про то, как функционируют социальные сети в офлайне, как появляются тренды, как они зарождаются, как они становятся модой, как мода становится массовым явлением, как бренды становятся популярными и модными. Там есть несколько наглядных примеров. Один из них я приведу для того, чтобы ответить на твой вопрос. Автор книги провел эксперимент. Он в одном маленьком американском городке на улице раздал письма с именами людей из другого маленького американского городка. Он попросил этих людей для целей эксперимента передать через своих знакомых эти письма в другой город. Интересно не то, что подавляющая часть этих писем в течение месяца дошла в городок, а то, что в этот город

письма дошли по цепочке через шесть человек. Это узлы общества, коммутаторы. Подавляющая часть таких людей в России являются активными пользователями интернета.

Эти люди во многом определяют будущее. Если ты хочешь сохранить контакт с реальностью, тебе нужно быть с ними на связи, прислушиваться к ним. То, что наши властные структуры начинают понимать, как работает социум, отрадно.

– Есть мнение, что это небезопасно. Осознав глубину возможностей интернета, освоив его самостоятельно, они начнут строить козни и ограничивать интернет.

– Такое возможно, но также возможно, что они сами будут меняться. Я, будучи оптимистом, скорее верю во второе.

– Ок. Еще один тренд года – это то, что в Рунете работы стало больше. Растут зарплаты, сменился профиль наиболее востребованных профессий. Тенденция, которая в общем-то противоречит всему тому, что происходит в стране.

– Что я могу сказать? Все верно. Единственное, мы можем столкнуться с ситуацией, с которой мы столкнулись в начале 2000-х, когда люди были серьезным образом переоценены. Возврат инвестиций с каждого конкретного человека был очень низким. Это было связано с огромным количеством денег, которые идут в интернет, с кризисом образования и с возрастающей конкуренцией со стороны западных игроков, которые приходят в Россию, – все вместе рождает невероятный спрос на кадры, и не всех это мотивирует. К сожалению, я часто сталкиваюсь с людьми, которые заняты в интернет-бизнесе и являются неплохими специалистами, но которые особенно рубиться не хотят. Они прекрасно понимают, что никто их на улицу не выкинет, а если и выкинет, то они завтра же найдут работу, которая будет с высокой долей вероятности оплачиваться лучше. Часть людей эта ситуация, к сожалению,

демотивирует, и производительность труда падает.

– Будем надеяться, что вместе с количеством рабочих мест будет расти и сознательность людей.

– На тему сознательности людей есть прекрасные слова Марка Цукерберга. На вопрос «С кем вы конкурируете, у кого планируете отбирать аудиторию?» он ответил: «Мы занимаемся созданием ценностей. Мы не хотим ни с кем конкурировать, мы не пытаемся использовать чью-то сложившуюся бизнес-модель только для того, чтобы обогатиться, мы хотим создавать новое, решать большие пользовательские проблемы, улучшать мир». Мы тоже. Мне кажется, что это огромная возможность. Попробуйте мыслить так же, это невероятно мотивирует.

– Хорошо. Спасибо тебе большое.

– Всего доброго!

Мне искренне симпатичен Дима Степанов. За почти юношеской внешностью скрывается крайне энергичная, целеустремленная личность, умный и расчетливый маркетолог, отличный руководитель. Кстати, мы никак не можем встретиться последнее время. Дима, позвони мне!)

Максим Фалдин (Wikimart.ru)

Wikimart Место рождения российской компании Wikimart – студгородок Escondido Village, Кремниевая долина, США. Позиционирует себя как «торговый центр онлайн». Ближайший западный аналог – компания Amazon. Взрывной рост Wikimart начался в 2009 году, когда число магазинов выросло со 150 до 1500, а количество посетителей – с 5000 до 30 000 человек.

В том же году компания привлекла пул международных инвесторов и стала международной компанией. Основатели компании Камиль Курмакаев и Максим Фалдин до сих пор занимают ключевые посты в компании.



Родился 10 августа 1977 года в Подольске. В 2000 году окончил экономический факультет МГУ.

С июля 2000 по январь 2001 года – ведущий специалист финансового департамента холдинга «Сибур». Также с мая 2000 по июнь 2001 года – помощник руководителя «Англо-русской страховой компании». С августа 2001 по сентябрь 2002 года – исполнительный директор компании Pilgrim. В 2002 году выступил в качестве сооснователя московского спортбара Muza. С июля 2004 по июнь 2007 года – CEO созданной им компании «БК Интек», занимающейся автоматизацией бухгалтерии. В 2008 году вместе с Камилем Курмакаевым открыл онлайн-гипермаркет Wikimart. В 2009 году получил степень MBA в Стэнфордском университете. Увлекается виндсерфингом и боксом. Любит сигары. Женат. Воспитывает двоих детей. Живет и работает в Москве.

Бизнес-биография героя следующего интервью как будто сошла со страниц учебника по построению стартапов. Тут и обучение в престижнейшей американской бизнес-школе, и вложение в бизнес денег от проданной для этого квартиры, и пример приверженности цели в намерении построить и развить свой бизнес несмотря ни на что.

– Последнее время часто, как в шутку, так и всерьез, я слышу заявления о том, что настоящий современный предприниматель должен иметь американское бизнес-образование, например стэнфордское, и быть достаточно мотивированным и уверенным в своем бизнесе, чтобы продать свою машину или даже квартиру для того, чтобы вложить деньги в свой бизнес. Но в подавляющем большинстве случаев ни бизнес-образования в престижном университете, ни готовности вложить свои деньги в значительном количестве в бизнес у предпринимателей не наблюдается. На первое не хватает времени и денег, на второе – решительности и веры в свое дело. Не хочу, чтобы это звучало как дифирамбы, но наш сегодняшний гость отметил и в том и в другом: он получил MBA в Стэнфорде и продал квартиру, чтобы вложиться в бизнес.

А чего ты сразу не пошел за деньгами на своей проект к инвесторам, как это принято делать в последнее время? Играть на свои было не страшно?

– Единственным возможным вариантом представлялось вложение своих денег. Я бы и пошел к инвесторам, но только они тогда деньги не давали. Тогда же был 2008 год, и в России все считали, что кризис пройдет мимо, я как раз жил тогда на Западе и учился в Стэнфорде. После Lehman Brothers деньги не давали никому, даже самим инвесторам не удавалось поднять фонды – там была «ядерная зима». Единственным способом развиваться было поднятие денег российских инвесторов, чего нам принципиально не хотелось делать. Также можно было развиваться на свои. Если бы мы были в ситуации сегодняшнего рынка, когда всем дают деньги под «голую»

идею, то мы бы их взяли.

– *Справедливости ради хочу сказать, что под идею и сейчас деньги не дают.*

– Сейчас дают под команду. Каждый из нас имел свой опыт, стэнфордским студентам тогда было сложно собрать деньги, и мы решили действовать параллельно: развивать бизнес и собирать деньги.

– *Вы вложили порядка полумиллиона долларов своих денег?*

– У моего партнера была квартира, которая пустовала. Он в ней никогда не жил и не собирался. У меня тоже была квартира, в которой я пожил и где мне не понравилось. В итоге мы их продали.

– *То есть потом вы снимали?*

– Мы и до продажи жили в съемных, потому что обе квартиры находились в Подмосковье.

– *Удачно получилось, что у вас были ненужные вам квартиры.*

– Мы просто себя не видели в Подмосковье, в Стэнфорде мы приобрели глобальный взгляд на мир. Квартира в Подмосковье – актив, который очень удобно было продать в тот момент, потому что цены в Москве находились тогда на самом пике. Мы это очень хорошо понимали, находясь в Америке, где цены уже давно падали. Решение было очевидным в этом смысле.

– *Тебя кидало в разные отрасли? Ты занимался общепитом, бухгалтерским обеспечением, интернетом. Как так получилось?*

– Мой спортбар назывался «Допинг». Muza – название юридического лица. Была история, что мы купили кафе у престарелых бабушек, которые его приватизировали в начале 90-х. Это кафе называлось Muza, оно было старым, и самой молодой официантке было 60 лет, там организовывались поминки. На него

было жутко смотреть, мы все сломали, все переделали, создали английский бар в оранжевом цвете в стиле модерн. Мы сразу вышли в плюс, быстро отбили инвестиции и стали мелкими предпринимателями. Потом я создал второй бизнес. Я решил, что ресторан – это не бизнес, а развлечение, я понял, что надо строить компанию. Я всегда вкладывал большой смысл в это слово. На этом мы и сошлись с Камилем.

Еще до Стэнфорда я прочитал книгу Good to Great и решил, что надо строить компанию. Я проанализировал несколько возможностей и влез в область бухгалтерских услуг. Тогда мы были одной из первых бухгалтерских компаний. Меня часто спрашивали: «Вы бухгалтер?», на что я отвечал, что я, когда открывал ресторан, поваром не был. Более того, это спортбар, а я футбол не очень люблю. Мои бизнесы были не связаны с тем, чем я увлекался, это предпринимательство. Предприниматель – это работа. Я к ней так и относился.

– Ты просто шел туда, куда тебя поворачивала судьба? В итоге ты мог выйти не в интернет, а в нефтяной бизнес?

– Мы собирали команду в Wikimart и взяли много сильных людей, многих не взяли, потому что они не подходили нам по формату. Мы больше онлайн-ритейл, нежели другой бизнес. Специалисты онлайн-маркетинга – это всегда предприниматели. Я всегда задавал себе вопрос: «Почему я в 2004 году этим не занимался, ведь тогда надо было начинать? Я занимался какими-то бухгалтерскими услугами. Зачем и почему?» Я просто не додумался до этого, кто-то подкинул мне эту идею, я начал анализировать, с одним-вторым-третьим поговорил, понял, что есть проблема, что все бухгалтеры неадекватные, что нет услуг аудита, что собирались две-три тетki и создавали компанию. Я понял, что нужно строить серьезный бухгалтерский аутсорсинг – b2b сервис. Я построил достаточно большую компанию.

– *Насколько я могу судить по твоим интервью, ты увлечен темой предпринимательства, не только практикой, но и теорией вопроса.*

– Да, это так. Я один раз пытался отойти от предпринимательства как профессии. Когда я поступил в Стэндфорд, мне показалось, что это возможно. Я себе сказал, что два бизнеса сделал, как предприниматель состоялся, пора инвестировать деньги.

– *Интересно. И что же?*

– Через два месяца это у меня прошло. Я увидел настоящих инвесторов, а не тех, кто занимается этим от скуки, или тех, кто сам себя убедил, что они всего добились в предпринимательстве. И что теперь им осталось только инвестировать. Я увидел профессиональных, карьерных инвесторов.

– *Что их отличает?*

– Они настоящие профессионалы. Есть любители, которые пришли в песочницу совочком покопать, а есть морские пехотинцы, которые мимо этой песочницы идут маршем. Я был ближе к первым. Когда я начал общаться с профессионалами, я понял, что к ним не отношусь. Они на меня посмотрели и поняли, что я – не они. Они мне открыто об этом сказали, поначалу я расстраивался, а потом понял, что у них есть масса того, чего нет у меня. Для того чтобы сделать бизнес, чтобы быть профессиональным предпринимателем, нужно многое (огромный список), и если чего-то из этого списка не хватает, то это плохо. Многого из этого списка нет у профессионального инвестора, поэтому инвесторам очень нужен предприниматель. За хорошим предпринимателем инвесторы будут бегать и в очередь выстраиваться.

– *В твоей картине мира инвестор и предприниматель – два разведенных типа, два лагеря, а не эволюция из одного в другое.*

– Я пытался эволюционировать из предпринимателя в инвестора. Единственный успешный пример – это когда предприниматель

становится ангелом-инвестором. Он инвестирует свои деньги, и далеко не обязательно, что инвестирование будет успешным, то есть он может не состояться и как ангел. Если предприниматель инвестирует свои деньги, если он предприниматель-стратег, тогда есть шанс состояться. Я таких людей видел, в Wikimart есть несколько таких. Это люди с громким именем в мировой коммерции, которые вложили в нас собственные деньги, поверив в нас, помогая нам не только деньгами, но и связями, экспертизой. Это очень успешные ангелы, и они очень полезны для бизнеса. Все остальное – это обычно не шаг вперед, а шаг в сторону. Я хотел так сделать, но Стэнфорд мне этого сделать не позволил и вернул меня обратно на карьерный путь.

– Это хорошо или плохо?

– Это очень хорошо. Главное, что происходит в бизнес-школе, – это поиск себя. Камиль искал себя своим путем, я – своим, и где-то на четвертый-пятый месяц первого года наши пути пересеклись на ниве предпринимательства в России, и мы решили работать вместе.

– Ты убежден, что если ты предприниматель по складу характера, то незачем себя всерьез искать в инвестициях? Максимум ты станешь предпринимателем с опциями инвестора, то есть ментором, который вложил деньги и параллельно рулит стратегией.

– Примерно это я и сказал. Многие поступают в бизнес-школу для того, чтобы сменить карьеру, и это нормально. Половина из них не планирует менять карьеру, а в итоге меняет ее. Случаются разные ситуации. Когда ты приходишь туда и хочешь сменить карьеру, ты мыслишь в рамках компетенций, то есть решаешь, где твои компетенции наиболее сильны.

Считается, что неправильно одновременно менять карьеру, место проживания и свою роль внутри отрасли. Все три вещи нельзя менять, лучше менять одну. Я решил, что останусь в России, что не буду менять индустрию, а буду менять карьеру и вкладывать в таких

же людей, как и я. Это было ошибочно, потому что надо мыслить не только в рамках компетенций. В рамках компетенций легко себя в чем-то убедить, чем я и занимался.

Я считал, что полгода-год позанимаюсь и у меня появятся компетенции. Помимо компетенций надо думать о своей мотивации, о том, что заставляет тебя вставать каждое утро и работать по шестнадцать часов в сутки. Цифры, которые мотивируют настоящих инвесторов, или реальные люди, выполняющие реальную работу, заряд от людей, дедлайны, логистика, call-center, который начал работать, новая продуктовая линейка, которая открылась и начала продаваться.

– *Скорее не начала продаваться, поэтому нужно искать причины, почему она не начала продаваться, иначе может что-то нехорошее случиться.*

– Вопрос, в чем ты видишь процесс: в презентациях (инвесторский взгляд) или в оперативных совещаниях, в процессе самостоятельного пользования сервисом, работы с экспертами. Я считаю, что в предпринимательстве я состою, что это мое.

– *Получается, что инвесторы – физики, а предприниматели – лирики, да?*

– Ты говоришь про математику?

– *Я говорю про условное деление на психотипы. Предприниматели скорее экстраверты, а инвесторы, наоборот, интроверты.*

– Очень сложно ставить штампы. Интровертных предпринимателей гораздо меньше, чем интровертных инвесторов, а экстравертных предпринимателей гораздо больше, чем экстравертных инвесторов, но люди ни на два, ни на четыре, ни на шестнадцать типов не раскладываются. Инвесторы, работой с которыми я горжусь, – экстраверты.

- Напрямую делить нельзя.
- Да, люди обычно сложнее моделей.

– *Тема MBA, тема бизнес-образования многих менеджеров высшего звена в России так или иначе интересует и волнует. Можешь сказать, что ты вынес, получая MBA в Стэнфорде? Начни с того, почему ты туда отправился? Жалеешь или не жалеешь сейчас, что потратил на это время?*

– Я абсолютно не жалею. Мне часто задают подобные вопросы. Обычно люди говорят: «Я это потеряю, то потеряю, сто тысяч долларов за год заплачу. Объясни, зачем мне это надо».

– *Сто тысяч долларов в год – это не образное выражение, а реальные деньги, которые нужно заплатить?*

– Да, половина – стоимость обучения, а половина – стоимость проживания.

– *То есть двести тысяч за два года?*

– Да. Единственная поправка – кредиты на льготных условиях. Люди задают этот вопрос, потому что Стэнфорд как школа № 1 в мире берет суперуспешных людей, которым MBA и не нужен, потому что они уже многое сделали, они уже состоялись, они и так будут успешны.

– *Какие предпосылки к тому, чтобы там оказаться? Я читал твою статью в Forbes, в которой ты рассказывал о том, как ты поступал, как готовился. Ты готовился больше полутора лет, писал резюме, пытаешься представить свою жизнь максимально образно и подходяще для того, чтобы стать студентом Стэнфорда.*

– Да, это было тяжелое поступление. Мой кейс немного особенный в этом смысле, потому что я не совсем типичный выпускник бизнес-школы. Мне пришлось проделать сложную работу, потому что я никогда не жил за границей подолгу. Я родился в

Подольске, учился в очень посредственной школе, в МГУ на экономфак поступил только после двух лет учебы в Институте стали и сплавов, потому что сразу после школы я не мог туда поступить.

Мне многое приходилось делать. Плюс я занимался предпринимательством, поэтому у меня не было ни одного рекомендателя, который хорошо говорил бы по-английски. У меня был один, который говорил неплохо, а двое не говорили совсем. У всех троих не было никакого известного имени а-ля Билл Гейтс.

– А там нужны рекомендации а-ля Билл Гейтс?

– Нет. Многим кажется, что нужны, люди считают, что если тебе Уоррен Баффет дал рекомендацию, значит, жизнь удалась. Все не так прямолинейно. Понятное дело, что если Уоррен Баффет даст рекомендацию, это поможет при поступлении в бизнес-школу. Главное, чтобы человек тебя очень хорошо знал и смог о тебе что-то рассказать, чтобы люди понимали, откуда он о тебе знает, правду ли он говорит. Он может быть твоим шефом, профессором на кафедре. Одна моя рекомендация была от моего партнера, с которым мы вместе строили спорт-бар «Допинг». Я ему сейчас помогаю с его онлайн-бизнесом. Такого рода вещи гораздо важнее, чем имя рекомендателя, поэтому мне приходилось бороться со своими страхами.

– Ты поступил туда. Расскажи, каково там?

– Там очень хорошо, там замечательно. Я туда поехал со своей семьей. У меня двое детей школьного возраста, они сразу пошли учиться в американскую школу бесплатно в отличие от меня. Они сейчас говорят на английском, потому что учились с американскими школьниками. Калифорния – потрясающее место, в особенности Кремниевая долина. Это история про жизнь и семью.

– Семья не расстраивалась, что уезжает из США?

– Очень расстраивалась. Штаты большие, а Калифорния – особенный мир, и они очень расстраивались, у них был обратный культурный шок.

– *Вы жили в Америке безвылазно?*

– Мы на лето приехали в Россию. Я часто мотался в Россию, насколько позволяла бизнес-школа, потому что мы строили Wikimart. Между первым и вторым годом студенты разъезжаются на практику, и еще одной нашей жертвой (помимо квартиры) был отказ от хорошей практики, когда нам предлагалось два-три месяца проработать в очень интересной компании в интересной стране (Бразилии, Китае, Японии, США). За это еще платили неплохие деньги. Мы же поехали продавать квартиры и делать Wikimart.

– *Вы с партнером?*

– Мы с Камилем поехали. Между двумя годами мы и запустили проект. Его еще нельзя было назвать бизнесом, поскольку Wikimart как бизнес существует только с 2009 года, ему два года исполнилось в сентябре. Как проект он существует три года. Первый год мы руководили группой единомышленников (семь-восемь человек) по Skype, их сбором и организацией мы как раз занимались летом 2008 года.

– *Как ты считаешь, насколько эффективно руководство по Skype?*

– Очень неэффективно, но выбора не было. Одиннадцать часов разницы во времени с Калифорнией помогали. Ты учишься днем, а ночью работаешь.

– *А спишь? На лекциях?*

– В перерывах. В Стэнфорде за эти два года я мало спал.

– *Хорошо. Возвратимся к теме образования. Что конкретно преподается? Как это преподносится? Какую это имеет*

практическую пользу?

– В бизнес-школах почти все преподается через бизнес-кейсы за исключением фундаментальных вещей (например, математики). Берется конкретный бизнес-кейс какой-то организации, с которой что-то произошло, в идеале приглашаются участники событий, а не просто читается текст, дается статистика и предлагается задание на анализ кейса, потом проходит обсуждение в классе, затем делается вывод профессора и участников событий. Это обучение через опыт.

– Профессора-практики?

– Пятьдесят на пятьдесят. Бизнес-стратегию преподают не практики, а профессора стратегии, а предпринимательство, руководство командами в быстрорастущих организациях преподают практики. В Стэнфорде это обычно предприниматели, которые сделали большие деньги (сотни миллионов-миллиардов долларов), которые обладают достаточно известным именем. Они преподают в школе не за деньги, а ради того, чтобы развивать предпринимательство, это их хобби.

– Как строился твой день?

– Класс начинался в восемь или десять утра, обычно к трем часам учеба в классе заканчивалась, потом надо было что-то поделаться, в пять-шесть вечера проходила встреча с одноклассниками. Часто задание давалось на группу из четырех-шести человек. В семь-восемь вечера проходила какая-нибудь тусовка. Поскольку у тебя есть возможность пообщаться с инвесторами, выпускниками, профессорами, интересными компаниями, ты стараешься это делать.

Бизнес-школа организует очень плотный график, ты не успеваешь на все записываться, не говоря уже о том, чтобы на все ходить. В промежутках проходят лекции, специальный ужин. В девять-десять вечера ты два-три часа тратишь на то, чтобы сделать какую-то финансовую модель или написать эссе на три страницы. В

одиннадцать вечера можно выходить на связь с Москвой.

– *До сколько?*

– До двух обычно. В 7.30 подъем, и все по новой.

– *Когда работали удаленно, что было построено? Был создан хотя бы прототип проекта Wikimart?*

– Был создан прототип. Мы как раз пришли в точку, где мы поднимали деньги бизнес-ангелов, к тому моменту, когда у нас был работающий сайт, там уже были какие-то товары, мы их тестово покупали-продавали. Мы нашли партнера по перевозке. Прототип бизнеса был создан.

– *Реальные товары продавались в небольших объемах?*

– Да. В 2009 году мы решали проблему курицы и яйца. Чтобы у тебя были покупатели, тебе нужны магазины, чтобы у тебя были магазины, тебе нужны покупатели. Что ты делаешь? Ты сам становишься магазином. Мы в 2009 году сами играли в ритейл. В 2011 году мы будем всерьез этим заниматься, а так мы играли в ритейл. Мы потихоньку замещали свой ритейл магазинами.

– *Играли в ритейл, то есть выступали как витрина для каких-то внешних контрагентов?*

– Мы сами брали себе на склад товары и продавали. Мы не были профессиональным ритейлом в том смысле слова, в котором скоро станем, мы именно играли, потому что мы просто давали товары, которые интересны покупателям, чтобы привлечь их, а потом сказать магазину, что у нас такая модель телефона отлично продается, что мы возьмем небольшую комиссию. Так мы и решали проблему курицы и яйца.

– *Всем этим процессом вы рулили удаленно?*

– Мы отлаживали бизнес-процессы, писали сайт, налаживали серверы, строили call-центр, отработывали логистику. С первыми магазинами мы отработывали цикл продаж. Когда мы приехали в Россию, мы очень быстро стартовали, за два месяца набрали 500 магазинов, запустили сайт. У нас все было на низком старте к тому моменту, когда мы подняли деньги и закончили образование.

– *Сколько человек было внутри проекта, когда вы им удаленно руководили?*

– Около десяти.

– *А сейчас?*

– Сейчас 260. Сейчас это другая компания, мы с тех пор подняли три ранга финансирования.

– *При этом проект пока еще не является прибыльным.*

– Он еще долгое время не будет прибыльным. Операционно прибыльным он станет через год-полтора. Чем больше ты становишься, тем больше у тебя маржа. Мы не будем использовать проект как дойную корову, мы будем дальше развиваться, потому что рынок растет, и растет он быстро. Мы верим в то, что большой процент (десять-двадцать) покупок в российском ритейле будет происходить в онлайн (сейчас полтора процента). На этой волне мы хотим построить большую компанию.

– *В какие сроки это случится в России?*

– Пять-десять лет. Сейчас рынок семь-девять миллиардов долларов, он растет на 40 процентов в год, полтора процента онлайн в ритейле, мы рассчитываем, что десять процентов будет к 2016–2018 годам, то есть будет уже 50 миллиардов, а не девять, как сейчас.

– *Насколько я знаю, ваш нынешний оборот – порядка трех миллионов в месяц.*

– *Смотря как считать. Если говорить про заказы, которые покупатель размещает в Wikimart, то их около семи миллионов.*

– *Откуда взялась цифра в три миллиона?*

– *Это цифра исполненных заказов. Сейчас около четырех миллионов. Далеко не все исполняется, это беда российского интернета. Около 50 процентов заказов в российском интернете исполняется. На Wikimart это 66–68 процентов. Мы изо всех сил тащим эту цифру вверх и хотим приблизиться к 80 процентам в этом году. Достичь больших цифр сложно, потому что это жутко недоинвестированная отрасль. У многих магазинов на складах нет того, что они пытаются продать, они работают со складами поставщиков, на которых тоже чего-то нет, – нарушен обмен данными, никто не инвестирует в IT, логистика работает из рук вон плохо, и покупатель, зная все это, старается разместить заказ на нескольких сайтах. С этим всем мы и боремся.*

– *По сути, вы агрегатор электронных магазинов. У вас сейчас порядка 2500 магазинов?*

– *Да, для магазинов это так, а для покупателя мы просто место комфортной покупки в интернете, потому что все эти 2500 магазинов ведут себя по-разному: сегодня тебя хорошо обслужили, завтра тебе не позвонили. Мы стараемся придерживаться того, что мы гарантируем определенный уровень сервиса, мы очень плотно работаем с магазинами, чтобы его обеспечить, потому что мы знаем, что наш клиент – это покупатель, а не магазин. Мы гипермаркет. Покупателю все равно, есть у нас товар на складе или нет, для него главное, что он в срок получит качественный продукт.*

– *Вы отличаетесь от большинства конкурентов, например «Яндекс. Маркета», тем, что вы не просто агрегируете предложение*

и передаете клиента дальше на площадку, а внутри себя продаете продукцию?

– Мы не считаем «Яндекс. Маркет» своим конкурентом. В большей степени нашим конкурентом является офлайн-магазин, а не «Яндекс. Маркет», потому что мы фундаментально решаем проблему шопинга для наших клиентов. Человеку нужно что-то купить, и он может пойти в магазин, а может зайти на Wikimart. «Яндекс. Маркет» – это сервис сравнения цен, он дает ответы на вопросы (как написано в миссии компании), он сравнивает разные товары и дает возможность выбрать товар по цене, объему и так далее. Мы не даем ответы на вопросы, мы продаем товары. Мы не работаем с пользователями, мы работаем с покупателями, мы не про ответы, мы про товары.

– А технически как вы организованы? Вы через экспорт забираете товары, через RSS?

– Через XML.

– Расчет тоже происходит с вами?

– Сейчас расчет происходит непосредственно с магазином, а мы получаем комиссию от магазина, мы просто контролируем качество расчетов и качество обслуживания. Сейчас мы мигрируем к той модели, когда оплата будет проходить через нас.

– Сейчас покупка происходит на сайте магазина?

– Нет, покупка происходит на сайте Wikimart. В России электронные платежи слабо развиты, поэтому магазины просто присылают курьеров, которые забирают cash и передают товар.

– Вы хотите сделать свою службу курьерской доставки?

– Да, мы обязательно это сделаем, потому что в России коммерция – логистический бизнес.

– Ты полагаешь, что эта ситуация не изменится? На Западе электронная коммерция реально электронная. Ты покупаешь что-то в электронном магазине, оплачиваешь товар с расчетного счета, который есть почти у каждого, получаешь товар через службу доставки или через почту.

– Ровно это Wikimart и построит в России. В Германии, когда ты едешь по автобану, ты видишь эти огромные центры, которые стоят повсюду. Они не просто так возникли, это многомиллионные инвестиции в инфраструктуру, которые были сделаны целым рядом игроков. В России нам никто не поможет. Есть несколько игроков на рынке электронной коммерции (Ozon, Kupivip и Wikimart), которые сами будут строить здесь большую логистическую базу, строить центры, обслуживать покупателей.

– Что за центры? Центры перегрузки?

– Это центры для процессинга товаров. Товар лежит на складах поставщиков или таможенных складах. Когда продажи идут в электронную розницу, нужно выполнить стандартный набор действий: привезти паллету, упаковать товар в индивидуальную упаковку и отдать покупателю по документам. Это и есть процессинг, основное действие в логистике. В строительство процессинговых центров (они называются fulfillment center) Amazon, например, сейчас вкладывает огромные деньги в Китае. Мы с Камилем недавно летали в Сиэтл и разговаривали с командой Amazon. Они рассказали, что открывают в Китае по несколько fulfillment center в месяц. Доставка там осуществляется посредством велосипедов, китайские граждане ездят на велосипедах и развозят товар. Так как они воруют, они вначале оставляют залог, фактически выкупая товар для себя, а потом отдают его покупателю. В России продукцию будут развозить грузовики, поскольку зимой на велосипедах не наездишься. В России будет по-своему, просто не надо ждать, что кто-то придет и все построит. Надо строить самим, это мы и будем

делать.

– Хорошо. Сейчас ваша посещаемость порядка 70–80 тысяч уникальных пользователей в сутки (по Liveinternet).

– Сейчас уже около ста тысяч.

– Я вижу, что в последние дни была просадка. Чем, кстати, она вызвана? Вас кто-то пессимизировал из поисковиков?

– Бывают разные поисковые алгоритмы. У нас больше половины трафика – это SEO, потому что у нас работает мощнейшая seo-команда.

– Сколько человек работает в этом направлении?

– Пятнадцать человек. У нас лучшая на рынке команда SEO. Всякие мощные апдейты, которые бывают пару-тройку раз в год, иногда нас затрагивают. Это в меньшей степени сказывается на продажах, потому что в контекстной рекламе конверсия гораздо выше. Это гораздо более управляемый канал.

– Сколько процентов посетителей приносит контекстная реклама?

– Где-то двадцать пять. У нас вчера была 91 тысяча уникальных посетителей.

– Расскажи по поводу конверсии. Какова она в среднем?

– У нас очень высокая конверсия для коммерческих сайтов. Она стабильно выше полутора процентов.

– То есть полтора человека из ста становятся покупателями?

– Да.

– Это неплохо для России.

– Если считать, что больше половины трафика – это seo-трафик, то любой специалист скажет, что это хороший показатель.

– Не страшно сидеть на игле seo-трафика?

– А чего страшного? Мы в меньшей степени зависим от него в плане денег. Его монетизация заведомо хуже, чем монетизация трафика из сугубо коммерческих источников. Это очень хорошее добавление. У тебя стоимость очень низкая за счет этого трафика. Нам не страшно, мы фундаментально делаем правильную работу, мы не пытаемся делать лобовые оптимизации, которые делают другие компании, мы стараемся использовать seo так, чтобы нас поисковик любил, потому что нас любит пользователь.

– С точки зрения стратегии развития на что вы делаете основную ставку? На подключение крупных магазинов или на сбор небольших, но массовых?

– Это зависит от категорий, но в основном мы отдаем предпочтение большим магазинам, потому что именно с точки зрения исполняемости заказов они надежнее, а наш основной и единственный клиент – покупатель, магазин – это наш партнер, а не клиент, мы на него не работаем. Мы вместе с магазинами обслуживаем покупателей. Если магазин покупает и обслуживает хорошо, мы его любим, лелеем, облизываем, даем трафик, решаем любые его вопросы, плотно работаем со статистикой, ассортиментной политикой, вплоть до того, что помогаем привлекать инвестиции. Если магазин работает плохо, то мы его отключаем.

– Магазин, приходя к вам, получает площадку и не платит за нее?

– Ничего не платит.

– Только комиссию за проданные товары?

– Да.

– Ты сказал, что твоим конкурентом не является «Яндекс. Маркет». Есть вообще конкуренты на российском рынке? Yagoodza, например?

– Руслан Маджитов, который построил Yagoodza, до недавнего времени работал в Wikimart, он заведовал отделом социального маркетинга. Сейчас он ушел в один из магазинов, которому мы помогли поднять инвестиции. Yagoodza не является нашим конкурентом. Есть bingo.ru – проект «Молотка». Мы просто не чувствуем конкуренции, потому что они плохо развиты, но они могут нарастить оборот. Есть еще несколько маленьких проектов, которые двигаются в эту сторону. Мы серьезно смотрим на конкуренцию с офлайн-игроками. Наша основная миссия – перевести покупателя из офлайна в онлайн, сделать процесс покупки настолько удобным, насколько удобен e-mail, сотовый телефон, цифровая фотография. Наш конкурент – X5, когда он всерьез войдет в онлайн.

– Продолжая тему прямой и косвенной конкуренции, скажу, что в одной из программ у нас был Руслан Фазлыев с его Eswid. Он является для вас конкурентом?

– Нет, мы онлайн-ритейл, мы строим Amazon в России. Многие за последние несколько месяцев сказали, что они строят Amazon, меня это искренне радует, потому что когда мы об этом говорили в 2009 году, нам говорили, что он в России не нужен, потому что есть «Яндекс. Маркет».

В 2010 году нам говорили, что когда-нибудь мы его построим, но это будет нескоро, что мы прожрем огромное количество денег. Сейчас все начали строить Amazon, и это радует. Значит, модель принята рынком. Мы строим Amazon в России, мы сконцентрированы на том, чтобы не смотреть по сторонам, а смотреть вперед, на нашего покупателя.

Мы отдаем себе отчет в том, что сейчас мы реально очень мало можем дать покупателю, что сейчас очень мало Wikimart приносит уникальной ценности помимо большого выбора товаров и гарантии

сервиса. Этого недостаточно, чтобы покупатель возвращался. Мы хотим построить компанию, в которую покупатель будет возвращаться. На Западе люди непрерывно возвращаются в Amazon, чтобы купить новые вещи.

– Или на eBay.

– На eBay реже, потому что там много б/у, хотя сейчас уже нет.

– Сейчас уже нет.

– Ощущение того, что eBay – барахолка, осталось. Amazon – история про новые товары, это лучший опыт в мире, это то, что мы хотим построить в России.

– Как изменился отечественный рынок электронной коммерции с лета 2008 года, когда вы начинали?

– Он очень сильно изменился. Во-первых, денег намного больше стало. Во-вторых, он вырос больше чем в два раза. В-третьих, постепенно стала умирать тема, что интернет – это еще один канал, еще один ресурс. Мы относимся к интернету как к новому способу делать ритейл. Когда появились супермаркеты, они стали новым способом делать ритейл. Когда мы приехали в Сиэтл, мы были очень рады увидеть в команде Amazon точно такое же отношение к онлайн-ритейлу, коммерции. Это просто новый способ делать ритейл.

– По итогам 2010 года, по разным данным, объем рынка электронной торговли в России составил 180–240 миллиардов рублей. На какой процент рынка претендуете вы в перспективе?

– Двадцать-тридцать процентов всего рынка российской коммерции товарного ритейла, то есть на десять-пятнадцать миллиардов долларов оборота от 50 миллиардов в 2016–2018 годах. Для нас это не пустые вещи, потому что так живет Gmarket в Корее, Rakuten в Японии, Amazon в Америке, MercadoLibre в

Латинской Америке и остальные сайты.

– *Насколько я знаю, MercadoLibre и был вашим первым вдохновителем, это так? Они себя там тоже чувствуют хорошо?*

– Они стоят три миллиарда долларов, у них тридцать или сорок процентов всего онлайн-ритейла Латинской Америки.

– *При том что там все не слава богу с интернетом.*

– Там даже хуже, чем в России.

– *Вас в проекте двое: Максим Фалдин и Камиль Курмакаев. Как распределяются роли между вами как сооснователями и соруководителями?*

– Изначально роли были поделены пополам. Камиль занимался магазинами и технологией, я занимался маркетингом и коммерцией. Постепенно мы поняли, что в стартап-режиме такое распределение возможно, но чем крупнее становится компания, тем важнее правильно организовать бизнес-процессы.

Я стал CEO компании, я операционно руковожу компанией, все люди мне подчиняются. Камиль занимается проектной работой, стратегией, потому что у него фантастические стратегические мозги, лучшие, которые я когда-либо видел, он делает эту работу для Wikimart.

Он управляет стратегией в каждом ключевом аспекте бизнеса, он выстраивает проектную работу на серьезном уровне, поскольку мы инновационная компания. Я отвечаю за операционку, за текущую работу, за метрики, за достижение наших целей.

– *Почему выпускники бизнес-школ используют такое количество английских выражений в русской речи?*

– Сейчас этих слов стало меньше, раньше это доходило до абсурда и маразма. Мы между собой разговаривали, а рядом с нами стояли люди и говорили: «Мужики, мы вас не понимаем». Ты

привыкаешь к английскому, и не все слова имеют прямой перевод. Есть слово «execution», как ты его переведешь?

– *Исполнение.*

– Execution – это про то, как ты достигаешь своих целей, результата, в нем гораздо больше заряда. В любом случае ты иногда используешь такие заряженные слова, и это касается не только терминологии.

– *Ты скорее за то, чтобы язык был чистым, или не обращаешь на это особого внимания? Многие слушатели «Рунетологии» внимательно следят за тем, насколько чиста речь гостя.*

– У меня много английских слов, и это неизбежно, потому что я часто общаюсь на английском. Я читаю последние несколько лет только на английском, потому что я люблю читать книги в оригинале, из русских книг я недавно прочитал Толстого. У меня миксовое мышление. Я не обращаю внимания на чистоту речи. Мы с моим отцом долго на эту тему спорили, он относится как раз к той части аудитории, которая считает, что всех надо называть на «вы» и что надо говорить на правильном русском языке.

– *Хорошо. Чего ждать от Wikimart в ближайшее время?*

– Продолжения бурного роста, амбициозного строительства компании А-класса. Мы создаем отрасль и будем создавать ее дальше.

На сегодня Wikimart все еще не вышел на окупаемость, но наращивает обороты и темпы развития. Главной интригой для этой ниши в Рунете является то, насколько энергично попытаются зайти к нам eBay и Amazon. Пока их активность у нас почти нулевая. Но ходят разговоры, что в ближайшие год-полтора они все-таки доберутся до российского рынка и у Максима появятся очень сильные и крайне опытные конкуренты. Одним словом, Wikimart и

его руководителям скучать в ближайшее время точно не придется.
Искренне желаю им удачи.

Леонид Филатов («Мастерхост»)

«Мастерхост» – лидер на российском рынке хостинга.

Дата основания компании – 1999 год. На серверных пространствах дата-центра «Мастерхост» свои веб-проекты размещает более 68 тысяч клиентов. Общее число обслуживаемых сайтов превышает 140 тысяч. В сентябре 2011 года «Мастер-хост» и ведущий регистратор доменных имен Reg.ru объявили о слиянии, что позволит объединенной компании занять прочные позиции на рынке доменов и хостинга.



Родился 7 декабря 1970 года в Казани. Учился в Казанском государственном техническом университете им. А.Н. Туполева на факультете «Автоматизированные системы управления».

Начинал карьеру на финансовом рынке, но в 1999 году поменял сферу деятельности, основав компанию «Мастерхост», предоставляющую комплексные услуги по размещению и поддержке различных проектов в интернете. В течение нескольких лет компания стала лидером среди хостинговых компаний Рунета и удерживает первые позиции уже больше десятилетия. В 2007 году был основан холдинг «АктивистЪ», в состав которого вошли собственно «Мастерхост», сервис регистрации доменов Mastername, интернет-СМИ Hostinfo и «Вебпланета», а также компания-оператор дата-центров. В данный момент Леонид развивает аналитическую платформу OpenStat.

Хобби – книги, философия, социология. Живет и работает в Москве.

На рынке хостинга в Рунете все годы с момента его формирования развивалась активная конкуренция. Появлялись и исчезали новые бренды, проходили бурные и агрессивные рекламные кампании, призывающие размещать свои сайты у того или иного хостера. Среди немногих, кто давно и прочно обосновался в этом бурлящем конкурентном море, явно выделяется «Мастерхост» Леонида Филатова. Для меня эта компания – одна из знаковых в русском сегменте интернета. Скажем, как «Яндекс» или Mail.ru.

– Довольно давно, еще со времен начала Рунета, участники интернет-бизнеса, можно сказать, разделились на два лагеря. Одни из них занимались собственно вебом, его наполнением – сайтами, порталами, поисковыми системами, сегодня еще и социальными сетями, видеохостингами и прочими проектами, которые собирательно можно назвать «контент». Другие занимались обеспечением жизни этого контента – магистральными линиями, дата-центрами, доменами, хостингом и так далее. Подавляющее большинство выпусков «Рунетологии» – это разговор про контент и его создателей. Сегодня один из редких случаев, когда мы будем

говорить про инфраструктуру. Гость этого выпуска – основатель группы компаний «Мастерхост» Леонид Филатов.

Как получилось, что ты, начав с рынка ценных бумаг, оказался в хостинге в 90-х годах?

– Есть разница между увлечениями и бизнесом. По образованию и призванию я технический человек. Я всегда этим увлекался и, осознав, что деятельность на рынке ценных бумаг совершенно мне неинтересна, пошел в удачно подвернувшийся интернет.

– Как он подвернулся? Всегда интересна история того, как человек приходит в интернет.

– Был чат «Диван. ру». Этот чат был создан ребятами из МГУ, моими хорошими друзьями – Алексеем Сидоренко (он работает в компании «1С-Битрикс», основатель и владелец группы «Махаон») и другими. Войдя в интернет, ища что-то интересное, я попал в этот чат, познакомился с людьми, стал с ними лично общаться. Тогда возникла сложность с размещением чата, и я предложил Алексею перенести этот сервер ко мне в офис.

«Диван. ру» сразу принес некоторое количество проблем. Нам пришлось расширять канал, стало нужно заботиться о безопасности, пришлось привлекать внешних специалистов, которые потом стали сооснователями компании «Мастерхост». К примеру, Алексей Скрипка – человек, который работает в компании с самого начала и до сих пор.

У нас появились бизнес-задачи, мы стали их решать, появились и проблемы, которые впоследствии испытывал хостинг-провайдер неоднократно. Появилась необходимость расширять каналы, все это обслуживать, в итоге улучшилось качество оказываемой услуги для «Дивана. ру», появились знакомые, которые понесли свои проекты к нам. Это и есть начало хостинговой компании «Мастерхост».

– А когда компания стала расти?

– Когда мы стали обслуживать серверы Mail.ru. Это был 1998 год, Mail.ru бурно рос в тот момент, мы тоже, добавляли по десять серверов каждую неделю. Я застал Mail.ru еще тогда, когда он был стартапом.

– *Параллельно с Mail.ru развивалось и хостинговое направление? Когда стало понятно, что это бизнес?*

– Примерно через год компания стала себя кормить.

– *Mail.ru был важным клиентом с точки зрения развития или и без него бы все получилось?*

– Те бизнес-задачи, которые мы решали для Mail.ru, очень помогли нам развивать собственную компанию. Опыт по работе с высоконагруженными системами и большими парками серверов был очень ценен для нас. В итоге мы не наступали на большое количество различных граблей, связанных с технологиями. Это позволило поступательно развивать бизнес, без резких бросков, скачков, проблем роста.

– *Какие точки роста еще можно назвать?*

– Наверное, 2000 год. Тогда был первый бум доткомов, все делали проекты, а хостинговых компаний было немного. «Мастерхост» был развивающейся компанией с гибкими условиями, гибким подходом к клиентам. За счет гибкости мы стали расти быстрее рынка. Рынок рос активно, но мы росли быстрее рынка. Так мы и стали одной из ведущих компаний.

– *Мне кажется или за последние пару лет число конкурентов снизилось? Их стало намного меньше, раньше борьба была более активной, на виду было больше брендов.*

– Есть распространенное заблуждение, что на хостинговом рынке деньги делают из ничего. На самом деле это достаточно сложный труд, система обслуживается большим коллективом. Рентабельность

здесь не такая, как в тех же самых ценных бумагах.

– Но конкурентов стало меньше? Они начали вымирать?

– Да. Есть два способа ведения бизнеса. Первый способ – это абсолютная легальность, то есть соблюдение всех законов, оплата всех налогов, регистрация фирмы при наличии всех необходимых документов, лицензий. И есть второй способ ведения бизнеса, который в хостинге очень распространен. Берется большой дата-центр, в нем арендуется сервер, на него ставится операционная система, делается сайтик, который объявляется сайтом хостинговой компании. Ни разрешения, ни лицензий, ни контроля в данном случае нет. Деньги платятся наличкой. Такие компании, как показывает практика, быстро прогорают. Я помню двадцать-тридцать таких компаний, которые прогорели.

– По твоей оценке, как изменился за последние годы рынок хостинга?

– Те компании, которые выжили, стали на порядок крупнее и на порядок заметнее. Сейчас на рынке хостинга в России около шестисот компаний, которые объявили себя хостинговыми компаниями. Безусловно, многие из них ими не являются, они являются реселлерами какого-то другого хостинга, то есть маленькими пунктами по сбору платежей.

Настоящих хостинговых компаний, я думаю, порядка трех десятков. Хостинговые компании делятся по специализации: есть исключительно дата-центры, они просто размещают оборудование клиентов, есть хостинговые компании, которые занимаются виртуальными выделенными серверами.

– В какой сфере идет соперничество? И в каком контексте можно рассматривать ваше объединение с компанией Reg.ru?

– Объединение с Reg.ru призвано решить одну нетривиальную задачу – на порядок улучшить сервис и обслуживание клиента. Все

борются за внимание клиента. Тот, кто сможет сделать клиента счастливым прямо сейчас, здесь и сразу, и победит в игре под названием «Бизнес».

– То же самое сделали ваши конкуренты из Hosting Community.

– То, что вы сравниваете нас и Hosting Community, не совсем правильно, потому что это принципиально разные сделки. У РБК это классический сценарий, это поглощение. Компания покупается, основатель компании выходит из бизнеса. Поглощения почти всегда заканчиваются убийством бренда, который покупается. Покупаются технологии, люди, и бренд перестает существовать.

– Так происходит не всегда.

– Да, но зачастую происходит именно так. Можно привести огромное количество примеров, когда компании после покупки перестают существовать. На хостинговом рынке с тем же самым РБК есть подобные случаи. У нас же сделка безденежная. Основатели компаний и текущие акционеры решили взаимно обменяться технологиями, опытом, знаниями для того, чтобы сформировать новый подход к оказанию услуги.

– Это, конечно, разные сделки, но, по сути, появилось два крупных домено-хостинговых холдинга.

– Да. Рынок консолидируется с годами. До этого существовал рынок доменов и хостинга. «Мастерхост» – это не только хостинговая компания, но и компания-регистратор. Reg.ru имел свое хостинговое направление. То есть принципиально ничего не меняется.

– Надо ли понимать, что из вашего объединения следует большая перестройка логистики, продаж, интерфейсов? В идеале клиент должен нажать на одну-две кнопки и получить и сайт, и домен, и CMS.

– Безусловно. Объединение – всегда сумма технологий: маркетинговых технологий, серверных технологий, технологий разработки, обслуживания. Этого мы и хотим добиться.

– Как вы будете дружить в маркетинговом плане, если ни один из брендов вы не планируете убивать? Под какой маркой будет выходить продукт?

– Услуги у нас различаются. «Мастерхост» – это услуги и только потом регистратор, а Reg.ru – это регистратор и только потом хостинг. Если человек услышал «вкусную» рекламу по доменам и пришел купить домен, то ему нужны и хостинг, и CMS. Неважно, через какой канал продаж будут заходить клиенты. Неважно, на какой крючок ты зацепил клиента, главное, что клиент обратил на тебя внимание и ты дал ему все, что ему нужно, то есть сделал его счастливым.

– С точки зрения классических учебников бизнеса было бы логично сделать единое окно входа и вести всю рекламу на этот бренд, не распыляясь. Например, назваться MasterReg, объединив бренды. Вы идете другим путем. Объясните, как это будет выглядеть.

– Витрин может быть сколько угодно, главное – не усиливать одну витрину, главное – чтобы все клиентские платежи шли в одну копилку.

– В то же время важно, чтобы витрины не мешали друг другу, чтобы они не создавали необходимость дублировать маркетинговые бюджеты. Верно?

– Не совсем. У меня есть собственное мнение на этот счет. Что собой представляет современная хостинговая компания-регистратор? Это размещение собственного сервера, аренда сервера, аренда сервера с программным обеспечением, виртуальный хостинг, облачные решения и другое.

Если компания занимается еще и регистрацией доменов, то это еще и домены в различных зонах. Домены в различных зонах обладают разными критериями при регистрации, например, разной стоимостью, разным сроком обслуживания, разными сертификатами безопасности. Как все это записать на один сайт? Это очень нетривиальная задача. Сейчас мы очень упростили сайт компании «Мастерхост», раньше он выглядел как новогодняя елка. Нетехническому человеку было достаточно сложно разобраться в том, что там написано, и отыскать цифру и кнопку «Купить». Специализированные бренды могут помочь в этом.

– Одним словом, ты считаешь, что подобное разделение услуг необходимо для удобства пользователей и что разведение брендов в рамках одного холдинга мешать не будет?

– Если клиент будет попадать в единую контрольную панель, где он может найти и хостинг, и регистрацию, то почему бы и нет.

– Что ты думаешь насчет того, как соотносятся российские хостинговые рынки и глобальные рынки? По масштабу они, конечно, очень разные.

– Хостинговый рынок – сервисный рынок. Его развитие зависит от общего уровня проникновения интернета в стране, желаний и возможностей частного бизнеса вести деятельность посредством интернета. Я часто бываю в Европе, Штатах. Там другой уровень развития. С точки зрения культуры пользования интернетом мы отстаем года на три-четыре.

– Как ты оцениваешь масштабы? У крупнейших американских хостинговых компаний миллионы клиентов, да?

– Да. Если взять зону .com, то там 50 миллионов доменов, если взять зону .ru, то у нас три с половиной миллиона доменов, а хостинг в отрыве от доменов не живет.

– Устройство хостингового провайдера в России и устройство хостингового провайдера в Германии, США различаются по организации процессов?

– Это зависит от опыта и желания обслуживать клиента. Есть и хорошие, и плохие крупные зарубежные компании. Почему там крупнее? Почему там проще? Даже нашим клиентам иногда проще обслуживаться за рубежом. Там работает другой принцип документооборота между компаниями и немного по-другому работает бухгалтерия. У нас бухгалтерское законодательство несколько архаичное.

– Оно сложнее.

– Да. Много усилий приходится прикладывать для того, чтобы вести бизнес по тем законам, которые есть в Российской Федерации (в частности, налоговое законодательство). У нас на каждую копейку нужна бумажка. На Западе ведется электронный документооборот, там действует другой принцип списания прибыли. Некоторые вещи там намного проще, но российским юрлицам с ними работать сложно, и приходится работать через посредников.

– Я не знал об этом. Все юридические лица России, работая за границей, работают исключительно через физлиц?

– Да, у нас валютный контроль. И нужен паспорт сделки.

– Это безумие. При тех копейках, которые платят небольшие компании за хостинг, затраты труда гораздо выше.

– Да.

– Расскажи, как организована техническая составляющая. Чем западные игроки отличаются от российских?

– Российские хостинговые компании используют те же технологии, что и западные компании, просто у них рынок развит несколько больше в силу естественных причин. Люди, которые

бывают за границей достаточно часто, подтвердят это. Иногда сталкиваешься с хамством, низкой квалификацией сотрудников – все как везде. Люди везде одинаковые.

– Я в Германии живу несколько лет, и мне кажется, что немцы более клиентоориентированные, потому что у них есть передаваемый опыт. Он сидит в генах.

– Про Германию не буду спорить, но попробуйте позвонить куда-нибудь в Германии в нерабочие часы, и вам ответит малайзийский колл-центр.

– Возможно. Я не пробовал.

– Европа работает четко по часам.

– Скажи, пожалуйста, есть какие-то слухи о приходе западных игроков? Например, Google и Facebook дошли до нас. Дойдет ли до нас хостинг?

– С владельцами практически всех крупных компаний я знаком лично. Они смотрят на Россию. В России есть рынок, но он не настолько велик, чтобы перестраивать бизнес-логику. Чтобы открыть бизнес в России, нужно открывать российское юрлицо, а для этого необходимо знание российских особенностей, начиная с бухгалтерии, заканчивая отношениями с регулирующими органами. Рынок не подрос настолько, чтобы этими сложностями можно было пренебречь.

– В ближайшее время ожидать прихода, например, Amazon не стоит?

– Не то чтобы не стоит. Это зависит от того, когда они перестанут бояться. Они уже пришли, просто сейчас бизнес посредством частных лиц держит проекты там. Статистика показывает, что «Мастерхост» – крупнейшая хостинговая компания по количеству обслуживаемых сайтов, а рынок хостинга российских сайтов за

рубежом чуть больше. Много клиентов уже убежало за рубеж.

– Сколько российских компаний и физлиц ушло на западный хостинг?

– Если «Мастерхост» обслуживает порядка 200 с лишним тысяч работающих сайтов, то на Запад ушло порядка 220 тысяч. За рубежом уже столько клиентов, что их совокупно больше, чем клиентов у самой крупной хостинговой компании.

– С чем ты связываешь такой отток? Мне кажется, что бизнес уводит свои виртуальные активы на Запад для того, чтобы быть недоступным для российских правительственных и специальных служб.

– Пуганая ворона куста боится. Мы все прошли через 90-е годы. (Смеется.) Люди могут выводить проекты за рубеж на всякий случай. Интернет – одна из самых задокументированных сред. Если какой-то серьезный преступник что-то делает в интернете, то его и через Интерпол прекрасно достанут. Было у нас два десятка клиентов, которые приходили с вопросом «А можно ли разместить сервер за границей для того, чтобы до нас не добралась налоговая инспекция?», но это не самый важный побудительный мотив.

– Мы говорили о глобальных игроках мирового рынка хостинга. Российский игрок может стать игроком мирового уровня и предлагать услуги, всерьез конкурируя с крупнейшими представителями мирового уровня?

– Безусловно, может. У меня есть масса примеров, когда российский бизнес выходил за рубеж и прекрасно там выживал и развивался. Это вопрос к владельцам и управляющим. Нет ничего невозможного, нужна только воля к реализации!

– Ты планируешь выйти на Запад? Можешь назвать сроки, планы?

– Тут важны не сроки, важно, с чем выходить. Что такое может выдать компания «Мастерхост» или объединенная компания с Reg.ru, чего нет у текущих игроков западного рынка? Мы готовим немного революционный подход к оказанию услуг, обслуживанию клиентов, что может привлечь большое их количество. Это совокупность маркетинговых и технологических инструментов.

– Какие у вас планы помимо объединения с Reg.ru и экспансии на Запад? Что вы будете делать в ближайшие два-три года?

– Я очень надеюсь перестать быть управляющим группы компаний «Мастерхост» и перейти на другую смежную работу, на разработку новых услуг, их обкатку. Я хочу перейти от операционной деятельности к творческой работе. Стать кем-то вроде директора по развитию. Но это решат акционеры.

– Есть мнение, что облачный хостинг – это маркетинговое понятие. Так ли это? Движетесь ли вы в направлении облаков?

– Облачный хостинг – это красивое выражение. В 50–60-е годы было понятие «порошковая металлургия», сейчас есть нанотехнологии. Что такое облачные технологии? На самом деле это всего лишь динамическое выделение ресурсов и географическое распределение систем хранения данных. Например, пришли 1000 дополнительных посетителей, потребовалось больше памяти, больше процессоров. Этот ресурс выделился именно при наплыве посетителей. Раньше это называлось кластерами, сейчас это облака.

– Вы будете двигаться в сторону этого модного слова?

– Мы и так там.

– В рамках твоего холдинга открывалось несколько небольших и ныне живущих проектов в области интернет-СМИ, например «Вебпланета». Что это для тебя? Это хобби или это инструмент влияния на отрасль?

– И то и другое. Когда меня спрашивают, зачем я занимаюсь средствами массовой информации и зачем я купил «Вебпланету» со странным человеком в виде главного редактора – Лехой Андреевым, я отвечаю: «Чтобы мне было что почитать утром».

– Тебе просто симпатичен Леха Андреев?

– Мне симпатичны некоторые люди, симпатично то, как они пишут. Леха Андреев мне симпатичен. Мне симпатична «Вебпланета» в ее текущем формате, без грязи, без желтизны, без «горячих» фактов. Все статьи, которые выходят, – это взвешиваемый анализ, который помогает и в бизнесе.

– В заключение вопрос от слушателя программы. «Нужно ли хостить проект в географической близости от того места, где его потребляют? Если проект работает для потребителя Азии, нужно ли его хостить в Азии?»

– Проект нужно хостить там, где живет основной потребитель. Каналы связи сейчас шустрые, толстые, широкие, но мы проводили исследование и выявили, что если идет большой поток запросов к проекту, то небольшая задержка отражается на количестве просмотров. Иногда клиент не ждет.

– На этом заканчиваем. Спасибо огромное за то, что нашел время пообщаться.

Рунет для «Мастерхоста» сегодня – уже освоенное поле. Конечно, здесь нельзя расслабляться, но позиции компании настолько сильны, что удерживать их – задача, с которой, думаю, они отлично справятся. Крайне интересно, удастся ли им двинуться за пределы Рунета.

Илья Широков (Odnoklassniki.ru)

«Одноклассники» Идея создания «Одноклассников» принадлежит Альберту Попкову. Первоначально проект существовал как хобби, но быстрый рост регистраций подсказал идею создания полноценной социальной сети.

К концу 2006 года на сайте было уже 1,5 миллиона человек, а в 2011 году эта цифра превысила 102 миллиона пользователей.

Средняя посещаемость – 23 миллиона человек в сутки (по данным на сентябрь 2011 года). Благодаря «Одноклассникам» большое число людей старшего возраста впервые узнало о существовании интернета.



Родился 4 ноября 1981 года в Москве. В 2003 году с отличием окончил механико-математический факультет МГУ. С 2000 года занимался проектированием микропроцессоров в Институте системных исследований Российской академии наук. В 2004 году окончил Российскую экономическую школу, прошел стажировку в компании PricewaterhouseCoopers. В 2005 году основал социальную сеть «Мой круг», которая спустя два года была приобретена «Яндексом». В 2008 году работал в инвестфонде Warburg Pincus в Лондоне. В 2009 году получил степень MBA в Стэнфордском университете. С 2010 года – вице-президент Mail.Ru Group и руководитель проекта «Одноклассники». От других успешных менеджеров Илью Широкова отличает максимальная сфокусированность на решении бизнес-задач, умение определять главное направление и достигать результата вне зависимости от возникающих на пути сложностей.

Увлекается волейболом и сноубордингом. Женат, воспитывает дочь. Живет и работает в Москве.

До беседы с Ильей Широковым я мало о нем знал. В процессе подготовки к программе из информации, что собрала моя редакция, стал выстраиваться портрет очень интересной и сильной личности. А во время самой беседы я был искренне удивлен тем, насколько осведомлен в разных вопросах бизнеса, собран и целеустремлен этот человек.

– В Рунете есть две сопоставимые по масштабу социальные сети, которые конкурируют между собой. Долгое время «ВКонтакте» была лидером в этом соревновании, а «Одноклассники», наоборот, стали резко сдавать. Но в последние месяцы произошло несколько интересных событий, и «Одноклассники» вдруг заявили о себе как о живом бойце. Сегодня у нас в гостях вице-президент Mail.Ru Group, руководитель социальной сети «Одноклассники» Илья Широков.

«Одноклассники» обгонят по посещаемости «ВКонтакте»?

– Конечно. Если смотреть на открытую статистику счетчика Liveinternet, то за последнее время наше отставание сократилось вдвое и на данный момент составляет всего лишь 20 процентов. У нас 20 миллионов человек, у «ВКонтакте» примерно 25 миллионов человек. Совсем недавно это отставание было около 40 процентов.

– У вас примерно 62 миллиона аккаунтов, а у «ВКонтакте» больше 100 миллионов.

– Это неправильная информация. Дело в том, что есть два типа аккаунтов. Есть просто регистрация, когда человек указал e-mail, но не подтвердил его либо не подтвердил номер телефона, а есть активированные регистрации. Мы всегда заявляли цифру активированных регистраций, и эта цифра уже превысила 70 миллионов пользователей. Однако если смотреть на чистые регистрации, то есть на тех пользователей, которые по тем или иным причинам не активировали себя, то таких у нас, по данным на сентябрь 2011 года, уже 102 миллиона человек.

– Ты согласен с тем, что в какой-то момент в сознании массового интернет-пользователя появилась мысль, что «Одноклассники» остались в прошлом, что они падают. Тем не менее в августе прошлого года произошло возвращение, случился перелом тенденции, и вы стали набирать упущенное. С чем было связано ваше падение? С чем связан ваш рост?

– Бессмысленно отрицать, что в какой-то момент «Одноклассники» стали сдавать свои позиции. Действительно, ситуация была довольно тяжелой. Когда я пришел в компанию, я думал, что ничего сделать будет практически невозможно. Если посмотреть на мировую практику, то до сих пор не было ни одного успешного примера, когда социальная сеть, которая теряла лидерские позиции, смогла переломить тренд и пойти наверх. Если посмотреть на все неуспешные примеры, то, потеряв позиции, они только ускоряли падение.

Однако как ты правильно заметил, удалось переломить эту тенденцию благодаря многим вещам. Мы активно работали над тем, чтобы ту команду, которая работает над сайтом, существенно усилить. Во-первых, мы открыли два дополнительных офиса разработки, наняли много талантливых людей. Во-вторых, мы работали над тем, чтобы научить команду работать более эффективно. Все это начало давать плоды примерно через полгода после того, как я пришел в компанию. В августе, когда люди стали возвращаться из отпусков, они заметили, что сайт сильно меняется, и им это понравилось.

– Надо понимать, что изменения в «Одноклассниках» полностью связаны с твоим приходом? У тебя есть карт-бланш?

– У меня есть карт-бланш: я полностью руковожу этим проектом, однако некоторые изменения в аудитории были заложены до того, как я пришел. Например, система быстрых сообщений. Нам удалось ее немного докрутить до такого состояния, чтобы люди стали посылать гораздо больше сообщений.

– Как ты пришел в интернет? Что было твоим первым более или менее заметным проектом?

– В 2004 году интернет был еще не модным местом для заработка денег. Поэтому после окончания Российской экономической школы я пробовал себя в консалтинге и в финансах.

Но однажды во время одной из встреч с выпускниками РЭШ ко мне подошел один из моих знакомых и сказал, что у него есть человек, который активно инвестирует в интернет. А я на тот момент как раз думал, чем бы мне заняться дальше. Мы с этим человеком поговорили, понравились друг другу и стали делать проект ITreople.ru – сайт по поиску работы для IT-профессионалов. Для того чтобы проект заработал, нам необходимо было создать большую базу резюме.

Лидером на тот момент, как, впрочем, и сейчас, был HeadHunter. Мы посчитали, что у них миллион резюме. Если бы мы использовали правильно все маркетинговые каналы, то стоимость привлечения одного резюме составляла бы один доллар, то есть нам нужен был один миллион долларов для того, чтобы создать базу, сопоставимую с HeadHunter. У нас таких денег не было, а на тот момент только появлялись социальные сети, никто еще не знал, что с ними будет, и нам показалось интересным использование социальных сетей для создания базы резюме.

Люди заходят, начинают искать своих друзей, коллег, одноклассников, указывают место учебы и работы, указывают профессиональные интересы, и совсем незаметно получается резюме, которое, как мы тогда думали, будет представлять большой интерес для работодателя. Так мы и стали делать «Мой Круг» для того, чтобы помочь проекту ITpeople.ru. Мы его запустили в ноябре 2005 года, он быстро пошел вверх и стал пользоваться популярностью среди IT-специалистов, потому что они всегда были первопроходцами в подобного рода сервисах. Мы тогда бросили заниматься сайтом ITpeople.ru и перевели все свои ресурсы на «Мой Круг».

– Ты к программированию какое-то отношение имеешь?

– Когда я разрабатывал микропроцессоры, я немного программировал. Я их разрабатывал на бумажке, и когда я всем доказывал, что они будут работать гораздо быстрее, чем работали существующие на тот момент микропроцессоры, меня спрашивали: «Как ты это докажешь?» Тогда я садился за компьютер и писал эмуляторы этих процессоров, тогда мне и приходилось немного программировать, но это был непрофессиональный опыт.

Впоследствии это мне очень помогло находить общий язык с программистами. Я чувствую, что мы можем говорить с ними на одном языке. Для того чтобы объяснить, чего я хочу со стороны бизнеса, мне нужно перевести слова в язык алгоритмов – язык,

который будет понятен программистам.

– Как скоро вы начали получать предложения о вхождении инвесторов или о полной продаже?

– Это было в первую же неделю после запуска. Нам позвонила одна известная компания, предложила купить нас за достаточно скромную сумму и сказала, что если мы откажемся, то у них есть 60 программистов, которые сделают все гораздо лучше, и пять миллионов долларов на рекламу, и что нам не жить.

Мы тогда сильно испугались. Это было в конце 2005 года, мы стали работать с утра до ночи. Многие отменили новогодние каникулы, для того чтобы подготовиться к контрудару, и с тех пор наши конкуренты запускались с периодичностью раз в месяц. В январе запустился проект Webby, в феврале – «Мир тесен», в марте – «Одноклассники» и так далее. «ВКонтакте» тогда еще не существовал, они появились через год.

– Ты не жалеешь, что вы взяли направление строго деловой социальной сети, а не общей?

– Сейчас я думаю, что это было самой большой ошибкой в моей профессиональной карьере. Если бы мы тогда поняли, что развлекательные социальные сети будут на порядок более популярными, чем профессиональные социальные сети, то сейчас бы не существовали сайты типа «ВКонтакте» или «Одноклассники». Эта тенденция видна на примере LinkedIn и Facebook.

– Какой ты видишь перспективу деловых социальных сетей в Рунете и в мире? Они выживут под напором Facebook, «ВКонтакте» и «Одноклассников»?

– Им будет тяжело. Они наверняка найдут свою нишу, наверняка смогут занять сферу, которая связана с профессией и работой, но очевидно, что они никогда не станут такими же большими, как традиционные социальные сети. Скорее всего, традиционные

социальные сети будут немного теснить профессиональные социальные сети. На данный момент мы находимся на рынке, который очень быстро растет, поэтому медленного наезда традиционных социальных сетей на профессиональные не видно, все быстро растут. Когда все дорастут до предела, я думаю, что это будет заметно.

– Отклонимся от темы социальных сетей и обратим внимание на любопытный факт в твоей биографии. Ты очень много учился, получается, что у тебя три образования.

– Даже четыре. Я защитил диссертацию и являюсь кандидатом наук по работе, которая связана с микропроцессорами.

– Ты чем руководствовался? У тебя за спиной была успешная карьера менеджера (опыт работы в «Моем Круге» плюс эксперименты в околофинансовой сфере). Зачем ты снова вернулся в науку?

– Я не пошел в науку. Я хотел защититься еще перед отъездом в Стэнфорд, чтобы завершить этот этап в своей карьере. Никто же не знает, что у нас будет с армией, и я хотел получить отмазку на всю жизнь, но не успел это сделать. Где-то в 2006 году я написал диссертацию, но из-за того что у нас постоянно менялись правила, я не успел защититься до отъезда в Стэнфорд. После того как я вернулся, мой научный руководитель попросил меня закончить эту работу, и я, особо ничего не делая, сдав все материалы и немного подготовившись, смог защититься.

– Мы связались с твоим научным руководителем, заведомом учебной информатики Кушниренко Анатолием Георгиевичем, пообщались с ним и попросили его рассказать, каким он видит тебя. Он нам сказал: «Чрезвычайно организован. Всегда все записывает. Блокнот всегда при нем. Всегда все вычеркивает, если дело выполнено. Когда обед, когда отпуск, когда что – все строго по

плану. Уходил из института в 23 часа, когда его уже выгоняли. Спрашиваю: “Ну что, домой?” – “Нет, – отвечает, – в боулинг играть”. Уверен, что достиг бы успеха в любой области, за что бы ни взялся». Согласен с таким описанием?

– Спасибо научному руководителю за такие лестные слова.

– Мы передадим ему по мере сил. Возвратимся к твоей работе, учебе. Какое образование помогло тебе больше всего в том, что было сделано в «Одноклассниках»?

– Мехмат научил меня структурировать свое мышление, строить из физических проблем математическую модель, разбивать ее на части и каждую часть доводить до логического конца.

РЭШ расширила кругозор, научила тому, как работает экономика, мир, привила западную культуру, потому что большая часть профессоров была англоязычной.

Стэнфорд дал мне бизнес-образование. Тем людям, которые знают, чего хотят, он дает огромные возможности для того, чтобы встретиться практически с любым человеком на Земле. Там работают отличные преподаватели, с которыми можно поговорить и обсудить то, что тебя интересует. Там можно пообщаться с одноклассниками, которые все пришли из разных мест: кто-то был финансистом, спал и принимал душ в офисе, зарабатывая деньги; кто-то в Уганде помогал бедным афроамериканцам, при этом не жалея своего живота. Разговаривая с этими людьми, понимая, как они прожили свои жизни, ты видишь, что важно для тебя.

– Развернутый ответ. Задам тебе пару вопросов о «Моем Круге», потом полностью переключимся на «Одноклассников». Вы рассматривали чьи-либо предложения помимо «Яндекса»?

– Помимо «Яндекса» были предложения от других инвесторов, но в тот момент мне пришло приглашение из Стэнфорда, и я решил, что это будет важным шагом в моей карьере, поэтому мы решили, что «Яндекс» выглядит наиболее интересной кандидатурой за счет

своей команды. Мы были уверены, что отдаем проект в надежные руки. Мы продали его в конце февраля, до сентября я работал в «Яндексе», потом уехал.

– Ты доволен тем, как сегодня развивается проект в «Яндексе»? Тебе все равно?

– Нет, мне не все равно. Я уже несколько раз сам и с партнерами предлагал выкупить этот проект обратно, но каждый раз мы получали отказ.

– С чем это связано, как ты думаешь? Нельзя сказать, что у «Яндекса» не хватает ресурсов. Они бы могли создать какое-то подразделение, призвать компетентных и мотивированных людей.

– Я не готов комментировать ситуацию, которая происходит внутри «Яндекса», но факт остается фактом. Для «Яндекса» главным приоритетом остается поиск, а коммуникационные проекты, коим является «Мой Круг», – второстепенная функция. В поиске, которому они посвящают все свободное время, у них все получается.

– Как тебе кажется, российские социальные сети будут доминировать в Рунете в перспективе пяти-семи лет или, как и во многих странах, Facebook, Twitter и LinkedIn смогут стать доминирующими?

– Я более или менее уверен, что мы сможем отстоять Родину. Facebook захватил практически все страны мира, но мы оказали ему достойное сопротивление. По статистике последний месяц Facebook не растет, а даже немного падает в России. Есть вопрос, насколько эта статистика адекватна, но это единственный инструмент, который у нас есть под рукой и которому хоть как-то можно доверять. Россия – это очень интересный рынок, потому что ни одна западная интернет-компания не смогла добиться доминирующих позиций. С точки зрения коммуникационных сервисов у нас есть Mail.Ru Group со своими ICQ, «Агентом», почтой. С точки зрения поиска есть

«Яндекс». PayPal, eBay в России не представлены. Я уверен, что и в социальных сетях мы сможем продолжить добрую традицию русской инженерной школы.

– *Кто главный конкурент «Одноклассников»?*

– «ВКонтакте», на втором месте Facebook.

– *С кем больше приходится бороться за аудиторию? С «ВКонтакте»?*

– На данный момент да, потому что они гораздо больше. Facebook маленький, поэтому мы не видим борьбы с ними. С «ВКонтакте» у нас получилась интересная ситуация. Мы некоторым образом разделили аудиторию. Если посмотреть на данные, то примерно 70–80 процентов нашей аудитории используют обе социальные сети. Если посмотреть на различные отчеты, то все они показывают, что аудитория во многом пересекается. Это означает, что люди используют две социальные сети: утром зайдут в одну, вечером в другую. Так получилось, что у кого-то половина друзей сидит в одной социальной сети, другая половина – во второй социальной сети.

– *Редактор в одном из тезисов мне пишет: «Де-факто именно Широков вытащил «Одноклассников» из ямы, сменив Никиту Шермана». Есть и другая версия о том, что перед IPO Mail.Ru Group стал активно закачивать «Одноклассников» трафиком, и именно это стало причиной перелома тенденции. Как было на самом деле?*

– Вторая версия – абсолютная неправда. Можно взглянуть на открытый счетчик Liveinternet. Мы специально открыли статистику для того, чтобы каждый мог зайти и посмотреть все источники трафика. Вы можете прямо сейчас зайти и убедиться, что никакого налива трафика никогда не было и на данный момент нет.

– *Что является главным источником трафика для «Одноклассников»?*

– Люди просто набирают в браузерной строчке Odnoklassniki.ru, кто-то забил страницу себе в закладки. Я не помню точные цифры, но если не ошибаюсь, 80–90 процентов трафика приходит таким образом. У нас стоит мало ссылок, для нас бессмысленны партнерства с другими сайтами. Главное, чем мы привлекаем пользователей, – тем, что мы предлагаем им удобные функции, предлагаем возможность комфортного общения со своими друзьями, знакомыми, родными в интернете.

– *Ты согласен с тем, что обычно говорят об аудитории социальных сетей в Рунете? С тем, что «ВКонтакте» – это дети, подростки, молодежь и малоплатежеспособная аудитория, Facebook – околоэлитарная тусовка, более взрослые люди, с высшим образованием, во многом перекочевавшие из ранее считавшегося элитарным ЖЖ. «Одноклассники» – более возрастная аудитория.*

– Нет, не согласен. К нам на сайт каждый день заходят двадцать миллионов человек. Двадцать миллионов человек – огромная цифра для русскоязычного интернета. Если вы посмотрите на общедоступную статистику, то увидите, что наша аудитория и аудитория «ВКонтакте» очень похожи. Ядро аудитории похоже (25–35 лет), но у нас действительно чуть больше людей возраста 35+, а у «ВКонтакте» чуть больше школьников. При этом ядро аудитории одно и то же.

– *Ты не считаешь, что у вас более возрастная аудитория? Ты не считаешь, что она менее подвижная?*

– У нас есть пользователи более высокой возрастной категории, у нас их больше, чем в других социальных сетях, но ядро – это люди 25–35 лет. У меня нет статистики перед глазами, но их около 50–60 процентов. Эта цифра очень похожа на ядро других социальных сетей. У нас есть возрастные пользователи, которых у них совсем

нет, у них есть школьники, которых у нас совсем нет. Я бы сказал, что это штрихи к общему портрету.

– За счет чего у вас происходит рост? Он идет в последние месяцы?

– Да, рост продолжается. Сейчас во всем интернете начинается сезонный спад – лето, период отпусков, люди уезжают, больше времени проводят на улице. Май – время спада для всего русскоязычного интернета. Интересно, что каждый год этот спад начинался в апреле. Дата X – 10 апреля, после которой во всем русскоязычном интернете год за годом начинался спад. В этом году рост продолжался до мая, и только сейчас наметилась тенденция к снижению. Это снижение идет гораздо медленнее, чем в прошлом году, и гораздо медленнее, чем в целом по интернету. Ничего сверхъестественного в этом нет, мы просто наблюдаем сезонность.

– На сколько процентов вы растете в месяц?

– Мы оценивали, но у меня под рукой нет этих цифр. Опять же нельзя просто сравнивать месяц с месяцем. Начиная с конца августа во всем русском интернете намечается огромный рост, он идет примерно до марта, в апреле он замедляется, и в мае начинается падение. Если вы сейчас меня спросите о цифре нашего роста в июне по отношению к маю, то эта цифра не очень большая, скорее всего, мы стоим на месте. Надо сравнивать этот год с прошлым годом. Эти цифры у меня есть. Согласно статистике Liveinternet мы по дневной аудитории выросли примерно в два раза: в прошлом году было десять миллионов, сейчас – около двадцати миллионов.

– Да, сейчас я смотрю вашу статистику. Если брать месячную статистику, то самая нижняя точка была в июле 2010 года (восемь миллионов в сутки), верхняя точка – май 2011 года (19,3 миллиона).

– Факт в том, что она была около десяти, сейчас около двадцати.

– Весьма заметный рост. Не так давно проводилось исследование «Какие самые известные бренды в Рунете?». Выборка – несколько тысяч человек. Те, кто использует интернет в повседневной жизни, называли разные бренды, звучали «Одноклассники», «ВКонтакте», Google и так далее, но первым был «Яндекс», причем с большим отрывом. У тех, кто не пользуется интернетом, на первом месте с большим отрывом стоял бренд «Одноклассников». Какой вывод из этого можно сделать? Точки роста аудитории сегодня в Рунете – это прежде всего возрастная публика, то есть 45+, потому что молодежь в интернете уже давно. Сегодня Рунет растет за счет мам, пап, бабушек и дедушек. Если они приходят в интернет и большая их часть считает, что главный бренд – «Одноклассники», то получается, что вас ожидает новый приток.

– Мы это знаем. Я бы даже добавил, что сейчас основной приток идет в возрастной группе 30–35+. Мы видим этот приток в первую очередь в регионах. Наконец-то дешевый интернет приходит в регионы, где он раньше был чрезвычайно медленным и дорогим. Все эти люди знают наш бренд. Мы на нашем сайте для регистрации не требуем ввода e-mail, и когда это требование появляется, количество регистраций мгновенно падает в десятки раз. Это нам дает верный знак того, что многие люди, которые сейчас регистрируются, вообще не знают, что такое e-mail, для них социальная сеть является единственным способом коммуникации. Таким образом, те люди, которые сейчас приходят в интернет, общаются исключительно в социальных сетях. Это очень интересный факт.

– Об аудитории поговорили, сейчас коротко поговорим о деньгах. Когда в 2009 году вводилась платная регистрация и платные функции, было много отрицательных отзывов. Для меня как для предпринимателя неочевидно, имеет ли право пользователь диктовать, можно с него брать деньги за услуги или нет. В конце концов, предприниматель услуги оказывает, а пользователь решает,

проголосовать или не проголосовать рублем. Ты, придя в «Одноклассники», многие вещи по монетизации видеоизменил. В частности, ты убрал платную регистрацию, которая, по моим данным, приносила до двенадцати процентов дохода. Было ли это решение верным?

– Безусловно, мое решение было верным. Если бы мы не отменили платную регистрацию, мы бы так быстро не росли. Мы выкинули практически все, что раздражает пользователей, оставили буквально одну-две платные функции, которые носят вид дополнительной возможности, которой обычно нет в других местах.

– На чем вы сейчас зарабатываете? На приложениях?

– У нас несколько источников дохода. Во-первых, это реклама. Мы сейчас все больше переходим на контекстную рекламу, в этом нам помогает Леша Басов, который пришел из «Бегуна» в компанию Mail.Ru Group. Он делает таргетированную рекламу для всего холдинга. Я уверен, что все у него получится и скоро у нас будет лучшая баннерная крутилка, которая будет работать с контекстом пользователей.

Во-вторых, у нас осталось несколько платных сервисов, например подарки. Люди их используют для того, чтобы оказать кому-то внимание, для того чтобы девушке, с которой они знакомятся, не просто сказать «привет, как дела?», а подарить виртуальный букет цветов.

В-третьих, у нас есть игры и игровая платформа, которая развивается очень динамично. Мы запустили ее всего год назад, и когда мы ее запускали, ходили разговоры «Куда “Одноклассники” лезут? Зачем?». Это было первым моим большим проектом в компании. Мы сфокусировали 90 процентов всех ресурсов для того, чтобы очень быстро запустить эту платформу, и запустили ее где-то за месяц. Сейчас, по моим данным, наша платформа – самая большая в Рунете, мы обогнали все социальные сети в России по

объему рынка.

– Пользуются ли популярностью последние нововведения, связанные с музыкой, видеозвонками? К чему вы все ведете? К тому, чтобы сделать интернет в интернете?

– Мы руководствуемся очень простыми рассуждениями. В интернете сейчас появились реальные люди, а не ip-адреса. Это привело к революции использования традиционных сервисов.

Не секрет, что социальные сети за год убили все фотохостинги, потому что люди вдруг поняли, что смотреть фотки в социальной сети гораздо удобнее, чем на фотохостинге: можно просто залить фотку, и она сразу будет видна всем друзьям. С точки зрения коммуникаций все неожиданно поняли, что общаться в социальных сетях гораздо удобнее, чем в чатах, e-mail и других сервисах. Мы сейчас видим эту революцию, она продолжает менять все самые большие сегменты в интернете.

Проанализировав тенденции развития социальных коммуникаций, мы сделали видеочат. Мы, кстати, сделали его первыми среди всех социальных сетей и, возможно, первыми в мире. До этого никто не мог сделать видеочат с хорошим качеством звука на флеше. Это значит, что пользователю не нужно устанавливать никакого дополнительного оборудования, не нужно устанавливать дополнительных программ, нужно просто нажать кнопку «Позвонить» и начать разговаривать с человеком на другом конце. При этом качество звука будет хорошим, не будет никаких шумов, эха.

Если говорить об аудио и видео, то с точки зрения нашей внутренней статистики люди просматривают видео в разы больше из ленты событий. Люди смотрят видео только тогда, когда это видео порекомендует кто-то из их друзей. Когда мы это заметили, мы поняли, что им нужно давать дополнительные возможности для того, чтобы смотреть видео и делиться этим видео со своими друзьями, поэтому мы и запустили этот сервис – чтобы людям было удобно

делиться информацией.

– *Сколько сейчас человек работает над «Одноклассниками»?*

– Около тридцати программистов, всего около ста человек.

– *В каких перспективах возможно ваше опережение «ВКонтакте» по аудитории?*

– Время покажет. За последний год мы сократили отставание с сорока до двадцати процентов, посмотрим, что будет в этом году. Хотелось бы, чтобы тренд остался таким же или ускорился.

– *Если он останется таким же, то вы сравняетесь через год?*

– Нужно внимательно посмотреть статистику. Если я не ошибаюсь, то да.

– *Пожалуй, все. Спасибо, что нашел время пообщаться. Если есть что сказать в адрес слушателей, то пожалуйста, и будем заканчивать.*

– Спасибо большое за возможность пообщаться. Слушателей призываю чаще заходить на «Одноклассники». Я думаю, что вы не разочаруетесь. Если же вам что-то не понравится, то пишите в службу поддержки или мне напрямую любые ваши пожелания. Мы постараемся быстро среагировать и сделать сайт удобнее.

На сегодня активная аудитория «Одноклассников» продолжает расти, их отставание от «ВКонтакте» сокращается. И хотя ни я, ни мои коллеги по интернет-бизнесу сами не пользуемся этой социальной сетью, мы с некоторым удивлением констатируем, что в перспективе возможна ситуация, в которой «Одноклассники» станут самой массовой и посещаемой соцсетью Рунета.

Давид Ян (АВВУУ)

АВВУУ – отечественный разработчик программного обеспечения.

Компания основана в 1989 году Давидом Яном и Александром Москалевым. Наиболее известные продукты – система распознавания документов FineReader и электронные словари Lingvo. Продуктами АВВУУ пользуются более 40 миллионов человек во всем мире.



Родился 3 июня 1968 года в Ереване. В 1992 году окончил факультет общей и прикладной физики Московского физико-технического института по специальности «прикладные физика и математика». На четвертом курсе вуза вместе с сотрудником Института проблем технологии микроэлектроники Российской

академии наук Александром Москалевым основал компанию Bit Software, в 1997 году переименованную в АBBYУ.

Наиболее известные разработки компании – электронный словарь АBBYУ Lingvo, система распознавания документов АBBYУ FineReader, решение для потокового ввода данных и документов АBBYУ FlexiCapture. В 1998 году основал компанию Cybiko («Сайбико»). В 2001 году открыл компанию АТАРУ Software. В 2004–2010 годах принял участие в создании FAQ-Cafe, клубов ArteFAQ, «Сквот», «Сестры Гримм», «Дефакто». В 2005 году основал компанию iiko («Айко»). Финансирует образовательный фонд Ауб («Айб») в Армении, образовательный центр ТУМО, принимает участие в Наблюдательном совете МФТИ. Увлекается путешествиями, современным дизайном, архитектурой, фотографией. Женат. Воспитывает двух сыновей и дочь. Живет и работает в Москве.

Последним по алфавиту, но далеко не по значению в этой книге стоит интервью с Давидом Яном. Мое представление о Давиде – этакий «самурай бизнеса» в высоких технологиях. Волевой, собранный, мудрый, стремящийся охватить максимально широкий спектр направлений бизнеса, но в то же время умеющий точно фокусироваться на главном. Таков для меня Давид.

– За редким исключением гости «Рунетологии» – это топ-менеджеры и владельцы компаний, чьи проекты и бизнесы связаны с вебом. Сегодня в некотором смысле исключение. И в то же время не поговорить с создателем компании, о которой будет идти разговор бóльшую часть этой передачи, мы не могли. Тем более она давно и тесно связана с Рунетом, а в последние годы в связи с постепенным перетеканием традиционного софта в «облака» становится его неотъемлемой частью. Герой этого выпуска – основатель компании АBBYУ Давид Ян.

Начну с личного вопроса. Меня поразило то, что у тебя строгие правила питания. В частности, ты не ешь с вечера вторника до утра

четверга. Зачем тебе нужна такая аскеза?

– А еще я десять лет не ел с шести вечера до шести утра каждого дня. Сейчас, правда, режим у меня менее строгий. Мы с моим сыном обсуждали, почему так получилось. Он меня спрашивал, зачем это нужно. Я вначале не знал, что сказать, и он ответил за меня, сказав, что человек должен расширять зону человеческого комфорта, и тогда ему проще управлять своими делами.

– *А сколько ты спишь?*

– В среднем около пяти-шести часов. Время колеблется от четырех до восьми часов. Высыпаться удается в выходные. Тогда я стараюсь спать восемь-десять часов.

– *С таким графиком ты почти не видишь семью?*

– В течение рабочей недели я семью вижу мало. Мой рабочий день может начинаться или в восемь, или в десять утра, а последние электронные письма из моего ящика уходят где-то в два-три ночи.

– *Однако. То, что ты спишь пять-шесть часов, не мешает тебе? Ты тонус не теряешь? Ты работоспособен?*

– Это уже привычка. Мои худшие времена были, когда я занимался проектом Subiko. Был месяц, в течение которого среднее время сна – два-три часа в день. Это было связано с перелетами из Москвы на Тайвань, с Тайваня в Калифорнию, переездами из гостиниц, ночными конференциями по локальному времени с московским офисом, привлечением инвестиций, руководством проектом. Это была гонка, которая закончилась тем, что я начал видеть сны наяву. Я понял, что это не шутка, и реструктурировал график. Бывали моменты, когда было хуже, сейчас я не страдаю, это нормальный график.

– *Что заставляет тебя оставаться таким энергичным? Ты создал ряд суперуспешных проектов. Можно уже почитать на лаврах. Что*

тебя мотивирует?

– Каждый раз я даю обещание себе и своей семье, что в ближайшее время не будет никаких проектов, и не успеваю я сказать, как вдруг появляется что-то, что увлекает меня. В 2004 году мы стартовали FAQ-Cafe в качестве хобби, но хобби увлекло настолько, что я окончил курсы барменов, работал официантом, поваром, управляющим нашего маленького FAQ-Cafe. А теперь у меня уже шесть клубов.

– Главный твой мотив – интерес и любопытство?

– Я анализировал, что общего в разрозненных проектах, в которых я участвовал, и выяснилось, что многие из них объединяет желание помочь людям лучше понять друг друга. Мы эту формулу произнесли в контексте технологий АBBYУ. Вроде FineReader и Lingvo разные. Хотя они и построены на технологиях искусственного интеллекта, но распознавание и переводы – это разные вещи, но они все служат одной цели – мы помогаем людям лучше понять друг друга, где бы они ни жили, на каких бы языках ни разговаривали.

У нас есть технологии, которые занимаются сканированием старинных манускриптов и древних книг. Это крупный межгосударственный проект в Европе, сканирующий сотни тысяч исторических документов. Все эти технологии позволяют преобразовать сырые данные в полезные знания, дать к ним доступ. Они позволяют людям лучше понять друг друга. Эта же формула применима к другим моим проектам, которые не ограничены программированием.

– Ты начал с АBBYУ в конце 1980-х, верно? Вы как классический стартап вначале ввязались в драку, а потом выяснили, что в ней участвует гораздо больше конкурирующих сторон, чем предполагалось?

– Да, так часто получается. Тогда в компании было два человека: я и Саша Москалев, и мы захотели сделать электронный словарь. Мы

его сделали за год и продали 15 экземпляров по 700 рублей каждый. Вернули взятые в долг деньги и даже немного заработали – с этого все и начиналось. Кстати, когда мы продали 15 ю копию в 1990 году, мы обнаружили, что на рынке присутствует порядка 50 тысяч нелегальных копий Lingvo. Это для нас стало доказательством правильности выбранного пути.

– Каким образом удалось сделать бизнес рентабельным, учитывая то, как легко из 15 легальных копий получилось 50 тысяч пиратских?

– Не знаю. Мы просто продолжали двигаться вперед, несмотря на лихие 90-е, курс доллара, баррикады и так далее. Оглядываясь назад, я называю наше решение «сверла и дырки». Мы вдруг осознали, что людям на самом деле нужен не словарь как таковой, а перевод. Исходный материал в то время, как правило, находился на бумаге. Все иноязычные документы существовали в виде печатных, твердых копий. Кому-то приходилось вначале впечатывать слово на незнакомом языке, затем его переводить.

Мы объединили несколько программ: распознавание, коррекция орфографии, подстрочный простенький перевод и наш словарь, с помощью которого этот подстрочник можно было довести до качественного перевода. Четыре программы мы объединили, назвав их Lingvo Systems.

Мы зарегистрировали торговую марку, предоставив пользователям возможность получить конечный продукт, а именно перевод. Идея с точки зрения маркетинга оказалась настолько востребованной, что несмотря на то, что создаваемый перевод был черновым, этот комплект активно покупался, мы наладили каналы сбыта, обороты быстро росли.

– Вы были рентабельны все это время?

– Мы были прибыльной компанией с самого начала. Мы всегда финансировали наши разработки на собственные деньги. Единственное, мы не платили себе дивиденды первые десять лет

существования компании. Акционеры компании выплачивали себе зарплату как обычные сотрудники, а дивиденды мы выплатили лишь через десять лет. Мы всю свою прибыль направляли на развитие бизнеса.

– Первые годы ты оперативно занимался компанией, но уже в конце 1990-х, когда АБВУУ крепко встала на ноги, ты занялся новым проектом – Subiko?

– Да, это так. В 1997 году, когда появился тамагочи, весь мир был в предвкушении бума гаджетов, небольших электронных устройств, хотя мобильные телефоны были только в руках состоятельных взрослых людей. Было ощущение, что надвигается что-то новое.

У нас возникла идея создать карманный компьютер, где молодой человек мог бы ввести информацию о себе, о девушке своей мечты, нажать кнопку, и такой компьютер с антенной сканировал бы эфир. Если бы он находил подходящую девушку на расстоянии 150 метров, он должен был завибрировать и показать количество сердечек, соответствующее степени схожести двух профилей. Идея оказалась настолько востребованной (мы провели опросы в шести странах), что мы поняли, что нельзя терять время и надо это делать. Оказалось, что людям это действительно нужно.

Тогда из социальных явлений был единственный инструмент – ICQ, в котором были первые 20 или 40 миллионов подписчиков во всем мире. Sms не было вообще, Bluetooth был на бумаге. Если я правильно помню, в 1998 году только образовалась рабочая группа по разработке Bluetooth. Wi-Fi существовал, но он потреблял столько энергии, что ни одно мобильное устройство не могло выдержать его. Кстати, малоизвестный факт, но Wi-Fi придумали русские инженеры во главе с Александром Галицким.

– И как проект развивался? Итог известен, но хочется понять, что пошло не так и почему компания в итоге прекратила свое существование.

– История развивалась следующим образом. В 1998 году у нас вышел первый тираж в 300 экземпляров, и я показывал образцы инвесторам. Идея Cybiko понравилась Стиву Кейсу, тогдашнему CEO America OnLine, они вошли в проект, и мы выпустили тираж 250 тысяч экземпляров.

– *Разошелся он в Америке?*

– Да. За четыре месяца мы продали 250 тысяч экземпляров. Нас узнавали на улице, общий тираж всех изданий, которые написали о Cybiko, превысил 650 миллионов экземпляров, телевизионные каналы говорили о нас.

В чем была проблема? Проблема заключалась в том, что весной, когда мы готовились к Christmas Sales, нам нужно было принять правильное решение о том, сколько экземпляров производить. Ритейлеры, с которыми мы вошли в контакт – Walmart, OfficeMax, Electronic Boutique, – заказали нам 700 тысяч устройств. Но платить за производство этих устройств мы должны были весной, еще до начала продаж.

Начинался бум мобильных телефонов, которые в те времена использовали точно такой же процессор Hitachi, как и мы. Мы пришли к Hitachi, и завод Hitachi сказал нам сразу: «Если вы хотите хоть что-то получить осенью, то заплатить должны сейчас. Скажете произвести 700 тысяч процессоров Hitachi, значит, мы их произведем, но деньги сразу».

Мы начали считать. Каждый процессор стоит четыре доллара, три миллиона долларов мы найдем. Дело в том, что потом надо будет заплатить еще 46 долларов за устройство, а это еще 20–30 миллионов долларов, которые нам надо где-то взять. Деньги от ритейлеров, если все будет в порядке с продажами, мы получим только в начале следующего года.

Это страшный кассовый разрыв, игра ва-банк. Консервативная точка зрения была в том, чтобы произвести 200–250 тысяч устройств, агрессивная точка зрения – 400 тысяч экземпляров. В

итоге мы произвели 400 тысяч экземпляров, а продали 250 тысяч экземпляров. Думаю, что продали бы весь тираж, если бы не рухнул NASDAQ.

– Как падение NASDAQ повлияло на покупательские предпочтения?

– Началась реальная рецессия. Закрывались автомобильные дилерские сети, гигантская сеть офисных центров подала на банкротство, людей увольняли десятками тысяч в день. Деньги теряли не только инвестиционные фонды, но и простые люди. Все население было вовлечено в игру под названием NASDAQ, это был всеамериканский MMM.

Найти инвестиции в таких условиях было сложно. Компания постепенно прекратила разработки, а я вышел из проекта.

– Как развивались дальнейшие события с точки зрения предпринимательской истории? Ты переключился на ресторанный бизнес или были другие зоны внимания?

– После Subway я был увлечен флешмобами. Кроме бизнеса я интересуюсь современным искусством, перформансами. Вдруг мои увлечения отозвались эхом во флешмобах. У нас был сайт, мы провели 70 акций в России, три мировые акции. На базе всего этого в 2004 году появилось FAQ-Cafe, потом появились новые рестораны. В 2005 году сомкнулись мой многолетний опыт разработки программ и глубокий опыт управления рестораном. Мы смотрели на рынок, не понимали, почему нет такой программы, которая бы устраивала бы меня как ресторатора. Мне хотелось, чтобы все мои бизнес-процессы находились в одном месте: и финансы, и управление персоналом, и касса, и склад, и логистика, и видеонаблюдение, и многое-многое другое. Я не хотел иметь зоопарк из 11 программ, я хотел иметь одну программу, которая бы делала все, а я бы занимался творчеством. Это утопическая идея, но тем не менее мы с Максимом Нальским, моим партнером, инвестировали деньги с целью создать лучшую в мире систему

управления ресторанным бизнесом.

– Вы целитесь в мир? Это продукт не только для российского рынка?

– Мы уже сейчас имеем инсталляции за рубежом. К 2015 году мы планируем иметь как минимум 50 процентов продаж за рубежом. Как всегда, мы ошиблись со сроками по разработке. Мы делали программу не год-полтора, а почти четыре. В 2008 году мы начали продажи, в 2009-м мы их продолжили. За два последних года количество установок iiko превысило 1400.

– Сейчас именно iiko занимает большую часть твоего времени?

– Да. Я не думал, что буду так глубоко участвовать в этом проекте, но когда у нас появились такие заказчики, как «Сбарро», «Кофе Хауз» и другие, степень ответственности возросла настолько, что я уже не мог передать компанию кому-то другому. Я не занимаю какую-то конкретную должность в компании, я являюсь председателем совета директоров и акционером, но тем не менее я участвую в постановке задачи, наши рестораны доблестно выступают в качестве бета-тестировщиков новых версий. Пока продукт не выйдет на международный уровень, я буду продолжать активно участвовать в его работе.

– Судя по тому, что я читал о тебе, и по тому, что мы с тобой сегодня обсуждаем, почти все проекты, в которых ты участвовал, не делаются в реальные сроки.

– Да, это типичная ошибка и разработчиков, и предпринимателей. Всегда кажется, что можно сделать быстрее. Вопрос в размере ошибки: ты можешь ошибаться в три, пять или десять раз.

– Для многих срыв сроков оборачивается большим количеством нервов, зачастую сорванными проектами. Что нужно делать, когда срываются сроки? Каковы правила поведения?

– Точно предсказать сроки можно только тогда, когда ты идешь туда, куда уже ходил. Предпринимательская деятельность похожа на экспедицию, поход на неизведанную вершину. Вроде бы эта вершина в облаках видна, но идти надо будет через ущелье, перевалы, ледники, и ты не знаешь, сколько туда идти, можно ли туда вообще прийти. Ты снаряжаешь команду, берешь медикаменты и идешь в неизвестность. На глазок ты оцениваешь по картографическим данным, что будет столько-то перевалов, столько-то ледников, что нужно будет столько-то времени.

Ты идешь, и выясняется, что надо не семь ущелий преодолеть, а двенадцать, и оказывается, что там не только горные реки, но есть озеро или болото, а у тебя нет с собой чего-то, что нужно, чтобы пройти через них. В самый ответственный момент кто-то из твоей команды говорит, что он устал и пошел обратно. В такой момент ты находишься на грани срыва экспедиции. Что с этим делать? Брать в пять раз больше провизии, в пять раз больше людей? Нет, так не получится.

– Означает ли это, что любое начинание в области бизнеса и предпринимательства должно находиться под давлением? Дефицит с точки зрения сроков, необходимость бежать куда-то, уход людей и недостаток средств – необходимые составляющие, которые позволяют использовать изобретательность и находить нестандартные решения? Если бы было в пять раз больше средств, то, может, ничего и не получилось бы?

– Гай Кавасаки лучше всех написал про стартапы. У него есть книжка «Стартап: 11 мастер-классов». Одна из концепций, которая там высказывается, – это необходимость постоянно быть в дефиците ресурсов. По жизни так и бывает. Нельзя сказать, что излишек ресурсов всегда помогает стартапу. Жизнь говорит о том, что состояние постоянно подтянутого пояса дисциплинирует и заставляет фокусироваться на главном. Когда у тебя постоянно не хватает ресурсов и времени, твоя команда дисциплинируется и

отпадают самые слабые, неверующие, в команде сохраняются те люди, которые верят в конечный результат.

– Считаешь ли ты, что любой большой бизнес должен стремиться к цели изменения мира к лучшему?

– Конечно. Это мое глубокое убеждение. Я вижу, что мое мнение совпадает с мнениями многих бизнесменов, в частности с мнением Гая Кавасаки. Он говорит о том, что он больше верит в команду, которая нацелена на изменение мира к лучшему, нежели в ту, которая нацелена на финансовый результат. Это парадоксальное заявление венчурного капиталиста.

Если ты решаешь какую-то глобальную потребность человечества и готов сделать для этого все, то финансовая часть рано или поздно придет, ты научишься фокусироваться и на этом тоже. Но если ты изначально фокусируешься только на финансах, то ты достигнешь краткосрочного результата, но никогда не построишь вечную команду, компанию, которая будет работать долго.

– В работе с людьми на что ты обращаешь внимание? Для тебя важна команда?

– Команда – это самое главное, что может быть в бизнесе. Любой бизнес делают конкретные люди. Инвесторы вкладывают не в идею, а в команду. Идея важна, необходима, но на самом деле она вторична, потому что от идеи до коммерческой реализации обычно проходит не меньше двух-трех лет. За эти два-три года появятся новые конкуренты, изменится конъюнктура рынка, и только правильная команда сможет, несмотря на это, вырулить бизнес в нужном направлении. Редко стартапы выходят на точку безубыточности с той бизнес-моделью, с той идеей, с которой они начинали. Это редчайший случай. Как правило, люди приходят в точку безубыточности с совершенно другой бизнес-концепцией, которая вырабатывается в течение первых лет. Именно поэтому

команда гораздо важнее идеи.

– На что ты смотришь, когда берешь на работу людей или делаешь ставку, давая инвестиционные деньги?

– Я смотрю на то, насколько человек воодушевлен тем, что он собирается делать, насколько он способен бегать на длинные дистанции. Если я вижу человека с потухшими глазами или человека, у которого доллары вертятся в глазах, то для меня это неподходящий вариант. Если я вижу, что человек воодушевлен чем-то большим, что он готов жить с лишениями и ему важно сделать что-то большое в этой жизни, это хорошо. Тогда я смотрю, способен ли он бегать на длинные дистанции.

– По каким признакам ты определяешь, способен он или нет?

– Это можно понять из его предыдущей истории: как он учился, как и где он работал, какие проекты до этого начинал, как долго они длились, каким было его участие. По некоторым косвенным или прямым данным можно понять, способен ли он бегать на длинные дистанции. Очень важно, кто он: это One Man Show или человек команды. Если это One Man Show, то это человек, которому я бы доверил меньшее количество денег на маленький проект с известной, проверенной бизнес-моделью, там One Man Show может быстро что-то сделать. Если это что-то неизведанное, большое и длинное, то я не верю в проекты One Man Show, я верю в людей, которые умеют вокруг себя создавать команды, которые привлекают людей сильнее их. Гай Кавасаки говорит, что если руководитель класса А берет в подчиненные руководителей класса В, то они будут брать людей класса С, а так недалеко и до Z. Если же А умеет брать людей А+, то люди, которых он берет, будут брать еще более сильных людей, и это будет очень сильная команда. Только в такой бизнес я верю.

– Ты предполагаешь в ближайшем будущем переход от оперативной деятельности в спокойную инвестиционную деятельность или уход на покой?

– Когда шесть лет назад началась заваруха с iiko, я дал обещание своей супруге, что это последний проект, в котором я так плотно участвую. Хотелось бы верить, что у меня будет несколько месяцев отдыха, но что-то мне подсказывает, что скоро начнутся проекты, независимые от iiko. Как бы я ни хотел немного отдохнуть, жизнь повернется другим образом. Но желание забыть про все, выключить мобильный телефон и не читать неделю почту у меня есть.

– Жизнь за работой не уходит?

– Это и есть жизнь.

– В заключение несколько вопросов от слушателей. Ты оканчивал физтех. Отличаются ли сегодняшние выпускники физтеха от твоих однокашников?

– Трудно сказать. Часто говорят, что в наше время было по-другому. Я все же надеюсь, что, по большому счету, ничего не изменилось. Физтех отличается не столько качеством преподавателей, сколько качеством аудитории. Будучи студентом, меня подстегивало то, что я оказался среди сильных людей. Это свойство сохранилось, и я очень этому рад.

– Физтех выпускает большее количество технологических предпринимателей, чем остальные вузы.

– Я рад, что физтех держит марку. В России вообще огромный дефицит людей с активной жизненной позицией, к которым, как правило, относятся предприниматели. Чем больше таких людей будет, чем больше людей поверит, что все в наших руках, что мы можем сами улучшить свою жизнь, жизнь своих близких и жизнь своей страны, тем быстрее мы станем передовой державой в мире.

Желаю всем двигаться вперед!

– Хорошо. Спасибо за откровенную беседу!

Давид обмолвился о том, что по завершении активных работ с iiko хотел бы отдохнуть, но есть опасения, что неспособность оставаться без дела и привычка быть в гуще событий помешают этому. Это черты, свойственные почти всем заметным предпринимателям. Именно эти качества помогают им двигаться вперед и вести за собой людей. Но они же становятся разрушительными, когда человек долгое время существует в режиме овердрайва. Как физически, так и морально. Поэтому одним из важнейших «компенсирующих» навыков для бизнесмена, как мне думается, является способность все забыть, оставить и отвлечься от дел. На выходные, на время отпуска или даже на несколько месяцев, если это требуется для восстановления. Далеко не все умеют это делать. Давайте учиться!

Послесловие

Вот и все. Спасибо, что прочитали книгу. Надеюсь, что истории двадцати успешных веб-предпринимателей, ставших ее героями, были вам интересны. Совсем здорово, если вы вынесли из книги нечто большее, чем просто факты личных биографий, и сумели немного понять логику и представления о мире тех людей, которые строят Рунет сегодня, смогли почувствовать их энергетику, зарядиться их способностью верить в свое дело и быть приверженными ему.

Однако жизнь на этом не останавливается. Еженедельно выходят новые выпуски «Рунетологии». И я надеюсь, что будут и новые книги с гостями программы. И кто знает, возможно, одним из героев новой книги станете вы – молодой предприниматель, сегодня только начинающий свой путь в интернет-бизнесе. Иными словами – продолжение следует.

*Максим Спиридонов,
Москва, ноябрь 2011 года*

Об авторе



Максим Спиридонов – основатель и руководитель электронного издательского дома «Ройбер», занимающегося созданием веб-сервисов и интернет-СМИ. Как идеолог, продюсер и руководитель создал более десяти крупных веб-проектов, большинство из которых стали лидерами в своих нишах и успешными бизнесами. Наиболее известные из реализованных им проектов – познавательный журнал «ШколаЖизни. ру», сайт социальных закладок Memori.ru, интернет-энциклопедия Calend.ru, подкаст-терминал PodFM.ru, школа интернет-маркетинга «Нетология».

Максим широко известен в профессиональной среде как автор популярного личного блога www.spiridonov.ru, ведущий семинаров и мастер-классов, докладчик на профильных конференциях. Ведет на радио еженедельную аналитическую передачу «Рунет сегодня» с обзором новостей высоких технологий.

С весны 2009 года Максим – автор и ведущий еженедельного аналитического аудишоу «Рунетология», гостями которого являются известные веб-специалисты, представители ярких стартапов, руководители и топ-менеджеры из числа самых заметных лиц Рунета. На сегодня «Рунетология» – один из самых слушаемых и авторитетных подкастов на русском языке. С октября 2010 года текстовая версия «Рунетологии» выходит в авторской колонке Максима на сайте делового журнала Forbes.

Максим Спиридонов,
28 сентября 2011 года





Максим Спиридонов

Ру нетология

Кто управляет
русским Интернетом?



С иллюстрациями студии
Владимира Липки

Примечания

1

В 2010 году DST была переименована в Mail.Ru Group и успешно разместилась на Лондонской бирже.

[Вернуться](#)