

Владислав
Моисеев

Бизнес из ничего или Как построить интернет- компанию и не сойти с ума

Семь откровенных историй успеха
российского ИТ-бизнеса



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 658.5
ББК 65.290
М74

Книга издана при поддержке ФРИИ

Редактор Дмитрий Соколов-Митрич (Лаборатория «ОДНАЖДЫ»)

Моисеев В.

М74 Бизнес из ничего, или Как построить интернет-компанию и не сойти с ума / Владислав Моисеев. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 224 с.

ISBN 978-5-9614-2095-1

Семь легендарных героев российского ИТ-бизнеса рассказывают о своем предпринимательском опыте. Достижения, прорывы, факаты, катастрофы — гуру интернет-индустрии говорят об этом предельно просто и откровенно.

Лучшая книга для предпринимателя, особенно в высокотехнологичном бизнесе. Помогает избавиться от многих иллюзий и в то же время зарядиться вдохновением и гордостью за российскую ИТ-отрасль, которая занимает одно из ведущих мест в мире.

УДК 658.5
ББК 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

- © ФРИИ, 2019
- © ООО «Альпина Паблишер», 2019
- © В. Моисеев (Лаборатория «ОДНАЖДЫ»), текст, 2019

ISBN 978-5-9614-2095-1

Главный редактор
и руководитель проекта С. Турко
Дизайн обложки Ю. Буга
Корректоры Н. Витько, Е. Чудинова
Компьютерная верстка М. Поташкин

Подписано в печать 09.11.2018.
Формат 60×90/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 14 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в АО
«Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



Оглавление

<i>Предисловие</i>	5
<i>От автора</i>	7
Александр Сысоев. Приручить Голиафа.....	11
Давид Ян. Должно быть больно	37
Леонид Богуславский. Прожить три жизни и остаться самим собой.....	71
Игорь Мацанюк. Продать матрицу.....	117
Наталья Касперская. Быть реалисткой	147
Сергей Белоусов. Времени должно не хватать.....	169
Дмитрий Гришин. Совместить несовместимое.....	197



Предисловие



Чужой опыт очень специфичен: его сложно применять к себе из-за различий в знаниях и навыках. Кроме того, в технологическом бизнесе ситуация меняется настолько быстро, что работавшие еще вчера механизмы сегодня перестают приносить результат. Вместе с тем, существуют универсальные принципы успеха — от мотивации основателей и сотрудников до отношения к клиентам и конкурентам, — которые подходят любой компании.

Эта книга — энциклопедия опыта тех, кто уже построил большую компанию и чей успех не вызывает сомнений. Некоторые решения и подходы можно сразу перенести в свой бизнес. Они помогут заранее подготовиться и обойти целый ряд смертельных для стартапа ошибок.

На разных стадиях становления бизнеса задачи разные: компании с командой из десяти человек и нескольких тысяч человек совершенно непохожи друг на друга. Каждая история в книге — это этап на пути от ноля до лидера рынка. В целом они дают хорошее представление о жизненных циклах в разных сферах и странах и позволяют выбрать оптимальный маршрут.

Бизнес сегодня, особенно технологический, глобален. Создавая свою компанию, предприниматель конкурирует

не с соседом по подъезду, а борется за рынок с коллегами из Китая, США и других точек планеты. Основатель стартапа с самого начала должен не только быть победителем в своей нише, но и понимать, что делать, когда придут глобальные игроки (а они обязательно появятся), как удерживать старых клиентов, которых обхаживал годами, и как найти новых в постоянно изменяющейся конкурентной среде. Ответ на вопрос «Чем я лучше?» в масштабах всего мира — неотъемлемая часть пути к успеху.

Пожалуй, главное, что нам хотелось показать, — не боги горшки обжигают. Те, кто создал компании с капитализацией более \$1 млрд, — такие же люди, как и мы с вами. Герои этой книги учились в обычных школах, сами делали первые шаги в бизнесе, развивались на собственные и заемные деньги... Интеллект, упорство и усилия, сконцентрированные на нише, где чувствуется спрос и мощный потенциал, — это гораздо ближе к истинной формуле успеха, нежели ожидание дождя из алмазов.

Как ни удивительно, никто из героев книги не начинал бизнес ради денег. «Инстинкт преобразования окружающего мира — такой же сильный, как инстинкт самосохранения или продолжения рода. Вопрос в другом — что заставляет кого-то этого НЕ делать?» — считает один из героев книги Давид Ян.

Хочется верить, что внутри каждого читателя зажжется искра, которая заставит сделать шаг вперед. Нет никакого чуда: единственный способ добиться чего-то большего — начать делать.

*Дмитрий Калаев, руководитель акселерационных
и образовательных программ ФРИИ,
директор «Акселератора ФРИИ»*



От автора

Сначала Земля была плоской. Она лежала на спинах огромных китов, черепах и атлантов. Ее населяли мифические существа, на ней было полно таинственных куц и серых зон. Но представление о мире менялось в соответствии с тем, как умножались знание и опыт. Люди постигали законы природы, открывали неизведанные территории, мир обретал форму и объем. Плоскость становилась шаром, а киноцефалы из Тьмутаракани — обычными людьми.

Началась эпоха Великих географических открытий, которая подарила человечеству довольно четкое представление о том, как устроена поверхность Земли. Мореплаватели отправлялись на поиски новых торговых путей, они погибали в штормах, изнывали от штилей, оказывались зажатými во льдах. Но некоторым везло, и они открывали целые страны, острова и континенты. Именно тогда сформировалось представление о мире, которое мы и имеем до конца XX века.

На географической карте совсем не осталось белых пятен, и у человечества возникла иллюзия, что теперь мы знаем все о месте своего обитания. Даже покорение космоса не изменило наш подход к измерению среды — это было все то же пространственное мышление, только

перешагнувшее пределы Земли. Но под конец XX века из бездны человеческого сознания вылезло еще одно измерение. Перед нами открылось новое жизненное пространство, и его еще только предстоит освоить. Это мировой океан информации, который стал объектом покорения, новой прорывной отраслью — IT.

История повторяется на новом витке. Точно так же, как и 500 лет назад, сотни искателей приключений вышли в открытое цифровое море, ведомые извечной жаждой экспансии. Кто-то стал открывать в этом океане новые торговые пути, кто-то промышляет пиратством, кто-то изнывает в штиле, кого-то настигает ураган. Эти новые мореплаватели основывают цифровые государства, создают криптовалюты и черные рынки, фрагментарные цифровые островки соединяются в глобальные экосистемы и империи. Уже существующая карта мира обретает иное измерение и объем, как когда-то плоская Земля последовательно превращалась в шар.

Когда речь заходит об IT-предпринимательстве, часто возникает сравнение с золотой лихорадкой. Но эта интерпретация поверхностна и вульгарна. Да, все процессы, которые мы наблюдаем в этом сегменте за последние 30 лет, в итоге конвертируются в чье-то персональное благосостояние, но это скорее естественный побочный эффект на фоне главного тренда — создания принципиально нового представления о мире. Мы все сегодня живем в эпоху великих переоткрытий. Ее отличие от предыдущей географической лишь в том, что тогда мореплаватели имели ограниченный запас воды и суши, гнет иерархических систем и предубеждений. А в IT можно открывать новые территории бесконечно. Всегда находится какой-то маленький островок, который уже завтра благодаря твоим

собственным усилиям может превратиться в новый континент. И совсем не обязательно при этом служить какой-нибудь короне и линчевать всех, кого встречаешь на своем пути.

Герои этой книги вышли в открытое море на заре новой эпохи. Они уже успели побывать во всех возможных передрыгах, пили соленую воду, спасались на обломках своих кораблей, устанавливали деловые связи с туземцами, объявляли войны и заключали союзы. Им точно есть о чем рассказать друзьям в баре. Их опыт бесценен, их истории вдохновляют и захватывают, их можно читать, как «Одиссею капитана Блада», но прежде всего они важны своей прагматикой. Эта книга — не клад с сокровищами, а скорее пара весел, при помощи которых умелые и сильные руки смогут проделать в этом океане собственный путь и достичь цели.

Эту книгу можно читать с любой главы. В ней собраны семь историй крупных российских IT-предпринимателей, они дополняют друг друга, складываются в единую картину становления российской IT-индустрии. Но мы не стали впадать в гламурную бизнес-романтику. Каждая из семи глав распадается на каскад конкретных кейсов — максимально полезных для начинающих предпринимателей. Каждый кейс — это еще одна решенная, а иногда и нерешенная задача. Герои книги предстают здесь не бронзовыми гуру IT-бизнеса, а такими же простыми смертными, как и читатели. Разница лишь в том, что многие свои ошибки они уже успели совершить. Их истории успеха складываются из сотен историй неуспеха, и они откровенно о них рассказывают, отдавая себе отчет в том, что их ошибки не уберегут следующее поколение предпринимателей от своих собственных.

Почему именно эти семеро? Формального критерия не существует. Можно было бы говорить об их позициях в списках *Forbes*, о стоимости акций или годовой выручке, но являются ли подобные показатели гарантией интересного и полезного разговора? Мы пытались выбирать сердцем. В результате в этой книге представлены такие герои, которым есть о чем рассказать. И самое главное — чья история еще далека от завершения, потому что эти люди вовсе не собираются останавливаться на достигнутом.

Читайте и действуйте.

Владислав Моисеев



Александр Сысоев. Приручить Голиафа

КТО

Александр Сысоев, 57 лет. Занимает 34-ю строчку в рейтинге российских интернет-миллионеров по версии журнала *Forbes*. Общая стоимость активов 142 миллиона долларов.

ЧТО

Компания 2ГИС. Сервис офлайн-карт. Несмотря на наличие таких конкурентов, как «Яндекс», Google и Maps.me, 2ГИС уверенно входит в десятку крупнейших IT-компаний страны. Место рождения — город Новосибирск. Здесь же до сих пор находится головной офис компании. Общее количество сотрудников — 4500 человек.

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

По сути, Александр Сысоев занимается тем, что повторно продает поверхность Земли. Все версии 2ГИС бесплатны для пользователей. Основной источник дохода — продажа рекламных мест на карте и в справочнике. Одна из немногих компаний в мире, научившихся хорошо зарабатывать на рынке local search. Годовая выручка — 3 миллиарда рублей.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«Самые большие рекорды по скорости доставки товаров из Индии в Англию были получены тогда, когда корабль ловил попутный ураган. При этом на корме стоял вахтенный офицер с заряженным пистолетом, и рулевому под страхом смерти было запрещено оборачиваться. Потому что он обернется — а там идет огромный вал! Вот это наш случай».



У большинства предпринимателей при слове «конкуренция» начинается изжога и нервный тик. Сысоев, наоборот, считает главным препятствием в развитии своего бизнеса тот факт, что конкурентов у него долгое время не было совсем. Это обстоятельство научило его двум вещам: любить кризисы, которые вовремя дают пинок под зад, и ценить соперников, на чьих ошибках можно своевременно учиться. Сегодня у 2ГИС огромный выбор возможностей погибнуть в любой момент. В мире, где гиганты вроде «Яндекс», Google и Apple захватили все мобильные устройства, Сысоев со своими офлайн-картами выглядит муравьишкой, который с соломинкой идет на войну против стада слонов. Большинство наблюдателей искренне не понимают, почему 2ГИС до сих пор жива и каждый год показывает двузначные темпы роста. Почему ее не убили IT-голиафы, которые уже давно подмяли под себя рынок геосервисов. На этот вопрос Сысоев отвечает так: «Потому что мы — не IT». И этим ответом окончательно ставит всех в тупик.

Может, уже хватит?



Я считаю, что основной двигатель предпринимателя — это личный интерес. Деньги в определенный момент перестают играть ключевую роль. Да, мысль не свежая, ее высказывают многие, но мало кто верит в это по-настоящему. Дурацкая шутка о том, что значение имеют не деньги, а только большие деньги, — она очень прочно сидит в головах и убивает многие хорошие стартапы и даже состоявшиеся компании. Во-первых, потому что сбивает ориентиры и мешает совершать правильные поступки. А во-вторых, потому что воздвигает главное препятствие на пути любого предпринимателя — пресыщение. Чтобы вместить в себя по-настоящему большие возможности, нужно уметь быть всегда голодным. А вечно ненасытным может быть только созидатель. Если ты умеешь получать кайф и драйв от того, что ты вкладываешь свои усилия и что-то создаешь, тогда у тебя будет желание и возможность строить дальше. Если же ты по натуре потребитель, ты очень скоро исчерпаешь собственную личность — дойдешь до определенного уровня, когда дальше уже хватит.

Нам пришлось быть голодными очень долго, и, наверное, это вошло в привычку.

В 80-е многие мировые стартапы начинались в гаражах, а у нас был чердак. Реальный чердак в здании НЭТИ (сейчас это Новосибирский государственный технический университет), где я учился, а потом и работал. Там на чердаке стояли компьютеры, и мы, еще будучи студентами, приходили туда и что-нибудь придумывали.

Там, на чердаке, и родилась идея 2ГИС, которая, собственно, жива до сих пор. Идея была проста и на тот момент наивна: мы свято верили, что когда-нибудь сможем хорошо заработать на программировании. Реальность настойчиво доказывала нам обратное, но, видимо, мы были недостаточно восприимчивы к реальности.

Окончив учебу, я остался на кафедре автоматики. Уже тогда у нас в вузе существовали хоздоговорные работы — прообраз коммерческих заказов. К нам приходили разные организации со своими техническими задачами, мы их решали и зарабатывали деньги. Мне это нравилось, и, возможно, так все продолжалось бы очень долго, но тут Советский Союз решил развалиться, началась полная перезагрузка страны, и наш скромный научно-коммерческий проект встал перед необходимостью жить самостоятельной жизнью. Так появилась на свет фирма «Техноград Плюс».

Челночное инвестирование

В отличие от ровесников из Кремниевой долины, у нас не было доступа к венчурному капиталу. Мы даже слова такого не знали. По сути, мы стали сами себе венчурными инвесторами. Как? Очень просто.

Моя супруга была неплохо коммерчески подкована — уж точно лучше меня. Она съездила челноком в Польшу, прикинула, что на импортных товарах можно хорошо заработать, и сказала: давай-ка займемся коммерцией. И я стал постоянно летать в челночно-панскую Польшу. Из Новосибирска в Москву, потом на поезд в Варшаву, там грузил товар и назад: поезд — самолет — барахолка. В 6 утра прилетал в Новосибирск, в 7 уже стоял на рынке,



к 12 все продавал, в 14 — на чердак к своим программистам.

Часть денег, которые мы с женой зарабатывали на челночной торговле, я внаглую брал из семьи и вкладывал в свои трижды никому не нужные эксперименты. Дома это иногда вызвало бурную реакцию. Несколько раз ребром вставал вопрос о том, куда двигаться. Потому что простая коммерция начала развиваться нормально, деньги — вот они, гребни если не лопатой, то уж точно совочком. Чуть позже мы с супругой стали заниматься продажей квартир и тоже достаточно успешно. Нужно было определиться: делать нормальное большое агентство недвижимости или плюнуть? Плюнули. Заниматься коммерцией или не заниматься? Да, заниматься. Потому что, во-первых, нужно на что-то жить самим, а во-вторых — кормить прожорливый чердак. Но у меня всегда было глубокое убеждение, что эта затея с чердаком рано или поздно превратится во что-то большее. Как? Я не знал ответа на этот вопрос. Мне просто безумно нравилось само направление. Я был уверен, что мы сможем сделать интересный продукт и заработать на нем. И готов был вкалывать долго, чтобы проверить свою мечту на вшивость. Это и есть он — личный интерес, который сильнее денег.

Доказательство неверблюдности



Вскоре мечта начала потихонечку сбываться. В те времена начался массовый запрос на оцифровку всего и вся. Я профессионально занимался геоинформационными системами, и на меня вышла городская телефонная компания. Она уже успела акционироваться после развала СССР, там вообще работали довольно прогрессивные ребята.

Эти телефонисты и стали основными заказчиками нашего чердачного стартапа. Им нужна была общая цифровая схема городской сети телефонных кабелей, привязанная к местности. Пока она у них хранилась в бумажном виде: сотни фрагментов, нарисованных тушью на картоне. И нужно было загнать все это дело в компьютер. Сначала мы просто оцифровали все эти фрагменты. А потом решили пойти дальше — поняли, что можно сложить эти отдельные пазлы в единый цифровой план города. На тот момент доступного материала, который можно было бы использовать для такой работы, в нашем городе не существовало. Пришлось придумать технологию, которой сейчас пользуются все.

Для этого мы просто взяли и векторизовали космический снимок. Сегодня это звучит вполне обыденно, но двадцать лет назад казалось чем-то невероятным. Хотя Советский Союз снимал со спутников весь мир, в том числе и свою территорию, никому не приходило в голову, что эти снимки могут пригодиться не только для войны, но и в народном хозяйстве. В итоге СССР исчез, а спутниковая съемка осталась. Мы поехали в Москву, нашли организацию, в которой она хранилась, купили космоснимки, придумали технологию и построили цифровой план. И тут же наскочили на первое серьезное препятствие.

Советский Союз развалился, но фантомные привычки все секретить остались. На тот момент маленькие частные организации ничем подобным не занимались — планы и карты находились в ведении государственных монополистов. Просто так открыто публиковать план города, основанный на космическом снимке, было запрещено без официального разрешения. Это была отдельная битва

и большая история. Мы год ходили по всяким комиссиям и огромным кабинетам. Тогда еще существовал Госгеонадзор, который смотрел на нас, как солдат на вошь: какая-то маленькая конторка — 5–10 человек — лезет в историческую монополию. Нас там долго возили мордой по столу, но в итоге мы доказали, что мы не верблюды.

Я отлично помню Федора Никифоровича Гаврилова, ныне покойного начальника инспекции, которая рассматривала наш случай. Он почему-то нам симпатизировал. Дед за 70, сухой и крепкий, у него был кабинет с длинным советским столом, над ним портрет Дзержинского, все пропитано духом ушедших пятилеток. Тем не менее по его свистку собирались огромные комиссии, усаживались за этот стол и что-то обсуждали. Ему в глаза говорили прямо при нас: «Федор Никифорович, ты чего конкурентов пускаешь?» А он отвечал: «А вы мне дайте легитимный инструмент не пустить — я их не пущу. Иначе ко мне придет антимонопольный комитет и поинтересуется, почему мы препятствуем здоровой конкуренции. Мне это нужно?»

На одном из таких заседаний мы все показываем-рассказываем, а Гаврилов и говорит: «Ну ладно, хорошо. Вот сейчас мы улетаем в Москву на коллегия Роскартографии, через 10 дней вернемся, приходи».

Прихожу через 10 дней. Тук-тук.

- Федор Никифорович, к вам можно?
 - Заходи.
 - Как у нас дела?
 - Плохо.
 - Что такое? Почему плохо?
 - Меня из-за тебя на пенсию отправили.
- Я такой:

— Ого! Как это так?

— Да вот так. Лет-то мне, конечно, много, и там на трибунах-то все было прилично, но в кулуарах мне сказали: «Это тебе за то, что ты не можешь остановить конкурентов».

Я говорю:

— И что ж мы теперь будем делать?

Он подумал секунд десять, открыл стол, достал разрешающий акт. Копия, естественно, у нас до сих пор есть. Вот он подумал, взял ручку и подписал.

— Пенсионер я завтра, а сегодня я начальник инспекции. На, иди работай.

Так нам дали путевку в жизнь.

О пользе землетрясений

В итоге у нас получился очень неплохой план города — почти такой же, как сейчас, только попроще. Там были уже все основные объекты: реки, улицы, парки, дома. Сегодня мы для своих пользователей показываем заборы, внутриквартальные проезды, автобусные остановки — тогда этого еще не было.

Во-первых, еще действовали жесткие требования к точности и секретности: враг не должен был разглядеть того, что ему разглядывать не положено. Во-вторых, это еще и вопрос цены. Построить план в масштабе 1:500, по которому можно точно указать, где копать кабель, — это космические деньги. Наша задача была сделать хотя бы план-схему.

Затем на эту упрощенную карту мы накладывали телефонную сеть. Телефонистам мы в итоге все это передали, и они до сих пор пользуются. Мы создали библиотеку

шаблонов типовых домов и, даже примерно представляя, что здесь расположен дом, ставили эти шаблоны, и, как ни странно, потом, когда сверяли, выяснялось, что попадали плюс-минус десять метров. То есть точность была выше, чем надо. Когда мы рассказывали об этом картографам, они не верили: нельзя создать по такому снимку план такой точности. Потом на комиссиях мы все это доказывали.

В итоге мы стали, наверное, первой частной компанией в России, у которой был собственный легитимный цифровой план города. И началась бешеная работа по поиску новых клиентов. Пожарники, транспортники, риелторы, почтамт — всем нужен был цифровой план города. В 1998 году у нас было уже 15 клиентов, которые платили по 500 долларов за установку программы на один компьютер — хорошие по тем временам деньги.

Но тут мы уперлись в дефолт. Все наши заказчики вмиг стали неплатежеспособными. Когда национальная валюта обесценилась в несколько раз, большинству наших заказчиков стало не до новых технологий. Выжили мы в этом землетрясении только благодаря все той же городской телефонной сети. Наша система для них уже была ежедневным рабочим инструментом, и они хотели продолжать ее развивать.

Во время кризиса 1998 года мы поняли, что нужно не просто держать удар, а неотвратимо меняться. Переходить из B2B в B2C. Делать сервис не только для городских служб, количество которых ограничено, а для всех людей, число которых относительно бесконечно. Из этой непростой по тем временам мысли и родился тот продукт, которым теперь все пользуются. Закончилось время «Технограда», и началась эпоха 2ГИС.



Швейно-денежное производство

Справочно-информационная система, привязанная к карте города, распространяющаяся бесплатно и зарабатывающая за счет рекламы, — такая простая концепция родилась в январе 1999 года. Это по сути некоторая вариация бывшего желтостраничного справочника. То есть с точки зрения бизнес-модели мы на тот момент ничего нового не придумали. Но новая платформа давала огромное преимущество и огромные перспективы для развития.

Почему 2ГИС? Это сочетание двух аббревиатур: Гео Информационная Система и Городской Информационный Сервис — дважды ГИС — ДубльГИС — 2ГИС.

Поначалу мы распространяли наш продукт на дисках, потом пришел интернет, и 2ГИС стал по-настоящему массовым сервисом.

Но зарабатывать по-настоящему мы еще не умели, поэтому пришлось прикладывать новые усилия по линии семейной коммерции. Челночный бизнес уже не справлялся с венчурным инвестированием моего проекта, да и вообще эпоха челноков заканчивалась. Поэтому на волне очередного изменения курса рубля мы с женой открыли собственную швейную фабрику.

История опять повторилась. С утра я таскал ткани, фурнитуру, швейные машины, настраивал их, а потом бежал в офис к программистам. На швейной фабрике сначала работали 15 человек, потом 20, 30, и в итоге количество рабочих мест выросло до 150. В тот момент на производстве одежды нам удавалось заработать быстрее, чем на IT. Этот проект сослужил нам огромную службу на старте.

И здесь вся моя семья подключилась к развитию 2ГИС. Еще в 1997–1998 годах первый цифровой план создавал

мой родной брат Владислав. В 2000-м на работу в молодой стартап вышли мой сын Дмитрий и его тогда еще будущая жена Юлия. А в 2001-м, оставив швейную фабрику, к нам присоединилась моя жена Марина.

Благодаря швейно-денежному производству мы до позавчерашнего года ни разу не привлекали инвестиции и сохранили контроль над компанией.

И здесь я отсылаю вас к книге Тони Шея «Доставляя счастье: От нуля до миллиарда». Ее автор прошел свой путь в Америке, где венчурный капитализм уже давно развит, но суть от этого не меняется. Вот цитата из Шея: «Привлекайте фонды как можно позже. До тех пор пока вы можете развиваться на свои средства — развивайтесь на свои».

В 1995 году у нас чуть было не появился инвестор — фонд Бортника, он до сих пор существует. Мы даже подписал с ними договор на какой-то интересный заем в 50 тысяч долларов. Нам очень нужны были эти деньги, мы их долго ждали, но они так и не пришли. Просто не пришли. Это была какая-то мистика: нам отвечали, что вот-вот, сейчас, подождите, это какой-то сбой. Но в результате все как-то затормозилось и заморозилось — я так и не понял почему. Видимо, как-то судьба меня уберегла от этой участи. Нашим венчуром оставалась собственная коммерция и швейная фабрика — и активная работа всей семьи над всеми проектами одновременно. Возможно, если бы у нас появился партнер — что-то было бы по-другому. Но, видимо, иногда лучше, чтобы деньги просто не пришли.

Начиная с середины 2000-х годов к нам зачастили уже настоящие инвесторы. Но... Не то чтобы нам хватало, просто мы тогда не понимали, для чего нам нужны дополнительные инвестиции. А когда ты не знаешь, как



использовать чужие деньги, у тебя появляется реальный шанс потратить их очень глупо.

Инвестиции хороши только тогда, когда ты привлечешь их под конкретные задачи. Но долгое время мы не видели таких задач, которые мы не в состоянии решить собственными силами. Нас пытались купить, но мы ценили себя дороже, чем та сумма, за которую нас хотели купить. Потому что никто до конца не понимал, что мы из себя представляем.

Потому что инсорс

Карту мы научились делать сами, потому что ее просто негде было взять. Но в остальном мы поначалу честно пытались привлекать специалистов извне. Взять, к примеру, справочники — казалось бы, вот они, есть. Мы сначала искали партнерства с издателями желтых страниц: «Ребята, смотрите, мы делаем карту и софт, а вы — справочник. Давайте объединим?» Они отвечают: «О! Ура, ура, ура! Давайте объединим!» Но энтузиазм очень быстро закончился. Эти ребята очень сильно беспокоились о деньгах, которых еще нет. Вскоре они сдали назад: «Нет, мы не будем работать, так как мы не знаем, как делить деньги». В общем, не поделили шкуру неубитого медведя. Тогда я пошел другим путем — купил первую базу данных у телефонной справочной. Думал, что таким образом в корне решил проблему. Но оказалось, что в этом справочнике 60 процентов ошибок. В базе было только 40 процентов актуальной информации! В итоге пришлось все доделывать самим. Моя жена Марина взялась за это направление и создала справочное производство у нас в компании.

Та же история повторилась, когда в 1999 году мы сделали первую версию продукта и я пошел по рекламщикам. Опять на старте — волна энтузиазма. Шесть рекламных агентств подписали с нами договор. О, новый рекламный носитель — классно! Но в итоге ни одно агентство не принесло нам ни копейки. Они просто не понимали, что такое 2ГИС, и постоянно пытались вмешаться в нашу модель: «Как это так — компания размещается в справочнике бесплатно? Нет, давайте хотя бы по 200 рублей брать за право попасть в ваш справочник». У них не укладывалось в голове, что сначала надо создать клиентскую базу, создать пул пользователей, бесплатно приручить рекламодателя, а уже потом зарабатывать на этой модели. В общем, на этот раз мы сами свернули сотрудничество и стали выращивать собственных рекламных агентов.

Нам пришлось пройти весь путь методом проб и ошибок. Мы постоянно учились: сначала делать карту, потом справочник, затем нам пришлось самим продавать рекламу. И кончилось это тем, что мы, наверное, стали единственной компанией в мире, которая всё делает сама. Абсолютно! Всё, что есть в нашем здании, вплоть до дизайнера помещений — это только инсорс. У нас вообще нет аутсорса никакого. Так жизнь сложилась. Почему? Потому что никто с нашими требованиями к качеству не может справиться.

Слово «Качество» стало нашей главной мантрой. Мы довольно быстро поняли, что качество информации, предоставляемое системой 2ГИС, является основным критерием ее популярности. Никогда еще никто до нас и никакой сервис по настоящее время не предоставлял и не предоставляет столько точную, полную и актуальную информацию о городах, где мы работаем. Гарантированно

найти ближайшую круглосуточно работающую аптеку в вашем районе, ближайший банкомат или кафе, узнать, во сколько открывается ремонт обуви за углом, — быстрое и точное решение простых бытовых задач требует высочайшего качества информации. Мы должны все знать о каждом банкомате или киоске в городе. Каждом заборе и калитке, чтобы к ним пройти кратчайшим путем. Не говоря уже обо всех остальных объектах в городе. О компаниях и магазинах, об СТО и автомойках, о школах и больницах. Абсолютно обо всем, что есть в каждом городе. Такое качество информации можно получить только одним способом — буквально гуляя по улицам и заглядывая в каждую подворотню. Пока никакой робот, никакая IT-технология не в состоянии решить такую задачу. Поэтому мы научились делать это с помощью наших штатных сотрудников.

Мы стараемся все закрывать внутренними вакансиями, искать своих звезд, которых мы сами вырастили и за компетенции которых можем поручиться лично. У нас теперь свой корпоративный университет, все по-серьезному и крайне мало людей с внешнего рынка. Почему? Потому что некоторых специальностей, которые нам нужны, просто не существует, а даже если они существуют, приходится довольно долго человека адаптировать.

Сотворение команды

Настоящий бизнес требует стопудовой вовлеченности. Только если ты сам погружаешься в свое дело всеми своими силами и всем своим временем — проект начинает расцветать. Безусловно, делегировать полномочия можно

и нужно. Но для этого ты сам, лично должен найти тех людей, которым ты их будешь делегировать.

У Джима Коллинза в книге «От хорошего к великому» есть такой тезис: «В первую очередь все правильные люди должны быть на борту». Коллинз, конечно, прав — сначала надо собрать команду, а потом рубить швартовы и отправляться в плавание, но опять же — я так не умею. У меня на практике получается так: я сначала начинаю что-то делать, а уже потом вокруг моей деятельности собирается команда.

На старте мы точно не представляли портреты тех, кто нам нужен. Мы, например, знали, что надо формировать отдел продаж. Кто им должен руководить? Мы приглашали разных людей, но или они уходили, или мы сами с ними расставались. Наконец мы создали такой отдел, сделав ставку на собственных управленцев — людей, которых мы вырастили внутри компании.

Но поскольку мы учились у рекламной индустрии, то и мотивацию продающего персонала выстроили соответствующую — маленький оклад, высокий процент с продаж. А что такое 15 процентов на быстро растущем рынке? Твой продавец через год начинает получать столько денег, что ему уже хватает. Ему не к чему стремиться, и он становится рантье своей клиентской базы. Ребята, которые выросли в этой команде, хорошие, творческие, мы с ними до сих пор в отличных отношениях — они просто уперлись в потолок компетенции. Я говорю: «Нет, друзья, мы не так работаем». А они мне: «А как по-другому? Не нравится? Ну, мы тогда пошли».

Следующая команда состояла из людей с хорошим опытом построения филиальной сети. Но через год снова стало понятно, что это не те люди, они заболели той же

болезнью. Человек садится на процент, начинает хорошо зарабатывать, и дальше ты его уже ничем не сдвинешь. А предъявить вроде нечего. Рынок растет, показатели отличные, и любая претензия встречает законное возражение: «Больше 100 процентов роста в год — это мало?!» Да, мало! Но аргументировать нечем. Продуктов аналогичных нет, мы одни на рынке, бенчмарка никакого.

Единственный инструмент как-то стимулировать менеджеров в такой ситуации — срезать процент. А это абсолютно непопулярная мера. Ты вызываешь негатив. Ну, хорошо — срезал. Потом рынок растет, менеджер его догоняет, и снова у него все хорошо. Ты снова режешь. И это постоянная игра в бармалея. Причем в этой игре ты на заведомо проигрышных позициях, потому что все клиенты — они не твои, а менеджера. Это очень опасная ситуация. Ты становишься зависим от своего отдела продаж, владельцем твоей клиентской базы становится не компания, а менеджер по продажам, который абсолютно неуправляем.

С 1999 года мы полностью поменяли две управленческие команды. Первая ушла сама в 2006 году, со второй командой мы уперлись в кризис 2008 года и поменяли 90 процентов управленческого персонала. Это происходило каждый раз, когда очередная команда упиралась в кризис собственной некомпетентности, а перед компанией стояли новые задачи. Приходилось фактически создавать компанию заново, пересобирать все с нуля.

Наконец, в 2007 году мы увидели, что в мире существует модель управления продающим персоналом, которая нам бы подошла. Это рынок FMCG — fast moving consumer goods, быстро оборачиваемые потребительские товары. Пиво, сигареты, всякие сникерсы — здесь, как

правило, работает западная технология управления продажами, в которой основной акцент делается не только на плановый ежемесячный результат, но и на ежедневное управление активностями. То есть сегодня ты должен провести столько-то звонков, столько-то встреч, и в результате это должно привести к такому-то результату. Мы попробовали — и все заработало. Но для того, чтобы мы эту технологию разглядели и внедрили, понадобилось несколько лет ошибок и экспериментов.

Искусство быть слабым и глупым

Мне пришлось пройти и через собственный кризис компетентности. Когда-то я понял, что не могу быть главным специалистом по всему. Пока я хотел быть компетентным во всех областях, я постоянно чувствовал: что-то идет не так. Я все пытался дотянуть сам себя до каждого специалиста, чтобы на одном уровне разговаривать со своими подчиненными. А потом я понял, что это не нужно. С точки зрения рациональности гораздо разумнее четко построить команду, которой ты доверяешь, и дать ей возможность действовать. Если управленец не доверяет своей команде, он вынужден пропускать огромный пласт информации через себя, и его мозг просто взрывается.

Какой тут возникает выбор? Либо ты настолько хорошо знаешь предмет и твой подчиненный настолько слабее тебя, что ты всегда в состоянии указать ему на ошибку, но каким тогда суперменом ты сам должен быть? Либо надо набирать в команду людей, которые умней и сильнее тебя.

Но универсального ответа, как сформировать такой пул замечательных людей, нет. Я за эти годы лично провел

сотни собеседований и одно время за 15 секунд с высокой долей вероятности мог определять, наш это человек или не наш. Этот навык сложно рационализировать. Надо учиться воспринимать слабые сигналы и на их основании принимать решения.

Как полюбить кризис

Если вам кто скажет, что без конкурентов работать легче, — не верьте ему.

Ошибок из-за нехватки конкуренции мы насочинили огромное количество. Но такое состояние рынка нас и поддерживало. Мы были первыми, а вокруг пустейшая поляна. Это сейчас мы с конкурентами дружим, общаемся, смотрим друг на друга. И так легко работать! Посмотрите на «Яндекс.Карты». Они у нас учатся. А Google, как думаете, почему сделал офлайновые карты? Мы с Google начали общаться еще в 2008-м, а в 2010-м поехали к ним в штаб-квартиру в Маунтин-Вью. Там мы довольно подробно обсуждали наши картографические дела: что такое офлайновые карты — прошлое или будущее? Мы-то начинали с офлайна, с настольного компьютера, когда еще даже интернета не было. Офлайн у нас был исторически. И мы очень чутко его понимали, видели нашу нишу не только сейчас, но и в будущем. А гуглоиды нам возражали: «Зачем офлайн? Интернет же вон как развивается, что за ерунда вообще?» И что в итоге? Оба стали делать офлайн — и «Яндекс», и Google!

Нам не везло с конкуренцией, поэтому мы развивались через кризис. Мне пришлось научиться любить кризисы. Вы даже не представляете, как это сложно. Когда ты упираешься в кризис, предыдущая схема рушится. Но у меня

никогда не было желания сказать, что все, закрываемся на фиг. Кризис, если его перетерпеть, это всегда топливо для нового рывка. Внутреннее понимание, что нужно что-то поменять, возникает задолго до кризиса. Но ты не можешь продать эту идею своей команде, потому что директивное управление почти никогда не работает, тем более на развивающемся рынке. Все думают: «Да зачем, да и так все хорошо!» А когда идет разрыв между твоим пониманием и пониманием команды, это очень опасно — все впадают в оцепенение. Вот тогда и нужен спасительный кризис. Он создает неотвратимость перемен.

Я сейчас рассказываю своим ребятам, что есть такая легенда. Помните самые быстрые парусники — чайные клиперы? Самые большие рекорды по скорости доставки чая и специй из Индии в Англию были получены тогда, когда корабль ловил попутный ураган. При этом за рулевым стоял вахтенный офицер с заряженным пистолетом, и рулевому под страхом смерти запрещено оборачиваться. Потому что он обернется — а там идет вот такой вал! Вот это наш случай.

Ловушки роста

К 2005 году мы поняли, что растем и растем очень хорошо, но нужно развиваться еще интенсивнее. Вот только мы не знали как. Ответ нашелся сам.

Нас накрыла волна клонирования. Мы к тому времени еще работали только в Новосибирске и вдруг увидели, как в соседних городах наш продукт стали просто внаглую копировать. Мы даже судились по этому поводу. И выигрывали суды, но это, как правило, происходит не быстро. Поэтому решили посмотреть на эту проблему

по-другому — как на новую возможность. Благодаря этому пиратству мы осознали, куда идти дальше. Нам стало ясно, что наш продукт настолько интересен, востребован и, в общем-то, несложен (на тот момент, разумеется), что если мы сейчас не начнем экспансию, то просто-напросто упустим возможность.

Действовать надо было быстро, и мы отправились в другие города. Поэтому параллельно мы открыли и филиальную сеть, и франчайзинговую — и начали все это бешено развивать. Разумеется, опять методом проб и ошибок. Но на идеальные поступки у нас просто не было времени. Мы чувствовали, что окно возможностей может закрыться в любую минуту, поэтому глаза боялись, а руки делали.

Логика нашей региональной экспансии была довольно проста: собственные филиалы — это миллионники, а все, что ниже миллиона, — франшиза.

Но франшиза — это только на первый взгляд просто. На самом деле это не легкий бизнес, это просто другой бизнес. Откройте любую книжку по франчайзингу — мы совершили, наверное, все ошибки, которые там описаны.

Мы никогда не занимались активным продвижением франшиз. Даже в выставках всего два раза участвовали, и то для галочки. Сначала у нас даже на сайте не было никакой информации о том, что продается франшиза. Партнеры к нам приходили всегда сами. Просто приезжали люди и говорили: «Ребята, я хочу». А дальше мы уже на них смотрели и думали, нужен ли нам такой партнер или нет.

С первыми франчайзи нам повезло, они успешно работают до сих пор. Да и вообще, нам, как правило, везло с партнерами. Но подбор партнера — это ничуть

не проще, чем подбор правильных людей в собственную команду, а может быть, даже сложнее, потому что с ними потом гораздо сложнее расстаться. В книжках по этому поводу написаны разные советы и правила, но ошибки все равно будут. И это не страшно. Главное, чтобы ошибок был допустимый процент. Могу назвать типичные сигналы тревоги, на которые нужно обратить внимание, — это когда муж покупает франшизу жене или папа детям.

Франчайзинг — это тоже про вовлеченность в бизнес. Пожалуй, в этом главный критерий. Если человек лично вовлечен, то все будет нормально. Если же он думает, что покупает себе «золотой дождик», — с таким лучше расставаться на старте. У нас было несколько случаев, когда люди нанимали под себя управленцев, то есть становились чистыми инвесторами и отходили от оперативного управления и даже контроля. Чаще всего эта история заканчивалась провалом. А если удавалось выкрулить, то лишь благодаря тому, что начинали прислушиваться к советам и рекомендациям управляющей компании.

На десерт Москва

Мы шли в большой бизнес медленно, но верно. Сначала завоевали страну, а потом уже страна завоевала для нас сначала Питер, потом Москву. Просто в регионах сила нашего бренда стала такой, что на вопрос «как вас найти?» все отвечают «посмотрите в 2ГИС». Это уже как «отксерить» или «погуглить» — нарицательное выражение.

У нас уже были миллионы пользователей, они приезжали в столицы, тыкали в знакомое приложение и говорили: «Ну е-мое, приехал в Москву, а продукта нет. Я ж без него как без рук». Так мы поняли, что должны сделать

столицу. Это был вызов. Москва для нас осталась последним крупным белым пятном в стране.

Мы прекрасно понимали, что это сложно: самый большой рынок, самый большой город. Но у нас был козырь — вся Россия. Мы сделали Москву в первую очередь для жителей остальной страны. Наши пользователи в этом городе — это люди из регионов. И они же — наши евангелисты и сарафанные маркетинговые агенты. Постепенно они заразят нашим продуктом своих столичных друзей. Так оно и случилось.

Что же касается монетизации, то стартовые инвестиции в Москву окупались достаточно быстро. Филиал стал прибыльным, потому что здесь — федеральные деньги. Мы сфокусировались на крупных рекламодателях, федеральных игроках и стали продавать им страну. Ты приходишь в крупное агентство и говоришь: «Я вам предлагаю всю Россию, миллионы пользователей». Они: «Ого! Почему мы вас не знаем?» Мы отвечаем: «Звоните (например) в Красноярск». Они звонят своим клиентам или в свой филиал, а там: «Да, конечно! Классный продукт, мы все пользуемся». И тогда они нам говорят: «Ну, давайте поговорим».

При этом мы не вкладывали огромные усилия в качество базы данных, чтобы было все идеально. Монетизация Москвы бежала впереди качества самого продукта. И эта стратегия нас подкосила в последний кризис. В 2014 году весь наш крупняк — Apple, Samsung, Coral Travel, многие федеральные компании — все стали сокращать бюджеты. Выручка Москвы упала на 50 процентов за два месяца. Это был хороший урок. Мы поняли, что делать ставку только на крупняк опасно. Нужно наращивать базу столичных пользователей, продвигать в столице свой бренд, диверсифицировать рекламные поступления, наращивать качество

самого продукта. Началась очередная перестройка. Осенью 2014 года я стал искать рекламное агентство в Москве, нашел, мы провели рекламную кампанию. В итоге узнаваемость бренда выросла очень прилично. Если в регионах этот показатель у нас 98 процентов, то в Москве под 70 процентов. То есть только 30 процентов могут сказать, что не слышали про 2ГИС ни разу. Теперь Москва для нас такой же город, как любой другой. Здесь тоже нужно внимательно работать.

Война сообщающихся сосудов

Если мне кто-то скажет, что бизнес — это мягкая и приятная дорожка, не верьте. Любой бизнес — это ежедневный стресс. И если ты не можешь защитить себя от этого стресса состоянием драйва, бизнес заканчивается.

У любой компании есть личность, и какая-то часть этой личности должна всегда оставаться вечным стартапом. Всегда есть какая-то устоявшаяся часть бизнеса, а есть надстройка, которая должна быть максимально подвижной и восприимчивой. Потому что рынок может меняться мгновенно.

Мы в 2ГИС вроде бы прошли фазу классического стартапа. Мы больше не группа людей семейного типа с тотальной погруженностью, когда все хватаются за все и делают то, что могут. Мы уже давно перешли в стадию корпоративного управления. И тут семейные штуки не работают, начинаются другие подходы. Невозможно за завтраком что-то обсудить, к обеду решить, а к ужину запустить. Когда объем задач превышает определенный уровень, семейная компания должна превратиться во что-то другое. Но при этом очень важно в этом «чем-то

другом» не погрязнуть, сохранить свежесть восприятия мира и контакт с реальностью.

У нас в компании несколько производственных культур. Первая — это отделы продаж, такая и очень активная армия. Вторая — производство, картографы, у них совершенно другой менталитет — очень кропотливая работа только на своем рабочем месте. Есть колл-центр с поминутным KPI. У нас есть айтишники и разработчики, у которых свободный график. И плюс у нас есть классический менеджмент. По мере роста все эти культуры нужно было как-то совместить и подружить. В какой-то момент в Новосибирске у нас было семь офисов, и корпоративная культура стала «разъезжаться».

Поездив по миру, мы поняли, что в IT современный тренд — фановые офисы. Мой сын предложил в порядке эксперимента сделать небольшой дизайнерский офис для программистов. Им это понравилось, но от остальных мы получили тогда уйму негатива: эти бездельники там на самокатах катаются, а мы в обычном офисе торчим!

Каждому из сообщающихся сосудов кажется, что у него уровень выше. Так и в компании. Нам стоило чудовищных усилий доказать, что важны все и если провиснет хотя бы один элемент нашей культуры, пропадут все. И вот мы съехались в один офис, сделали его в дизайнерском стиле, все инсорс, много сотрудников так или иначе участвовали в его оформлении. Куча мероприятий, большая работа по формированию коллектива, чтобы все поняли, что важен каждый.

Работать ручками

У некоторой части моей команды время от времени возникает страх, что сейчас придет какой-то глобальный сервис

и всех нас съест. Это тот самый страх рулевого, за которым идет ураган. На этапе привлечения инвестиций мы даже ездили в Берлин к Оливеру Самверу из Rocket Internet, он известный специалист по клонированию бизнесов. Его первый вопрос был: «А почему “Яндекс” не может скопировать ваши технологии?» И действительно — почему? Ведь формально мы не сделали никаких таких фантастически прорывных технологий.

Я и сам не сразу смог ответить на этот вопрос, но в конце концов сформулировал это для себя так: потому что «Яндекс» и Google — это IT-компании в чистом виде. А мы создаем IT-продукт, но как бизнес мы не совсем IT-компания. Мы зарабатываем не только алгоритмами. Мы работаем руками. Весь наш бизнес построен на управлении людьми. И это наша базовая компетенция. Такого, как правило, нет в IT-компаниях.

Наш самый большой конкурент — не карты, а большой поиск. По сути дела, мы предоставляем людям поисковую машину, работающую офлайн, только в сегменте локального поиска. То есть не в глобальном мире и не в глобальной паутине, а именно local search: что вокруг меня расположено, что я хочу получить?

Есть такой анекдот: советское образование — это ничего обо всем. А западное — все ни о чем. Вот так и у нас. Поисковые системы недостаточно обо всем. А мы очень глубоко, но только в маленьком сегментике. Чтобы им нас здесь догнать, им нужно сделать весь тот наш технологический айсберг, который со стороны не видно. А они слишком велики для этого.

Одно время в мире было паническое настроение, что большой поиск все съест. Ничего подобного! Прошло два-три года, и local search — продукты опять поперли в гору.

А мы, естественно, от простого справочника теперь переходим в более современную сферу — к конкретным услугам. Например, у нас теперь можно вызвать такси. Сейчас с нами работает Gett и другие сервисы и получают приличное количество заказов от наших пользователей. У нас размещается «Деливери клуб» — висит его реклама, и тут же через нее можно заказать еду. Прекрасные результаты дает партнерство с «Профи.ру». Через них можно записаться на прием к врачу. Эта модель прямых услуг у нас продолжает развиваться, какие-то штуки мы будем делать и сами.

Наш бизнес — это просто совокупность хорошо настроенных элементов. Он весь держится на «последней миле» качества и усилий. Да, гиганты пытаются нас копировать. Но что такое копирование? Можно повторить все в мельчайших подробностях, но при этом ты должен дойти до уровня мастера, а потом пойти дальше, если мастер остановился. А если мастер не остановился, ты всегда будешь за ним повторять.

Поэтому нас можно выбить с рынка только в одном случае — если мы сами остановимся в развитии. Но пока этого не произошло, мы всегда будем на шаг впереди. Или хотя бы на полшага.



Давид Ян. Должно быть больно

КТО

Давид Ян, 49 лет. Живых и активных аксакалов российского IT не так много, но Ян определенно один из них.

ЧТО

Очень много всего. Компания АBBYY, гаджет Cybiko, сеть кафе (ArteFAQ, «Сквот», FAQ-Safe, «Сестры Гримм», DeFAQto, Ferrein), образовательный фонд и «гимназия будущего» Ауб, ресторанный система автоматизации iiko. В нулевые годы Давид активно занимался развитием движения флешмобов, пока спецслужбы не поставили под контроль какую бы то ни было уличную активность. А еще у него есть умный поисковик Findo, мобильное приложение для оплаты счета в ресторанах Plazius и бесчисленное количество более мелких проектов и самый новый Yva.ai — ИИ-система вовлечения сотрудников, повышающая продажи и предупреждающая проблемы до того, как они возникли. Может показаться, что фокус Яна размыт, но на уровне сверхконцепции в его голове все лежит строго по полочкам.

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

Везде по-разному. Наиболее доходным активом Яна является АBBYY. Финансовые показатели компании не раскрываются, но наблюдатели оценивают выручку в диапазоне 100–200 миллионов долларов в год. Еще один локомотив в портфеле Яна — iiko, система автоматизации и управления ресторанами. Она динамично растет, ею пользуются уже более 22 тысяч заведений общепита по всему миру.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«В конечном счете все упирается в один вопрос — что заставляет людей создавать что-то новое, ставить себе цели и достигать их. Честно говоря, меня само существование этого вопроса удивляет. Что заставляет людей есть, спать, любить? Я думаю, желание действовать — это такое же обстоятельство непреодолимой силы. Оно неистребимо в людях с предпринимательской жилкой. Как у людей с инженерной жилкой неистребимо желание создавать новые технологии. У людей с научной жилкой — открывать новые законы, и не важно, будут ли они приносить кому-то пользу или нет. Это базовая потребность человека, инстинкт преобразования окружающего мира — такой же сильный, как инстинкт самосохранения или продолжения рода. Вопрос в другом — что заставляет кого-то этого НЕ делать?»

История Давида Яна — это история разных бизнесов на базе одной простой идеи. Она состоит в том, что взаимодействие двух и более людей — это не всегда боль, бессмыслица и пустота. Наоборот, чаще всего это главное и единственное условие рождения чего-то нового, продуктивного и полезного. Есть в этой базовой установке что-то принципиально антиромантическое — любовь к праведной толпе, презумпция ее разумности. Все задумки Яна рождались в момент его личного столкновения с иным опытом, знакомства с другими системами и людьми.

Такое вступление может показаться весьма тривиальным для тех, кто уже научился извлекать выгоду из коммуникации с миром. Но Давид не боится банальностей. Выход за пределы герметичного пространства собственных навязчивых идей, упрямых убежденностей и непробиваемых установок — для многих это до сих пор является не до конца очевидным, чем-то, скорее отвлекающим от собственной гениальности. И именно поэтому на свет рождаются сотни тысяч никому не нужных продуктов, востребованных приложений, обреченных стартапов.

Все неудачные проекты неудачны по-разному, но корень любого провала один — та или иная разновидность эгоизма его создателей. Уметь кодить, продавать, упаковывать — это важно и необходимо. Но делать это могут более-менее все. И лишь единицы способны прислушиваться к миру, быть одинаково внимательными к происходящим событиям в глобальном масштабе и к горячему разговору двух предпринимателей за соседним столиком в кафе.

Изобретение предпринимателя

Идея электронного словаря родилась у меня в 1989 году, еще на четвертом курсе МФТИ. Студенты физтеха учат два языка: один английский, серьезно, а второй — на выбор, «в нагрузку». Я вторым языком выбрал французский и успел с ним изрядно намучиться. На экзамене после четвертого курса получил четверку и по дороге в общагу все переживал: ну почему нет программы, которая помогла бы выучить все эти страшные склонения-спряжения. Ведь если бы ее можно было создать, то ее можно было бы и неплохо продать. Но уж если писать такую программу, — думал я дальше, — то, конечно, не для французского языка, а для английского — он ведь более востребован. Наконец, мне стало понятно, что обучение — это уж как-то чересчур, для начала неплохо бы сделать просто переводчик. В общем, пока я дошел до общаги, моя четверка по французскому оформилась в идею сделать и продать электронный словарь.

Говорят, что когда человеку отрывает руку или ногу, он сначала боли не чувствует. Биология гуманна: болевой шок срывает как анестезия. Нечто подобное происходит и в начале любого большого дела: оценки сложности будущего предприятия у нас всегда занижены на много порядков, особенно в молодости. И это хорошо, это правильно, это тоже что-то вроде обезболивающего. Потому что если бы человек трезво оценивал все, что ему предстоит пережить и вынести на предпринимательском пути, он бы просто не взялся за это дело ни за что на свете. А так — он сначала смотрит на свою идею через розовые

очки, ввязывается в драку, а потом, когда очки ему разбивают, обратного пути уже нет, приходится прорываться с боем и побеждать. Или проигрывать.

Моя идея была такой — успеть все сделать за летние каникулы и уже в сентябре вернуться в свой вуз не совсем бедным человеком. Я был уверен, что июля будет достаточно, чтобы написать саму программу, в августе я успею продать 100 копий по 100 рублей, а уже в сентябре продолжить обучение на физтехе. Разве не реалистично? Осталось всего ничего — найти толкового программиста, который программу словаря напишет. Это был 1989 год, у рядовых студентов еще не было доступа к компьютерам, поэтому надо было искать кого-нибудь посерьезней.

Базовая кафедра у нас тогда была в Черноголовке. Там я через цепочку рекомендаций вышел на Александра Москалева из Института проблем технологии микроэлектроники. Вообще Черноголовка в те времена была таким наукоградом посреди леса, островок чистой науки, отрезанный от окружающего мира. Там более десятка разных НИИ, атмосфера — как у Стругацких в романе «Понедельник начинается в субботу». И вот меня знакомят с Александром, мне 21 год, ему 28, он крутой, сидит за компьютером с цветным монитором — тогда это было что-то невероятное. Я ему изложил свои коммерческие перспективы: в Советском Союзе вон сколько научных институтов, представьте, что мы в каждый продадим по две копии, 100 рублей каждая. Ну, хорошо, не в каждый, а хотя бы в половину — это уже 10 тысяч рублей, по 5 тысяч каждому. В те времена это были огромные деньги, можно было каждому по «Жигули» купить. Александр молча слушал, а потом произнес всего два слова: «Я подумаю». Через неделю я звоню ему с таксофона, и он

произносит еще два слова: «Я согласен». Так появилась на свет компания с красивым названием Bit Software.

Теперь остался совсем уж пустяк. Я должен был создать словарную базу данных в электронном виде, то есть загнать русский и английский словари в компьютер и соответствующим образом разметить. А задача Москалева — написать программу, которая будет с этой базой данных работать. Я очень быстро нашел кооператив, в котором мне пообещали за месяц загнать словари в компьютер. Стоить это будет 3 тысячи рублей. То есть заработать мы хотели 10 тысяч, и это еще когда будет, а потратить нужно 3 тысячи и прямо сейчас. Разумеется, у меня таких денег не было.

Как-то раз мама показала мне газетную заметку о том, что в СССР учреждают центры НТТМ — научно-технического творчества молодежи, которые поддерживают... слова «предприниматели» тогда не существовало, но по сути это было такое советское протовенчурное инвестирование. Вообще придумка была удивительно правильная. С их помощью родилось немало успешных компаний, в том числе и наша.

Я распечатал на матричном принтере в две колонки узким шрифтом идею Lingvo 1.0 и 2.0. Первая — словарь, вторая — переводчик. С этой бумагой я и пошел по центрам НТТМ, звонил по объявлениям, просил аудиенции, чтобы рассказать про свой проект. Кто-то смотрел на мои бумажки откровенно косо, кто-то с интересом, но все сказали «нет». Исключением стал только центр НТТМ «Дельта», который находился на Таганке. Ребята послушали меня и спросили, сколько нужно денег. Сумма их не смутила. Мы договорились об условиях: центр НТТМ перечисляет эти 3 тысячи не нам, а напрямую кооперативу по факту сделанной работы. А затем в течение года

«Дельта» получала эксклюзивное право продавать этот словарь и забирать половину прибыли. А дальше всё — мы были свободны, как ветер.

Даже сегодня о подобных стартовых условиях можно только мечтать. Никто в современном мире не инвестирует под идею. Эта стадия называется *friends & family*. У нас же тогда не было ни прототипа, ни продаж, ни клиентов, ни команды — ничего. Только бумажка, в чистом виде *idea stage*. Если бы они тогда потребовали в обмен на эти 3 тысячи рублей 70 процентов компании, я бы, наверное, согласился. Не знаю, может быть, там в договоре было написано, что мы отвечаем за эти деньги своей свободой и имуществом родителей, — я, если честно, его до сих пор так толком и не прочитал. Подписал не глядя, центр НТТМ перечислил нашему партнеру-кооперативу аванс, и мы начали работать.

Разумеется, сроки были нарушены, причем всеми сторонами. К 1 августа, когда у нас по плану уже должны были начаться продажи, кооператив успел забить только букву «А». Я приезжаю в назначенный день к Москалеву грустный и печальный, но Саша меня ободрил: «Ну ты не волнуйся, мне тоже пока тебе показать особо нечего. Я написал только пример этого словаря на одной словарной статье, могу показать на экране. Вот, видишь окошко. Нажимаешь верхнюю стрелку — слово лезет вверх, нижнюю — вниз. Это даже не прототип, а так — набросок».

Еще через месяц кооператив забил буквы «В и Г», а у Москалева на экране второй курсорчик забегал. В общем, в итоге я решил на год отчислиться из института с правом последующего восстановления и весь этот год посвятить бизнесу. Вернуться и защитить диплом мне удалось лишь через три года.



Восемь месяцев понадобилось для того, чтобы кооператив кое-как закончил свою работу, но когда мы увидели результат, то схватились за голову. Дело в том, что они работали с устройствами для набора текста, на экране которых виден был только последний символ. Проверять на нем ошибки просто невозможно. Так что неудивительно, что в нашей словарной базе ошибок было больше, чем слов. А в договоре четко прописано, что за каждую неточность они платят неустойку в 0,1 процента от первоначальной суммы. Опечаток было так много, что по формальным признакам кооператив еще оставался нам должен. В итоге мы договорились, что выплатим им 1,5 тысячи и разойдемся с миром. Но время было упущено.

Проклиная себя за то, что вообще во все это ввязались, мы поправили все ошибки вручную, допилили продукт и начали продажи. В те времена был такой каталог Академии наук СССР с перечислением всех институтов по всем городам, с телефонами ученых секретарей. Я звонил по этим телефонам и просил соединить меня с начальником вычислительного центра. В результате нам удалось продать, но не 100 экземпляров по 100 рублей, а всего 15, зато по 700. В общем, свои 10 тысяч мы заработали, деньги отбили, return on investment центра НТТМ «Дельта» был вполне успешным. Они остались довольны и захотели продолжить сотрудничество, но уже без эксклюзивных прав на распространение.

Fake it then make it

В Кремниевой долине я слышу эту мантру постоянно: fake it then make it. Ее справедливость мы сами поняли уже на старте, когда у нас была только распечатка идеи. Сначала

продай муляж, а уже потом делай нормальный продукт. И вообще: сначала продай — потом сделай.

Есть мнение, что пока у вас в кармане нет заказов на миллион долларов, вообще не стоит начинать бизнес. В этом есть определенная логика. Она связана с тем, что ни один продукт не делается меньше чем за миллион долларов. Бывают редкие ситуации, когда можно дойти до точки безубыточности при меньших инвестициях, но в реальности если это делать в Америке, то один нанятый человек обходится минимум в четверть миллиона в год. Один миллион — это четыре человека. В России за эти же деньги можно нанять в четыре раза больше людей. Но все равно даже 16 человек, которые работают год, — это, может быть, и нормально для локального проекта, но не для большого предприятия.

Начиная новый бизнес, нужно создать новый продукт. Но много всего уже придумано. Поэтому придумать тот самый продукт, который закроет еще не занятую нишу, — это не просто. Все время приходится искать ее. Предположим, ты видишь какую-то человеческую потребность и бизнес-решение, способное, как тебе кажется, ее удовлетворить. Казалось бы, все замечательно, пора вкладывать деньги и двигаться вперед. Но через пару месяцев может выясниться, что да, эта потребность действительно существует и она не выдуманная, вот только осознают ее всего 33 человека на Земле. А остальных нужно еще найти и убедить купить твой продукт. Ты веришь, что он им действительно нужен и они это рано или поздно поймут. Отлично. Но весь вопрос в цене, которую тебе придется заплатить за каждое такое понимание. Это называется Customer Acquisition Cost — стоимость привлечения клиента. И если она непомерно высока, то продукт

не выстрелит — даже при наличии потенциальной потребности людей в этом продукте.

Fake it then make it — относительно безболезненный способ что-то попробовать и не разориться. Ты создаешь муляж и смотришь отклик рынка до того, как потратишь деньги и время.

Но «относительно безболезненный» вовсе не означает «совсем безболезненный». Правило «fake it then make it» помогает лишь свести к минимуму возможные потери. Совсем без потерь не обойдется. Если очень сильно повезет, то в случае неудачи ты потеряешь не деньги, а только время. С нашим словарем мы не рисковали большими деньгами, но проверить операцию «муляж» тоже не получилось — это была ровно противоположная история. Никаких возможностей исследовать рынок у нас не было, поэтому вперед мы шли по граблям.

В какой-то момент ученые секретари из справочника Академии наук СССР в ответ на мои звонки стали отвечать так: «Lingvo? Слушайте, ребята, вы за кого нас держите? У нас уже есть Lingvo. Вы ее создатели? Нехорошо обманывать старших. До свидания».

То есть она стала распространяться пиратским образом. Причем, судя по плотности таких ответов, уже через год после нашего выхода на рынок на весь Советский Союз было около 50 тысяч нелегальных копий. Нам такая популярность, конечно, льстила, но ни о каких собственных продажах после этого речи уже не шло. Более того, оказалось, что существует еще десять подобных словарей, созданных другими командами.

Но отступить было нельзя, надо было делать какой-то следующий шаг, который остальные еще не догадались сделать. Спустя много лет я услышал известную

бизнес-притчу о сверлах и дырках. Ее мораль в том, что люди покупают сверла не потому, что им нужны сверла, вот эти вот закрученные по спирали железные палочки с победитовым наконечником. Они покупают сверла, потому что им нужны дырки. А тогда без всяких особых знаний мы как-то сами догадались, что люди покупают словарь не для того, чтобы иметь словарь, а чтобы иметь перевод текста. И получали они его на тот момент крайне неудобным образом: надо было сначала напечатать в компьютере текст на иностранном языке, потом нажать кнопку, программа этот текст переведет, причем так козяво, что потребуется множество поправок. А потом еще его нужно будет распечатать на принтере.

Все это неудобно и трудозатратно. Почему бы не создать для людей программу распознавания текста с бумаги? Причем на первоначальном этапе для этого вовсе не обязательно писать ее самому. Можно просто соединить три чужие программы, которые, работая одна за другой, позволяли бы с бумаги переносить документы в цифру и тут же переводить. До нас почему-то никому это не пришло в голову. А мы просто договорились с производителями трех программ — распознавания, коррекции орфографии и перевода — объединили их так, чтобы они работали одна вслед за другой, назвали все это дело LingvoSystems и зарегистрировали как торговую марку. Звучало это так: «От листа на одном языке до листа на другом языке». Вставляешь в сканер документ на английском, нажимаешь несколько кнопок, и принтер распечатывает тебе документ на русском. Да, перевод черновой, он непригоден для публикации, но вполне годится для собственного понимания. Фантастика!



В общем, мы ввязались в новую авантюру, которая была на несколько порядков сложнее, чем словарь. Но тут мы уже все сделали правильно. Сначала собрали такого монстра Франкенштейна из трех чужих программ. Это был своего рода муляж нашего будущего продукта. Продавая его, мы быстро выяснили, чего не хватает пользователям на каждом этапе работы. И когда мы начали делать собственную распознавалку, мы уже точно понимали, какие ошибки не нужно допускать, а какие косяки конкурентов нужно поправить. Например, программа должна была уметь читать без предварительного обучения. Практически у всех систем были проблемы с качеством распознанного текста — слова склеивались, буквы вылетали, калибровка шалила. Мы решили, что наша система должна быть устойчива к таким вещам. За десять месяцев мы сделали эту программу, назвали ее FineReader и выпустили на рынок. В первый же день мы продали 40 экземпляров по 400 рублей. Это был хороший старт. И пока пресса нас то хвалила, то ругала, за год мы выпустили FineReader 2.0 с учетом всех ошибок. Очень скоро выяснилось, что этот продукт востребован не только в России. В сравнительных тестах он начал побеждать аналогичные программы мировых производителей. И это было начало уже большого успеха.

Если бы мы начали делать свою распознавалку с нуля, минуя этап продажи муляжа из трех разных продуктов, то до конечного пользователя мы бы дошли лет за пять и только после этого стали бы его совершенствовать, собирая фидбэк от потребителей. Это слишком много. В лучшем случае мы упустили бы уйму времени, в худшем — просто не выжили бы. И это абсолютно типичная ситуация: пять лет, чтобы выйти на рынок, далее сбор всех багов и косяков, а потом еще два года на переделку. Это живая боль любой разработки.

Мертвые птички

Но как панацею от всех проблем fake it then make it принимать не нужно. Особенно сейчас, когда конъюнктура рынка меняется очень быстро, а вместе с ней и конкурентная среда, и потребности. И даже если ты делаешь что-то всего за два или три года, мир за это время может измениться до неузнаваемости. Поэтому если сегодня ты начинаешь тестировать бумажный муляж на людях и думаешь, что продукт купят, то через три года может случиться трагическая неожиданность. Поэтому в любом случае требуется доля риска, безумства и безответственности, чтобы начать. Но действовать, не пытаясь делать стартовый fake, тоже не стоит. Просто нужно учиться правильно считывать сигналы и чувствовать будущее.

Абсолютно не важно, что большое количество людей, посмотрев на муляж, скажет, что это полная фигня, которую никто не купит. Важно, будет ли среди этих людей хотя бы небольшая группа, которая спросит, где можно это купить прямо сейчас. Если обнаружилась прослойка авангардных пользователей, у которых есть потребность в том, что остальным нужно будет через три года, то этот сигнал нужно воспринять. Если ты делаешь что-то и не видишь никакого сигнала, вообще ноль реакции, тогда это серьезная проблема. Тогда лучше три раза подумать, прежде чем инвестировать. Может, идея и правильная, но она настолько далека от того, где сейчас находится рыночная потребность, что ее просто не поймут.

Именно из-за этого некоторые пионеры отрасли оказываются не у дел. Как известно, первый планшет сделал вовсе не Apple, а HP, причем за много лет до появления айпада. Но рынок к тому времени еще не созрел

для такого продукта, и эта попытка была списана компанией в убытки. Ранние пташки первыми делают продукт и умирают, потому что рыночная потребность еще не подоспела. Но и поздние пташки тоже умирают, потому что рынок уже занят и потребность удовлетворена, а отвоевывать аудиторию слишком дорого. И только те, кто попал с правильным продуктом в правильный момент, — выживают. Мораль — ты должен смотреть на умерших конкурентов. Если их вообще не было — это очень тревожный сигнал. На Земле семь миллиардов человек, не бывает так, чтобы правильная идея пришла в голову только одному человеку. Она должна была прийти кому-то еще, ранние пташки уже должны умереть. Нужно просто посмотреть на это кладбище, разобраться, встретиться с фаундерами и выяснить, что пошло не так, и подумать, стоит ли идти на риск.

Три вида боли

Чтобы понять, нужен будет твой бизнес кому-то или нет, имеет смысл обратиться к одной простой околomedicalской метафоре. Представим, что есть боль. Боль, которую ты лечишь. Она должна быть острой и реальной, а не вымышленной. Пытаться лечить легкое покраснение мизинца, которое проходит через день, может быть, и нужно. Но если боль не острая, то будет очень сложно заставить кого-то купить продукт. Да, проблема не вымышленная, мизинец действительно краснеет, но уровень жизни хозяина мизинца от этого страдает не сильно.

Теперь предположим, что боль острая, но больных очень мало, их сложно вычислить и обнаружить, коммуникационные каналы по каким-то причинам не работают

или отсутствуют. Это тоже тревожный сигнал. Это значит что потенциал рынка маленький, масштабирование либо невозможно, либо слишком дорого — Customer Acquisition Cost будет чрезмерно высокий.

Нужно, чтобы боль была реальной и распространенной. Вот две недели у человека болит голова настолько, что он не может ходить на работу, — это настоящая проблема, она мешает качеству жизни. И таких людей — миллионы. И они уже готовы сами искать волшебную таблетку, но пока не находят. Вот это уже та предметная область, с которой стоит работать.

Второе, о чем стоит задуматься, — возможно ли вообще создать такую таблетку. Может ли компания создать медикамент, чтобы решить эту проблему, вылечить боль рынка.

И третье — сможет ли компания доставить эту таблетку до больных.

Эти три ключевые вещи существуют в любом новом бизнесе. Основные проблемы стартапов обычно концентрируются в первом или третьем пункте. Вы ошибаетесь или в наличии реальной боли, или в способности доставить таблетку больным. Технологии чаще всего не проблема. Ведь инженерам только дай что-нибудь сконструировать. А вот простой разговор с человеком на предмет того, где и что у него болит, — это задача совсем другого порядка. И эти два пункта — первый и третий — многие стартаперы склонны недооценивать. Наличие какой-то прорывной технологии или уникального продукта ослепляет, все остальное начинает казаться второстепенным. А это не так. Часто ко мне приходят какие-нибудь люди с идеей, и, когда выясняешь, интересовались ли они вообще у кого-нибудь, нужно это рынку или нет,

оказывается, что никого и ни о чем они не спрашивали. Им и так все ясно.

Важно в какой-то момент наступить своей песне на горло, взять бумажку, нарисовать анкетку, прототипчик и пойти в поля. В кафе на University Avenue или в Ferrein и — разговаривать, разговаривать, разговаривать с живыми людьми. Или, если вы совсем уж интроверт, можно воспользоваться инструментом АУТМ — Ask Your Target Market, очень качественный ресурс. Это онлайн-платформа, на которой за несколько часов ты можешь показать тысяче человек свой проект и выяснить, что они об этом думают, стали бы они пользоваться твоим продуктом или нет.

Перерезать пуповину

Проблема качественной коммуникации людей между собой для меня всегда была фундаментальной. Это ровно та боль, которую испытывают все, и я по мере своих сил пытался ее лечить, создавая свои проекты. Еще во времена Bit Software, которая потом трансформировалась в АВВУУ, наш слоган звучал так: «Мы помогаем людям лучше понять друг друга. Мы создаем технологии для коммуникации». Следующим важным шагом в этом направлении стал мой второй проект — Subiko.

Изначально это была просто игрушка вроде тамагочи. Но она быстро обросла дополнительными функциями — например, поисковиком друзей в радиусе 150 метров. Можно было создавать свой профайл, просматривать чужие, и устройство вибрировало, когда кто-то поблизости хотел с тобой общаться. Когда мы провели исследование, как люди пользуются Subiko, выяснилось, что конкретно



зашкаливала именно функция чата. Это был своеобразный предшественник Facebook и Tinder в одной коробке. Принципиально отличался он тем, что был локальным. Тогда не было мобильного интернета, и он видел до ста других устройств Subiko в радиусе действия, они объединялись в локальную сеть. Можно было послать сообщение кому-то одному или сразу всем, кто рядом. Ты видел профиль каждого пользователя. По тем временам это была фантастическая штука. Этот гаджет вибрирует у тебя в кармане, и адреналин просто бьет в голову. В американских школах даже были таблички «No Subiko». Но кого это останавливало?

К тому времени — а это был самый конец девяностых — АВВУУ уже прочно стояла на ногах, готовилась международная экспансия. У меня появилось свободное время для чего-то нового. Я оставался акционером АВВУУ, председателем совета директоров, но ушел с позиции генерального директора. И на операционную работу возвращаться не собирался.

По натуре я комбат в окопе, полевой командир. Я не штабной генерал и не люблю сидеть и переключать карты. Да, это тоже интересно и важно, я регулярно этим занимаюсь на совете директоров. Но мне важно быть в окопе, по локоть в грязи, смотреть, что происходит. Координация небольшой группы мне интереснее — когда все неизвестно, надо принимать решения сейчас в условиях ограниченного количества данных. Это заводит. Но одновременно в нескольких местах ты этим заниматься не можешь.

Поначалу я думал, что смогу работать на два фронта. Но акционеры Subiko поставили мне условие — уйти из АВВУУ и сконцентрироваться на новом проекте. Я был

страшно зол на них, но благодаря этому ультиматуму произошли две правильные вещи.

Во-первых, с Subiko ничего бы не получилось, если бы я делал его парт-тайм. Во-вторых, сама компания АВВУУ в мое отсутствие сильно возмужала. Я отпустил ребенка, он теперь сам ходил в школу, вырослел, набирался ума и опыта. Нужно уметь вовремя перерезать пуповину, отпустить свое детище — не гулять же с ним за ручку до института.

А для меня началась совершенно другая жизнь. Я спал по два часа в день, видел галлюцинации, сны наяву, жил в самолете. Я летал между Россией, Америкой и Тайванем. Разработка была в Москве, производство — в Тайване, маркетинг — в Америке. Это был стартап на пределе человеческих возможностей.

Сколько нужно работать?

Я замерял: на основной проект, которым я занимаюсь, у меня уходит 70 часов в неделю, на все остальные — 10. Уверен, адепты цитаты Стива Джобса про «работать не 12 часов в день, а головой» сейчас прибегут и будут ругаться. Безусловно, хороший менеджер работает столько, сколько надо. Вот только эта формулировка действует в обе стороны — надо бывает не только очень мало, но и очень много.

Ты можешь работать меньше, если тебе очень повезло с топами, которые могут правильно принимать решения и снимать половину твоей головной боли. Но может ли мать в субботу и воскресенье не думать о своем новорожденном ребенке, потому что у нее выходные? Он ведь плачет, у него животик болит! Вот так и с бизнесом.

Если руководитель будет работать 40 часов в неделю, я не верю, что сотрудники будут работать больше. Я не верю, что стартап можно делать по часам. Может быть, я неправильно что-то делаю. Но если походных консервов хватает на два месяца и у тебя есть выбор — идти 8 часов в сутки или 18, — что ты выберешь?

Почему два лучше одного

Некоторые бизнесмены не придают особого значения конференциям и прочим профессиональным сборищам, считают это напрасной тратой времени и ярмаркой тщеславия. Я тоже очень долго не до конца понимал смысл таких тусовок, пока на одной из них практически случайно не привлек 10 миллионов долларов в Subiko.

Я прилетел на PC-форум, который проводила Эстер Дайсон в Аризоне. Subiko только-только направлялись в производство, а работающие прототипы можно было пересчитать по пальцам. С одним из них я и прилетел. Толпа была предельно разношерстной, среди инвесторов и разработчиков затесалась даже актриса Вупи Голдберг — она долго расспрашивала меня, как работает функция знакомства на Subiko.

А потом ко мне подошел Йосси Варди, ключевой инвестор ICQ. Он увидел Subiko и сказал, что это самое большое изобретение человечества после MP3. Я, конечно, отшутился, что это самое большое изобретение человечества после ICQ. Но он был настроен серьезно. Варди попросил дать ему это устройство, чтобы он показал его Стиву Кейсу (CEO America Online, на тот момент крупнейшего в США интернет-провайдера). Я тогда еще не знал, кто это, и сначала не хотел отдавать единственный Subiko.

Это был только первый день, конференция продолжалась, нужно было как-то демонстрировать, что мы изобрели. Я пообещал Варди подарить Subiko в конце форума, но он уезжал в тот же день. «Или ты мне даешь это устройство, и я показываю его Стиву Кейсу, или улетаю без него», — отрезал он.

Я понимал, что объяснять на пальцах потенциальным инвесторам возможности Subiko — это полный идиотизм. Я сидел и не мог решиться — дать или не дать. В итоге, решив, что совершаю самую ужасную ошибку в жизни, я отдал Subiko и остаток дня просто очень убедительно рассказывал про революционный компьютер, с помощью которого можно чатиться, знакомиться и так далее. Выглядело довольно нелепо.

К концу дня я смирился с мыслью, что время, деньги и устройство потеряны напрасно. Но на следующий день мне позвонили. Это был человек из приемной Стива Кейса. Через два дня я уже был у него в Орландо. Вместо отведенных 45 минут мы проговорили два часа. Там были СТО, CFO, CEO — в общем, весь руководящий состав AOL. Им все понравилось, и они решили инвестировать в компанию 10 миллионов долларов.

Недоношенный Facebook

Subiko оказался той самой «мертвой птичкой». Он появился чуть раньше, чем рынок был к этому готов.

Этот гаджет хорошо работал в местах концентрации подростков — в школах, кинотеатрах, но дома практически терял смысл. Объединить устройства в глобальную сеть не представлялось невозможным. Тогда еще не появился Wi-Fi для мобильных устройств, Bluetooth

существовал только на бумаге, 3G не было в природе. Кроме того, нужно было сделать так, чтобы ребенок носил Subiko в кармане и батареи хватало на весь учебный день — пять часов минимум. Это очень серьезные ограничения. Технологически мир еще не был готов к таким устройствам.

Сложно сказать, как бы дальше развивалась ситуация, но в тот самый момент рухнул NASDAQ. Один за другим разоряются ретейлеры, 140 тысяч человек теряют работу, среднегодовой размер подарка на ребенка уменьшается до 120 долларов. Мы попадаем в топ Christmas wishlist, но номер один все равно остается за PlayStation, номер два — за Game Boy. А в такой ситуации быть просто в двадцатке недостаточно.

Мы продали четверть миллиона устройств за четыре месяца, но этого было мало, чтобы выйти в безубыточность. Мы кусали локти от осознания, что Америка надолго ушла в рецессию и ловить нам нечего. Чтобы как-то спасти положение, мы перенесли Subiko в Англию. И тут случается теракт 11 сентября. В школах строго-настроено запрещают устройства такого типа из соображений безопасности. И вот тогда уже стало окончательно ясно, что мы не выкарабкаемся. Компанию разделили по частям, история Subiko закончилась. В основном это были одни сплошные потери, инвесторы не вернули свои деньги.

Недавно я встречался со Стивом Кейсом и напомнил ему, как 17 лет назад он вложил в Subiko 10 миллионов. Он смеялся и вспоминал эту историю в позитивном ключе. Она и правда довольно важная, хоть компания и не превратилась в Facebook своего времени. А недавно я узнал, что, оказывается, существуют форумы любителей

Субіко. Их участники пишут под них программы, модифицируют, обсуждают батареи, продают устройства на eBay.

Новые соединения

После истории с Субіко я взял небольшой творческий отпуск. Тогда-то в моей жизни и появилась история с флешмобами. Моя мать из театральной семьи, брат — художник, я сам устраивал перформансы, еще будучи студентом физтеха. И тут вдруг в мире появляется такой сплав искусства, действия и коммуникации. Сотни, а то и тысячи человек анонимно организуются в сети, определяют сценарий, место действия и время сбора. А потом где-нибудь в реальном мире происходит вспышка — локальный хеппенинг на одну-две минуты, который радикально ломает привычную реальность, превращает ее в искусство.

Например, на площади Сан-Марко в Венеции больше половины людей, сидящих за столиками под открытым небом, вдруг встают и уходят. Представляете, что должна чувствовать в этот момент вторая половина?

Или идешь ты по улице, никого не трогаешь. На глаза тебе попадается человек с перебинтованной левой рукой. Ничего особенного. Но через пару секунд ты видишь еще одного человека с перебинтованной левой рукой. А вслед за ним — человека с перебинтованной левой ногой. Ты начинаешь оглядываться и видишь, что вокруг у каждого третьего прохожего что-нибудь левое забинтовано: нога, рука, ухо. И даже у собачки на поводке обе левые лапки тоже замотаны белым бинтом. Тебя охватывает паника, ты начинаешь приставать к прохожим и спрашивать: «Что здесь происходит?!» А люди тебе как ни в чем не бывало

отвечают: «Ничего страшного, это просто случай номер восемь».

Меня все это очень впечатлило. Subway ведь тоже был как раз про это — про crowd. Сначала я сам поучаствовал в нескольких флешмобах, а потом зарегистрировал специализированный сайт, который вскоре стал самым популярным местом тусовки российских флешмоберов. В итоге мы провели порядка 70 акций, в том числе и глобальных — в 130 городах одновременно.

Это было чистое хобби, никакого бизнеса. Помню забавный случай, когда несколько десятков людей пришли в «Арбат Престиж» и стали обнюхивать ценники духов вместо пробников — в итоге все закончилось милицией. Или «Звон ключами» — сотни человек в одном и том же месте вдруг начинают звенеть ключами в карманах. Это были абсурдистские хеппенинги, которые действительно вводили окружающих в легкий ступор.

Регулярные массовые сборища проходили и у меня дома. Вечеринки на 70 человек, квартирники с блюзом и порванными колонками. Соседи стоически терпели все это безобразие, но в итоге мои друзья сами не выдержали и решили, что уже хватит мучить людей — нужно открывать свое кафе. Так появилось сначала FAQ-cafe, которое мы учредили в 2004 году, а потом и еще целая плеяда подобных заведений: ArteFAQ, «Сквот», «Сестры Гримм», DeFAQto, Ferrein.

Занимаясь ресторанным бизнесом, я стал различать на рынке новые виды боли. И прежде всего это было связано с отсутствием удобного инструментария для управления кафе. Я не мог понять, почему на дворе уже XXI век, а в мире до сих пор нет программы, которая умеет эффективно управлять этим бизнесом. Все делается либо

вручную, либо на каком-то примитивном софте. Я поговорил с друзьями-рестораторами — оказалось, что у них та же проблема.

Поначалу мы работали на чужой системе автоматизации, но довольно быстро выяснилось, что она никуда не годится. Я лично оканчивал курсы поваров, барменов, официантов, управляющих и довольно глубоко проник во все бизнес-процессы, поработал на каждой из этих должностей. Поэтому все недостатки того софта, который тогда был на рынке, я прочувствовал на себе. И поскольку на эту систему автоматизации невозможно было смотреть без слез, вполне естественно случился iiko — наш собственный продукт. Поначалу мы разрабатывали его для себя, потом стали продавать, и сегодня им пользуются почти 20 тысяч ресторанов. Это уже был выход в многомиллиардный сегмент. Ресторанный бизнес — самый популярный бизнес в мире.

Все эти истории про одно и то же — про уникальное конкурентное преимущество (unfair market advantage). Этим преимуществом может быть уникальная технология или знание, но может — и какой-то посторонний специфический опыт. Если ты всю жизнь занимался IT, это еще не значит, что у тебя получится сделать хорошую систему автоматизации ресторана. Ты можешь проиграть тому айтишнику, который имеет еще и опыт работы на всех возможных позициях в общепите и знает, как там все устроено. Не нужно замыкаться в мире высоких технологий, реальную действительность никто пока не отменял.

Как собрать команду

Опыт практически всех моих проектов показывает, что хорошая команда на начальном этапе собирается из друзей.

Бизнес — это поход в неизвестность с очень тяжелыми последствиями, которые тебе грозят, если ты не доберешься до цели. В отличие от реального похода, в бизнесе очень часто обратного пути просто нет. Ты или доходишь до цели, или по дороге у тебя кончаются консервы и ты замерзаешь от голода и холода. Точного маршрута при этом нет, карты нет, GPS нет, ты держишь курс по пачке «Беломора». Кого брать в такой поход? Конечно, ты можешь дать объявление в интернете, откликнутся какие-то люди. Но как они поведут себя в тяжелой ситуации? Об этом лучше знать, пока вы не вышли из дома.

Если говорить про наемных сотрудников, early employees, то тут может быть микс из друзей и людей по объявлению. Но когда вы придете к инвесторам, они обязательно спросят, как долго фаундеры знают друг друга. Если шесть месяцев или год — это не очень хороший сигнал. К гадалке ходить не надо — проблемы бывают в любых, даже самых успешных компаниях. И неизвестно, во что все это выльется.

Разумеется, при таких рисках есть соблазн быть единственным основателем бизнеса. В одну голову проще принимать решения, ни с кем не нужно договариваться. Но эта простота иллюзорна. Золотое правило гласит: есть идея — ищи сооснователя. Ученые подсчитали, что среди успешных компаний число кофаундеров составляет 1,97–2,03. Стартап с одним основателем существенно понижает вероятность успеха и даже просто возможность привлечь первый раунд инвестиций.

Но даже идеальный тандем основателей еще не гарантирует долгосрочного устойчивого роста. Во-первых, у любых кофаундеров всегда есть возможность перессориться. Во-вторых, одна из самых серьезных проблем успешно

развивающейся компании — это кризис компетенции отцов-основателей. Если у тебя все хорошо и есть возможность нанимать лучших специалистов на рынке, то возникает естественный вопрос: что делать с теми, кто стоял у истоков, но не успевает развиваться так же динамично, как рынок и сама компания. И это не история об аутсайдерах. Просто редко так бывает, что основоположники и команда первого призыва имеют настолько запредельный потенциал, чтобы развиваться в том же темпе, что и компания. Скорее всего, в какой-то момент они начнут отставать, становиться тормозом. К этому надо быть готовым и не воспринимать происходящее как трагедию или предательство. Лучше договориться друг с другом обо всем заранее. Например, о том, что при успешном развитии, когда профессиональный уровень кофаундеров и early employees окажется ниже требуемого, на позиции CEO, СТО и других ключевых людей мы будем нанимать компетентных специалистов.

Если же у команды первого призыва возникает запрос на неприкосновенность, то тут ответ должен быть очень простой и жесткий: дружба дружбой, а служба службой. Задача основателей — породить бизнес, как задача родителя — породить дитя. Но и ребенок, и бизнес — это самостоятельные существа. И ключевая задача основателей — дать возможность бизнесу в какой-то момент расти самостоятельно. Развитие не терпит эгоизма.

Новое электричество

Нашу новую технологию, АВВУУ Compreno, мы делали 15 лет. Мы подошли к этому проекту как ученые, нам было интересно заниматься чистой наукой. Хотелось понять,

сможем ли мы создать систему, которая будет разбирать текст, извлекать из него смысл. Что касается монетизации — тут было лишь стратегическое предположение, как на этом можно зарабатывать, но не более того. То есть иногда главное правило бизнеса заключается все-таки в том, что если ты во что-то веришь, то нужно отойти от всех правил.

Compreno — технология анализа и понимания текстов на естественном языке. В отличие от систем, основанных на статистике, она выполняет полный семантико-синтаксический анализ содержания, создает его универсальное представление, извлекает сущности, события и связи между ними.

Все начинается с лексико-морфологического анализа: исходный текст делится на абзацы, предложения и слова, технология определяет части речи и морфологические признаки слов. Дальше идет синтаксический анализ. Выделяются предложения, определяется их структура и связи между словами.

Compreno определяет значения каждого слова, строит семантическую структуру предложения на основе связей, которые были установлены на прошлом этапе. Завершает все прагматический анализ, и в результате получается универсальное представление информации. При помощи Compreno можно структурировать контент, анализировать и извлекать важные факты, осуществлять интеллектуальный поиск и классифицировать данные.

В конце 90-х, когда мы только решили заняться этим проектом, у нас было твердое убеждение, что человечество не пройдет мимо семантического анализа. Рано или поздно компьютеры будут понимать реальный смысл, изложенный в тексте, структурировать его в некоторую



систему. Объекты, субъекты, отношения между ними, качества этих отношений. Мы хотели понять, сможем ли мы создать универсальную семантическую иерархию, такую систему знаний о мире, которая инвариантна относительно языка. В теоретическом плане этой задачей занимались и до нас, но нам захотелось решить ее инженерными методами — чтобы можно было задать компьютеру предложение и он разобрал его по смыслу.

Мы занимались Compreno, не оглядываясь на конкретный продукт и область, где все это можно применить. Мы были уверены, что, если когда-нибудь сделаем это, к нам все придут сами и скажут: «Дайте-дайте-дайте». И по большому счету мы не ошиблись.

Тогда, в 1997 году, когда мы начинали, никаких чат-ботов, мессенджеров и социальных сетей просто не было. Была ICQ, но отношения к сегодняшним мессенджерам она не имела. И все же у нас было убеждение, что когда-нибудь человек захочет разговаривать с технологиями не посредством мертвых алгоритмов, а на одном языке, который и сделал его человеком. Ведь за последние несколько сотен тысяч лет мы стали теми, кем стали, во многом благодаря языку как инструменту мышления и общения. Язык — это наш интерфейс. Так почему же последние 50 лет мы разговариваем с компьютером на языке машины, а не человека? Рано или поздно эти железяки должны научиться разговаривать «по-человечески». Это было наше убеждение. Не было еще Siri, смартфонов, а убеждение было. Сейчас уже никому ничего объяснять не надо — наши тогдашние гипотезы стали реальностью.

Я никогда не думал, что эта технология положит на лопатки Apple или Google. Я скорее был уверен, что именно им она и понадобится. И тут я не ошибся. Ошибка состояла

в том, что иногда можно смотреть и под ноги, а не только вдаль. Для ряда вещей годятся и более простые, промежуточные технические решения, которые мы уже имели. Siri, например, нужна какая-то текстовая аналитика. Чат-интерфейсы тоже в ней нуждаются. И если бы мы меньше занимались наукой, а больше тусовались, мы бы поняли гораздо раньше, что уже промежуточные результаты нашей работы можно лицензировать и запускать в разные продукты. Но главное — мы угадали глобальный тренд.

Мы доработали технологию и создали на базе Comreno ряд продуктов, которые оказались востребованы у компаний разных отраслей: в банках, энергетике, телекоммуникациях, ретейле. Сегодня интеллектуальные технологии АВВУУ помогают компаниям автоматически оценивать риски при выдаче кредитов, выбрать лучшего поставщика в тендере, обрабатывать запросы пользователей в клиентскую поддержку. За несколько часов искусственный интеллект делает то, на что многие компании тратят дни, недели и месяцы своих сотрудников.

Сейчас многие хватаются за голову и страдают от того, что они упустили тот момент, когда нужно было создать свой искусственный интеллект, чтобы сегодня стать королями мира. Но я могу их утешить. Рынок технологий, непосредственно связанных с искусственным интеллектом, не очень большой. По разным оценкам, он целиком не превышает миллиарда долларов. Искусственный интеллект часто называют новым электричеством. Но тут не стоит забывать, что с точки зрения рынка электричество — капля в море. Вот приборы, которые работают на электричестве, — это огромный рынок. А сама продажа электроэнергии по сравнению со всем, что на ней работает, — это практически ничего. Электродобывающая

промышленность вносит мизерный вклад в мировой ВВП. Зато весь окружающий нас мир сегодня сделан при помощи электричества. Переноса эту ситуацию в сферу IT, можно сказать, что существуют мощнейшие провайдеры «нового электричества» вроде Google. Но это только начало большого рынка. И мы сегодня сфокусированы не на искусственном интеллекте в чистом виде, а на том, что бизнес может сделать с его помощью: быстрее и точнее обрабатывать информацию.

Когда идти за деньгами?

Классика жанра выглядит так: у тебя есть идея и больше ничего. Но тебе нужны хоть какие-то деньги, чтобы сделать прототип. Бумажный макет ты уже протестировал, теперь пришло время настоящего устройства. На этой стадии обычно используются деньги друзей, семьи или специальных фондов, специализирующихся на очень раннем инвестировании. Обычно речь идет про 10–50 тысяч долларов. Дальше надо на прототипе заработать первые деньги — это seed stage. Ты приходишь к инвестору и говоришь: «У меня есть вот это нечто, мне теперь нужно сделать из него первую выручку». Это и есть долина смерти. Ты еще не можешь продать прототип, но, пока ты его не продал, точного подтверждения, что твой продукт нужен рынку, у тебя нет. В этот момент заканчивается большинство стартапов.

Seed-инвесторы дают от 100 тысяч до 1 миллиона долларов, чтобы ты нашел product market fit — соответствие продукта запросам рынка. Если здесь все в порядке и у тебя пошли первые продажи, то ты поднимаешь раунд А. Его цель — наращивать выручку и двигаться

к точке безубыточности. Но обычно у технологических стартапов с большим потенциалом роста точка безубыточности как цель вообще не ставится. В этом нет никакого смысла. Если рынок большой и нужно реинвестировать в каналы сбыта, технологии, продажи, скорость роста оказывается важнее. Выбор такой: или рост, или выход в безубыточность.

И тут возникают «святые» слова: Lifetime Value, Retention, Customer Acquisition Cost.

Lifetime Value — это совокупная прибыль компании, получаемая от одного клиента за все время сотрудничества с ним. На нее влияют разные факторы, но прежде всего Retention — удержание клиента. Это святая святых: нужно понять, используется ли твой продукт пользователем повторно. Если тебе удалось добиться высокого Retention — значит, ты сделал ведро, у которого нет дырок. Теперь можно наливать воду. Бизнес прощает ситуацию, когда Customer Acquisition Cost очень высокий. Он даже переживет операционную убыточность, если есть очень хорошие показатели Retention. Пример — Uber. Это операционно убыточная компания, но у нее настолько фантастически высокий Retention! Раз попробовав, люди начинают пользоваться им всегда. Это значит, что показатель Lifetime Value будет зашкаливать. Если пользователь живет 50 лет и все это время пользуется твоим продуктом, то на его привлечение ты можешь потратить много денег.

Идем далее. Если после посевного раунда инвестиций у тебя нормальная юнит-экономика (объем заработка с потока пользователей), если ты продемонстрировал, что сделал востребованный продукт и можешь расти, — деньги ты найдешь. Вопрос в том — от кого. Если ты поднимаешь инвестиции от Sequoia Capital — это уже другая лига,

ты метишь на юникорна. Тебя будут звать на всякие рауты и мероприятия. А общение и кооперация играют очень важную роль в развитии любого бизнеса. Ее все недооценивают, особенно сидя в России. Количество полезных встреч и событий увеличивает вероятность твоего успеха прямо пропорционально. В результате таких мероприятий к тебе придет или правильный человек в команду, или партнер, или инвестор, или связной. Ты узнаешь, что у конкурентов, что у рынка, куда дует ветер, или, на худой конец, вовремя поймешь, что этим бизнесом заниматься не надо. Даже трудно описать, сколько знаний и идей дает общение с другими людьми. Мне все это говорили, но я никогда этого не ценил, пока не переехал в Долину.

Вот только паковать чемоданы и срываться туда прямо сейчас не нужно. Все зависит от конкретики. Компания должна находиться в двух местах: где у нее разработка и где у нее клиенты. Если клиенты и разработка в России, то можно просто ездить и тусоваться в Долину, а жить здесь. Но если ты хочешь масштабироваться на весь мир, то надо понимать, что Россия — это два-три процента мирового ВВП. Надо сидеть там, где твой самый крупный рынок. И если речь о глобальном проекте, то здесь крупное преимущество имеет Кремниевая долина. Там ты находишься в эпицентре всех событий.

За два часа, что ты проведешь в кафе на University avenue, просто слушая разговоры за соседними столиками, ты получишь гораздо больше, чем за неделю в любом другом полезном месте. Там все наэлектризовано идеями, бизнес-решениями. Да, Китай может составить определенную конкуренцию Долине. У них есть WeChat, Baidu... В Китае и США уже соизмеримое количество научных публикаций об искусственном интеллекте. Вот только

китайцы могут читать американские патенты, а американцы китайские — нет. В результате Китай идет быстрее в области искусственного интеллекта. И американцы не знают, что с этим делать, кроме как скупать головы. Но наличие большой пятерки самых дорогих компаний мира в истории человечества — это тоже не шутки. А все они находятся на одном небольшом клочке земли в Калифорнии.

Все эти истории про Кремниевую долину могут кого-то демотивировать на самом старте: ведь ты все еще сидишь в каком-нибудь московском коворкинге на стадии формулирования идеи. По сравнению даже со средней величины компанией из Долины ты еще даже не пылинка. Есть миллион отличных причин сложить лапки и ничего не делать, сдать и даже не попробовать. Но в конечном счете все упирается в один вопрос — что заставляет людей создавать что-то новое, ставить себе цели и достигать их? Честно говоря, меня само существование этого вопроса удивляет. Что заставляет людей есть, спать, любить? Я думаю, желание действовать — это такое же обстоятельство непреодолимой силы. Оно неистребимо в людях с предпринимательской жилкой. Как у людей с инженерной жилкой неистребимо желание создавать новые технологии. У людей с научной жилкой — открывать новые законы, и не важно, будут ли они приносить кому-то пользу или нет. Это базовая потребность человека, инстинкт преобразования окружающего мира — такой же сильный, как инстинкт самосохранения или продолжения рода. Вопрос в другом — что заставляет кого-то этого НЕ делать? И вот на этот вопрос я точно не знаю ответа.



Леонид Богуславский. Прожить три жизни и остаться самим собой

КТО

Леонид Богуславский, 66 лет. Успешный ученый, который стал IT-предпринимателем, а потом одним из крупнейших в России интернет-инвесторов. В 2017 году занял 84-е место в ежегодном рейтинге самых богатых бизнесменов России по версии журнала *Forbes*.

ЧТО

Инвестиционная компания *ru-Net*. Сначала это был инвестиционный холдинг, созданный совместно с фондами *Baring Vostok Capital Partners*, *Rex Capital* и *UFG*. В нем Леонид Богуславский стал председателем совета директоров. На тот момент у него за спиной уже была академическая карьера в Институте проблем управления, работа заместителем гендиректора СП «ЛогоВАЗ», основанный им системный интегратор *LVS* и руководящая должность в *PwC*. В 2006-м партнеры мирно разошлись, поделив свои доли в портфеле, и Богуславский основал собственную инвестиционную компанию с тем же названием.

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

В 2000 году ru-Net Holdings купил за 5,27 миллиона долларов 35 процентов «Яндекса». Годовая выручка компании составляла на тот момент 78 тысяч долларов, чистый убыток 218 тысяч, на дворе был самый разгар кризиса доткомов. Спустя 11 лет, когда Богуславский продал свой пакет, российский поисковик стоил 8 миллиардов долларов. Сегодня ru-Net принадлежат доли в 40 компаниях мира, в том числе «Озон», Ivi, Biglion, 2GIS, Datadog, Delivery Hero, Snapdeal, Practo и другие успешные проекты России, Европы, Северной Америки, Индии, Юго-Восточной Азии.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«У каждого человека в течение жизни возникает некоторое количество уникальных для него возможностей. Одни люди их просто не замечают. Другие — это те, кто видит эти уникальные возможности, но не готов рисковать, менять свою жизнь. А третьи — это те, кто их видит и готов к переменам, чтобы их реализовать. Из вышесказанного вовсе не следует, что кто-то из них лучше или хуже других и что всем нужно стремиться стать людьми третьего типа. У каждого свое предназначение, свой образ жизни и образ действия. Но если вы хотите добиться чего-то в бизнесе, то, конечно, вам придется постоянно выходить из зоны комфорта в зону развития и терпеть, чтобы сделать новую возможность реальностью».



Как все успеть? Кажется, что это невозможно. Прочитать все нужные книги, посмотреть фильмы, научиться играть в шахматы, заработать миллиард, успеть его потратить и не остаться с чувством неудовлетворенности и опустошения. Так получилось, что Леонид Богуславский прожил три разные жизни — ученого, предпринимателя, инвестора — и смог состояться в каждой из них. Он был успешным математиком, добился выдающихся результатов и вполне мог закончить свою жизнь в уютном профессорском кресле. Но Леонид покинул комфортную скорлупу, стал заместителем гендиректора «ЛогоВАЗа» — одной из самых влиятельных корпораций девяностых. Этого тоже было достаточно для пожизненного благополучия, но Богуславский покидает «ЛогоВАЗ», чтобы делать бизнес на том, что Березовский назвал «мышьиной возней», — на IT-технологиях. Преуспев и в этом, он выгодно продает свою компанию LVS мировому гиганту PwC и становится в ней топом с большой зарплатой и пожизненной пенсией. Но и с этой шоколадной должности он уходит, чтобы все свои деньги вложить в мало кому тогда понятные «Яндекс» и «Озон». Каждый раз очередная история успеха Богуславского начиналась с того, что он сначала жертвовал почти всем, чего достиг. Что это — безрассудство или рациональная способность переключаться на пониженную передачу, чтобы продолжать движение в гору? Были ли это три разных человека, прожившие разные три жизни, или один, постоянно меняющий среду и меняющийся вместе с ней?



Русские алгоритмы

Все, что я сделал в бизнесе, стало продолжением того, чем я долгое время занимался в науке. И в первой жизни — научной, и потом в предпринимательской и в инвестиционной жизни все это было связано с компьютерными технологиями.

Я окончил Московский институт инженеров транспорта (МИИТ) по специальности прикладная математика. Это то, что называется computer science. Научным руководителем у меня была знаменитая профессор Елена Сергеевна Вентцель, автор учебников по теории вероятностей и исследованию операций, а также известная писательница, которая публиковалась под псевдонимом И. Грекова. С ее подачи я еще на четвертом курсе увлекся математическими вероятностными моделями компьютерных систем. Это был 1972 год, ЭВМ тогда еще целые комнаты занимали, но в Америке уже шла исследовательская работа над тем, что потом стало интернетом.

С 1973 года я работал в Институте проблем управления АН СССР. Попал туда по собственной инициативе. Однажды, еще будучи студентом, увидел в журнале «Автоматика и телемеханика» интересную статью двух авторов — обзор математических моделей компьютерных систем. Одного автора звали Яков Коган, другого — Олег Авен, это отец Петра Авена, нынешнего председателя совета директоров Альфа-Банка. Олег Иванович возглавлял в этом институте лабораторию. Статья меня зацепила,

и я сделал все, чтобы меня взяли туда сначала на практику, а потом и в штат.

Сейчас в это трудно поверить, но в шестидесятые годы XX века СССР и США по развитию компьютерных технологий шли практически рядом. Мы тогда разрабатывали собственные машины: сначала М-20, а потом БЭСМ-4 и БЭСМ-6. А затем было принято стратегически неверное решение, которое не оставило нам шансов. В США появилась линейка IBM, и в начале семидесятых советское руководство посчитало целесообразным просто копировать американские технологии. В результате появились так называемые машины единой серии — ЕС. На короткой дистанции это был прорыв, на долгосрочной — поражение.

Начиналось время зарождения интернета. В Америке появился совместный университетско-минобороновский проект под названием ARPA. Его идея была в том, чтобы соединить компьютерные центры американских университетов в единую сеть. Возникла необходимость в разработке алгоритмов и протоколов распределения ресурсов и маршрутизации данных. Я погрузился в эту науку и оказался в ней вполне конкурентным с учеными Америки и Европы. Мне удалось придумать и подробно описать семейство алгоритмов более эффективных, чем те, которые тогда применялись на практике. Подтвердить их эффективность на математических моделях, доказать ряд теорем. Моя работа на эту тему была опубликована в 1976 году в американском научном журнале *IEEE Transactions of Computers*. Это был первый случай, когда статью советского ученого опубликовали в этом журнале. Потом на нее еще долго ссылались, называя мои разработки «русскими алгоритмами». Это была серьезная такая вершинка. Я стал известен на международном уровне.



Следующая станция «Пражская»

В начале восьмидесятых я заинтересовался практическим применением своих наработок и случайно познакомился с ребятами из Кишинева, из Молдавской академии наук. Они тоже строили компьютерные сети. У них была идея разработать софт, который бы соединял разнородные компьютеры. Тогда уже ряд советских институтов пытались объединить компьютеры в сеть, но не было многофункционального коммерческого продукта. Я подключился к этому проекту, и мы разработали этот софт где-то к 1987 году. Мотивация у меня лично была простая: для защиты докторской диссертации мне нужно было где-нибудь образцово-показательно внедрять результаты своих исследований. Ни о каком бизнесе, конечно, я не думал.

Словосочетание Elevator Pitch я впервые услышал много лет спустя, но именно в те дни впервые неосознанно применил этот прием на практике. Только моим лифтом был вагон московского метро. В один прекрасный день толпа вносит меня в этот вагон и загоняет в угол лицом к лицу с заместителем директора института — Николаем Александровичем Кузнецовым, у которого в тот же день сломалась его служебная «Волга». Мы были знакомы шапочно, я вообще не любил ходить на ковер к начальству, но раз уж нас на целых двадцать минут прижали друг другу, то надо было о чем-то разговаривать. И вместо того чтобы обсуждать погоду, я рассказал о своем проекте с ребятами из Кишинева. В тот же день к Кузнецову на стол попадает разрядка министерства послать специалиста в Прагу на международную конференцию по компьютерным сетям. Он вспоминает наш разговор в метро и расписывает это письмо мне.



Это была моя первая официальная заграничная командировка, но, вместо того чтобы бегать по магазинам, я почти все время провел на этой конференции, заинтересовал многих наших проектом, потом мы уже командой приехали в Прагу еще раз, на выставку, и получили два крупных контракта на создание компьютерных сетей с угледобывающим концерном ХДБ в городе Соколов и Политехническим институтом города Кошицы. Весь следующий год мы ездили в Чехословакию заниматься этим проектом, а в 1989 году наш Институт проблем управления стал соучредителем совместного советско-итальянского предприятия «ЛогоВАЗ», и туда перенесли чехословацкие проекты. Наша деятельность, которая все больше становилась похожа на бизнес, вскоре стала для института совсем непонятной и слишком хлопотной — в результате кончилось все тем, что нас попросту отправили в свободное плавание.

Как усидеть на двух стульях

В 1990 году мои научные изыскания меня «догнали». Я получил приглашение от Университета Торонто занять должность профессора на кафедре computer science. По-русски звучит как «кафедра теории вычислительных систем».

Практически одновременно на меня вышла крупнейшая американская софтверная компания Oracle. Их представители узнали о наших проектах в Чехословакии. И после длительных переговоров мне удалось подписать эксклюзивный дистрибьюторский договор с Oracle на всю территорию Союза. Когда получаешь две такие возможности, начинают разъезжаться ноги. Стать профессором в престижном иностранном университете — это была, в общем-то, мечта любого советского ученого. А с другой

стороны, я внутренне понимал, что договор с Oracle — это one life opportunity. Такое прилетает, может быть, раз в жизни.

Я решил какое-то время посидеть на двух стульях. И дал согласие Университету Торонто. Поеду, посмотрю, что это такое, возьму детей маленьких с собой, они там английский выучат. А вместе с тем параллельно продолжал работу с Oracle.

В Университете Торонто все было просто суперлюкс. Меня посадили в персональный кабинет с фамилией на двери. У меня была даже по канадским меркам высокая зарплата, всеобщее уважение, в общем, все было неплохо. Но буквально через пару месяцев я почувствовал, что это не мое. Понял, что мне теперь надо каждый день до пенсии доказывать, что могу приходить в этот кабинет с моим именем на двери. Прогрессировать было больше некуда, потому что меня, что называется, посадили на потолок. Развиваться я мог только с точки зрения увеличения зарплаты. Потому что те математические результаты, которые я получил в свое время, это тоже one life time — такое бывает раз в жизни, а у выдающихся ученых раз в десять лет. У меня на тот момент было уже около ста статей и три монографии, но я не видел для себя возможности прорыва. А охранять периметр — это не для меня. Вот я взял высоту. Что дальше? Поставить забор вокруг и пытаться удерживать позицию, на которой нахожусь? В любой деятельности мне важно, чтобы была серьезная динамика. А тут еще начались проблемы с бизнесом. Шел 1991 год.

И я принял решение — уезжаю обратно в Москву. Мой заведующий кафедрой, который прекрасно ко мне относился, когда услышал о моем решении, сначала подумал, что я не в себе. Многие ученые уезжали на Запад,

а я наоборот. В России я оказался после путча. На Лубянской площади жгли костры с мусором. Атмосфера была тяжелая. Но я понимал, что у меня в руках этот дистрибьюторский договор с Oracle — эксклюзивный во всех отношениях. Получил лучшие дистрибьюторские условия в мире.

Выйти из себя

Большинство людей, которые в советское время занимались наукой, в каком-то смысле были предпринимателями. Добиться в те времена поездки за границу на научную конференцию — сегодня по объему усилий это было бы сопоставимо с получением крупного коммерческого заказа. Пробриться в международный журнал со своей статьей — все равно что создать компанию. Я потратил на это почти два года. Причем барьеры пришлось преодолевать не только с нашей стороны, но и с американской. Рецензенты долго отклоняли мои статьи, поскольку у них был конфликт интересов. Они занимались этими же проблемами, а тут какой-то лох из СССР получил сильные результаты. Они стали их воровать, а потом отвергали мои наработки, ссылаясь на то, что они не новые. Всех этих радостей я хлебнул по полной программе, но все-таки добился своего. В этом смысле наука ничем не отличается от бизнеса.

Я считаю, что у каждого человека в течение жизни возникает некоторое количество уникальных для него возможностей. Одни люди их просто не замечают. Другие — это те, кто видит эти уникальные возможности, но не готов рисковать, менять свою жизнь. А третьи — это те, кто их видит и готов к переменам, чтобы их реализовать.



Из вышесказанного вовсе не следует, что кто-то из них лучше или хуже других и что всем нужно стремиться стать людьми третьего типа. У каждого свое предназначение, свой образ жизни и образ действия. Но если вы хотите добиться чего-то в бизнесе, то, конечно, вам придется постоянно выходить из зоны комфорта в зону развития и терпеть, чтобы сделать новую возможность реальностью.

Зачем я бросил Университет Торонто? Сейчас понятно, что соглашение с Oracle — круто, а тогда это было совсем не очевидно. Ни одной лицензии в стране еще не продано, все пользуются пиратским софтом. Надо было убеждать людей платить 50–100 тысяч долларов за первую сетевую инсталляцию. В стране, где зарплата 200 долларов — мечта. Но я все-таки решил рискнуть.

У меня есть пример. Он трагический, но этот пример демонстрирует, что может случиться, если ты категорически отказываешься вылезать из своей скорлупы.

Моим коллегой по Институту проблем управления был Борис Березовский, но о нем чуть позже. У нас с Борей был приятель, сотрудник другой лаборатории — назовем его условно Сергей. По энергичности и предприимчивости он Березовскому мог дать несколько очков вперед. Сергей был ученым секретарем, он всем помогал, постоянно что-то выбивал, бегал, крутился и почти всегда добивался своего. Но вот кончился Советский Союз, появился бизнес, какие-то новые возможности. Мы с Березовским уходим в эти возможности, а Сергей остается возглавлять лабораторию, держится всеми руками и ногами за свою зону комфорта, которая начинает стремительно умирать. Никому больше не интересны его исследования, жизнь принимает другие формы, она не обязана соответствовать нашим желаниям. В результате Сергей выгорает, остается

ни с чем и заканчивает очень трагически. Хотя повторяюсь: бизнес-жилка у этого человека была мощная.

Березовский и распределвал

Сейчас мало кто об этом помнит, но «ЛогоВАЗ» начинался как компьютерная компания. Это было совместное предприятие Института проблем управления и IT-компании из Италии, которая называлась Logosystem. Такая небольшая итальянская IT-компания, которая делала компьютерные системы для автоматизации технологических процессов — в том числе и на автомобильном концерне Fiat. Березовский стал в нашем предприятии генеральным директором, а я — его заместителем.

Поначалу «ЛогоВАЗ» жил на тех контрактах, которые я заключил в Чехословакии. Институт проблем управления передал их в свое совместное предприятие. А потом появились и другие контракты. Но в какой-то момент предприятие начало стремительно менять профиль с IT на торговлю автомобилями.

Березовский считал, и для того времени он был совершенно прав, что автомобильный бизнес куда крупнее и перспективнее. Но самое главное — благодаря автомобилям можно получать связи, о которых остается только мечтать, если занимаешься компьютерами. Если ты первый партнер Mercedes и можешь дарить нужным людям машины — это круто.

Березовский впитал эту мысль еще в советское время. У него были некоторые связи с «АвтоВАЗом», которыми он обзавелся, работая в Институте проблем управления. И как следствие — он был человеком, который умел доставать дефицитные детали для «Жигулей». Самым

востребованным был распределительный вал. Его можно было достать либо за большие деньги, либо на «АвтоВАЗе». И Березовский возил распредвалы с «АвтоВАЗа», раздавал их нужным людям, постепенно обрастая ценными связями. Тогда он и усвоил эту мысль, что автомобили — инструмент, который приближает его к сильным мира сего. А вся наша компьютерная тематика в его глазах постепенно превращалась во что-то маловразумительное — какую-то «мышиную возню».

IT-проектами в рамках «ЛогоВАЗа» занималось наше дочернее предприятие «ЛогоВАЗ системы». Оно стало в России официальным дистрибьютором Oracle. Между тем основное подразделение компании стало высаживать в России мировые автомобильные бренды, открывать первые автосалоны Volvo, Mercedes, Honda. Я в «ЛогоВАЗе» был заместителем Березовского по коммерции и развитию бизнеса. Но деятельность эта начала меня тяготить. Утром я тянул себя на работу за шиворот, а вечером бежал в «ЛогоВАЗ системы» заниматься своим любимым IT.

О бизнесе с друзьями

Мы с Березовским были близки, особенно в восьмидесятых. Мы проводили вместе много времени, руководили Советом молодых ученых, ездили по очереди на одной машине, я его познакомил с его будущей женой Галиной Бешаровой, которая была подругой моей девушки. Мы были настоящими друзьями. Но когда «ЛогоВАЗ» пошел в гору, Березовский стал меняться вместе с ним. Прежде всего речь об авантюризме, внутреннем допущении, что цель важнее человеческих отношений, а значит, ими можно пренебречь.

Что такое авантюризм? Это сознательное или неосознанное принятие чрезмерного риска. Ты рискуешь, подставляя под удар не только себя, но и свое окружение, свою семью, своих друзей. Или ты просто идешь ва-банк, игнорируя возможность проиграть. Вот поссориться с Путиным — это была свехавантюра. Прийти к президенту и сказать: «Володя, ты не прав», начать на него давить, да еще публично. Березовский — пример чрезмерного авантюризма в чистом виде. И рано или поздно такая стратегия должна была привести к плачевным результатам.

История моего ухода из «ЛогоВАЗа» — это не просто «характерами не сошлись». Произошло событие, которое сделало нашу дальнейшую работу невозможной. Однажды я случайно узнал от нашего юриста, что Березовский и Патаркацишвили решили меня «кинуть». Готовятся документы на перерегистрацию, и меня потихоньку убирают из числа акционеров. С Бадри у нас были прохладные отношения, его поступок меня не удивил. Но что Борис, мой друг, решил со мной так поступить — этого я, конечно, не ожидал.

Когда я окончательно убедился, что это правда, то был в шоке. Естественно, первый порыв — встретиться с Борей, наорать, устроить скандал. Я понимал, что, если так поступлю, он меня, наверное, восстановит, но в будущем все равно так или иначе кинет. При этом ничего против меня как человека он не имел, просто он считал, что я отстал от его интересов, поэтому меня можно списать со счетов.

Думаю, большинство людей на моем месте поступили бы именно так — пошли бы с ним скандалить. Но я поступил иначе. Понимал, что для Березовского наш

компьютерный бизнес в «ЛогоВАЗе» — «мышинная возня». Там работало всего пять человек. Но для меня эта «возня» была дорога, я верил, что из нее получится нечто гораздо большее. А автомобили, связи, политика — это все мне было не близко. И вот после бессонной ночи встречаюсь с Борей в офисе и, не давая даже намека на то, что знаю о его планах убрать меня из акционеров, предлагаю в обмен на свою долю выкупить у него эту «мышиную возню», это маленькое дочернее предприятие, в котором единственный актив — договор с Oracle. Когда Боря это услышал, у него прямо лицо посветлело, потому что я фактически ему подыграл, предложил выход из неприятной ситуации. Он забирал мою долю по-честному, расставался с непонятным бизнесом и не портил отношения с другом.

Совершив этот поступок, я распрощался с высокой зарплатой, статусом, влиянием. Все мои коллеги и партнеры считали, что я полный идиот, уйду с такой позиции в полную неизвестность, каким-то там Oracle заниматься. Но как показали дальнейшие события, это решение было правильным. Что же касается наших отношений с Борисом, то я не стал их обрывать, но теперь наше общение чаще всего сводилось к разговорам о детях, женах и общих знакомых.

Между тем выход из «ЛогоВАЗа» пошел моему бизнесу на пользу. Раньше громкий бренд вовсе не помогал, а наоборот — был слишком токсичным. Моему маленькому предприятию было тяжело работать на компьютерном рынке, поскольку все ассоциировали нас с автомобилями. Наши конкуренты частенько за глаза чморили нас перед потенциальными клиентами: «Ну, это же “ЛогоВАЗ”, они там автомобилями занимаются и вообще ничего в IT не понимают». Я перерегистрировал свою

компанию, назвал ее LVS и потом еще несколько лет работал на репутацию.

А в середине девяностых, когда «мышинная возня» выросла в серьезный бизнес, Березовский снова записал меня в актив, стал предлагать высокие должности в правительстве и бизнесе. Я терпеливо всё выслушивал и вежливо отказывался.



Тактика скорпиона, стратегия лягушки

В истории развития нашего IT-рынка немаловажную роль сыграла Эстер Дайсон — американка, которая еще с конца 1980-х годов начала приезжать в Россию на технологические выставки и знакомиться с начинающими предпринимателями. Практически вся сегодняшняя элита IT-бизнеса общалась с ней и многому благодаря ей научилась. Дайсон до сих пор член совета директоров ряда IT-компаний в России. У нее были очень крупные связи, она лично знала Майкла Делла, Билла Гейтса, Роса Перо и реально помогала нам полезными контактами. С ее подачи меня принимали очень серьезные глобальные игроки и делились со мной информацией.

Эстер Дайсон познакомила меня с Россом Перо, который в свое время создал компанию EDC — это крупнейший в мире аутсорсер процессов, начиная от расчета зарплаты и заканчивая поддержкой клиентов. Потом за миллиарды ее купил General Motors. Когда у Роса закончился договор о неконкуренции, он основал компанию Perot Systems. CEO этой компании был Морт Маерсон, тоже легендарный человек. И вот Эстер Дайсон познакомила меня с ними, и я приехал в Техас набираться опыта. Смотреть, как эти бизнесмены ведут дела, как они строят

свои компании и управляют ими. А потом собирался применить что-то из увиденного у себя в LVS. Перед встречами с Россом, Мормом и другими топами я всегда заранее составлял большой список вопросов и задавал их, даже если это был обед и следовало говорить о детях и погоде.

Мне даже удалось договориться с Perot Systems, что они возьмут меня на десять дней на менеджерскую стажировку. Я смотрел, слушал, впитывал все как губка, а потом вернулся в Москву и внедрил у себя многое из того, что увидел.

Благодаря этим поездкам понял две очень важные вещи. Первое — что не нужно обольщаться, Oracle — это скорпион. Есть известная восточная притча о том, как скорпион просит лягушку перевезти его на другую сторону реки, она честно его перевозит, а он там ее убивает. Я понял это после того, как специально повстречался с дистрибьюторами и бывшими партнерами Oracle в других странах. В результате Oracle через три года понизит тебе статус и начнет все это потихоньку отнимать: клиентов, учебный центр. Стало понятно, что нельзя складывать все яйца в одну корзину, а надо строить из LVS полноценного системного интегратора. Поэтому мы начали подписывать договоры и с другими IT-компаниями. Oracle, разумеется, это все не нравилось, но приходилось терпеть: мы были большим их партнером.

Вторая важная вещь — нельзя строить компанию из департаментов продаж, специализирующихся каждый на своем вендере. У большинства моих конкурентов в то время были департаменты продаж Oracle, Cisco, Compaq — сколько основных брендов, столько и департаментов продаж. И поначалу у нас было так же. Например, к одному и тому же клиенту придет сначала один наш

продавец и скажет: «Купите у нас Compaq», а на следующий день прибежит другой и скажет: «Купите у нас Oracle». Но и тот и другой из LVS. Я решил эту структуру поломать и строиться по отраслевому принципу: одни занимаются клиентами с финансовых рынков, другие — нефтью и газом, третьи — промышленными предприятиями, четвертые — розничной торговлей, пятые — телекоммуникационными рынками и т. д. Тогда мы предлагаем комплексное решение и применяем в нем продукты, которыми обладаем. То есть мы стали перестраивать компанию по образу и подобию западных системных интеграторов.

Это был очень важный момент в истории LVS. Потому что мы стали понятны западным партнерам и инвесторам. Когда они приезжали в Москву и смотрели, как наша компания устроена, они говорили: «Так это же точно так же, как у нас». Они увидели, что в России середины 90-х есть компании, которые организационно выглядят правильно, как они сами. Не удивительно, что вскоре нам стали поступать предложения о продаже.

Мозги Госдумы

С LVS мы сделали несколько выдающихся проектов. Один из них — компьютеризация Государственной думы. Вся IT-инфраструктура двух зданий российского парламента была построена нами в 1994–1995 годах. Это был большой проект на 15 миллионов долларов, по тем временам крупнейший и очень сложный: оптоволоконная сеть, концентраторы, отказоустойчивый многопроцессорный комплекс, Cisco, Oracle, каждому депутату по Compaq. В общем, очень серьезный проект. Мы сделали IT-инфраструктуру с архитектурой как в Бундестаге.

В сегодняшней ситуации такие контракты, наверное, получают по-другому, но тогда нам это удалось без политических связей. Мы просто стояли на очередной выставке как один из партнеров Compaq. У нас был свой стенд. В это время мимо проходила делегация Федерального агентства правительственной связи и информации (ФАПСИ) — айтишные силовики, которые отвечали в том числе и за безопасность компьютеризации Госдумы. У них была задача обустроить здание, и им нужно было найти надежного подрядчика. И вот эти они зашли к нам на стенд. Мы всё им рассказали, посидели, выпили чаю и понравились друг другу.

Разумеется, контракт мы получили не без борьбы. Но это была не наша борьба, воевать пришлось самим фапсишникам с другими лоббистами, людьми из Госдумы, которые шли на тендер со своей компьютерной компанией. В итоге мы выиграли.

Другой занимательный кейс — заказ Белого дома на поставку компьютеров Compaq. Шел 1993 год, грузовики с этими компаками ехали в Москву, но пара из них где-то потерялась по дороге. Это было ЧП, мы не спали всю ночь, искали их повсюду, нервничали. В итоге компьютеры нашлись, но мы не успели довести их до Белого дома, потому что начался конфликт Ельцина и Верховного Совета. Что было дальше, все знают: танки, люди с автоматами на улицах и черный квадрат на фасаде Белого дома.

Нам постоянно названивали заказчики: «Везите компьютеры!» Но мы понимали, что если доставить их сейчас, то компьютеры просто разворуют под шумок, а с нас потом спросят какие-нибудь новые люди. И мы решили тянуть до последнего. Пока это все не закончится, со склада

никуда ничего не уедет. Какие только люди с большими именами нам ни звонили, чем только ни угрожали, а мы включили дурачка и придумывали всякие новые истории и отмазки, пока политическая ситуация не успокоилась.

В 1993 году с техникой вообще было непросто. На Россию еще распространялись значительные ограничения, не все оборудование и софт можно было официально поставлять для государственных министерств и ведомств, поэтому Oracle многие ставили без лицензий, сделать это было нетрудно. И силовики не были исключением. Но однажды к нам заявили люди из ФСБ и сказали, что времена меняются и они хотят купить Oracle по-честному. Мы говорим: «А вы понимаете, что перед покупкой лицензии вам нужно будет заполнить форму, в которой придется указать всё?» Адрес организации, имена конкретных ответственных людей и прочую реальную информацию. Подставить какой-нибудь институт Шарашмаш не удастся. Они ответили, что входят в проект с американцами по созданию единой базы данных террористов, контрабанды оружия и наркотиков, поэтому все будет чисто и официально. И действительно — честно все заполнили, а затем мы отправили их заявку в Oracle, чтобы те разрешили поставку.

Проходит несколько месяцев, ФСБ нас уже тербит, мы шлем запросы в Америку, но нам не отвечают. Решение должно было приниматься чуть ли не на уровне Госдепа. Я поехал на очередную международную конференцию Oracle. Там был председатель совета директоров Oracle, трехзвездный генерал Джеймс Абрахамсон. В советское время в газетах он проходил как главный враг советского народа, куратор создания военного самолета В-16, нейтронной бомбы и звездных войн. Oracle взял его на высокую должность после выхода на пенсию из-за его связей.

Я подошел к Абрахамсону и рассказал, что нашим чекистам не дают их софт. Он пообещал посмотреть, что можно сделать. И через некоторое время к нам действительно пришло разрешение, а я получаю письмо о том, что Абрахамсон хочет приехать в Москву, посмотреть на дорогого клиента. Мы сделали ему приглашение, и он прилетел. Я забронировал «Метрополь», но самолет задержался, и его номер ушел. Девать генерала было некуда — пришлось везти к себе на квартиру. Если бы за десять лет до этого кто-нибудь мне сказал, что у меня дома на диване будет спать руководитель американской стратегической оборонной инициативы (СОИ), я бы, наверное, порекомендовал ему хорошего психиатра.

Где-то через день нам с Абрахамсоном был назначен прием на Лубянке. У нашей компании тогда был старый лимузин «Линкольн Таун Кар». Мы его использовали, чтобы возить каких-нибудь важных людей. И вот на нем мы подъехали к самому главному подъезду здания ФСБ, нас проводили в бывший кабинет Андропова. Пришла пара генералов, поблагодарили за Oracle. Все было очень мило: мир, дружба, жвачка.

Далее мы еще не раз сталкивались с государственными структурами, но истории про коррупцию как-то обходили нас стороной. Отчасти спасало то, что солидных поставщиков технологий было мало, а значит, в нас чиновники были заинтересованы не меньше, чем мы в них. Да и не расцвела еще тогда коррупция, это случилось позже. Люди, которые с ней все-таки сталкивались, мне рассказывали, что чиновники, которые пытались завести подобные разговоры, в те времена еще очень стеснялись. Они понимали, что делают что-то не совсем

правильное. Опускали глаза в пол, долго мялись, кряхтели, краснели. Сейчас подобных реверансов уже никто не откалывает.

Как не украсть миллион

Как-то Эстер Дайсон познакомила меня с очень известным американским мультимиллиардером Сэмом Зеллом. У него было чуть ли не пятнадцать публичных компаний, он владел знаменитым Рокфеллеровским центром в Нью-Йорке. В 1993 году Сэм увидел в России новые возможности и захотел в них вложиться. В результате наша компания стала едва ли не первой на российском рынке, кто получил классическое венчурное инвестирование в 1994 году. За 1 миллион долларов мы отдали 10 процентов акций LVS Сэму Зеллу. И все было бы отлично, если бы у этой истории не было печального продолжения.

В то время я был еще не очень опытным и согласился на отложенное закрытие сделки. Мы с Зеллом пожали друг другу руки, и мы начали тратить этот миллион на развитие LVS. А потом случилась неприятная история. Одна телекоммуникационная компания, в которую он тоже инвестировал, обманула Зелла. Его российские партнеры просто украли деньги. Ему это стало известно, он психанул и сказал, что полностью выходит из России. А значит, хочет вернуть и тот миллион, который уже успел вложить в LVS.

Я попал в тяжелую ситуацию, мы почти все эти деньги на тот момент уже проинвестировали. Но формально Зелл имел право отозвать инвестицию в течение года, хоть мы и пожали руки. Пришлось очень сильно напрячься, чтобы вернуть ему этот миллион. Можно было,

конечно, зажать, это было бы справедливо, да и судиться они бы не стали — просто списали бы эти деньги в убыток. Но я посчитал, что нет ничего дороже репутации. Эстер Дайсон до сих пор вспоминает, что я вернул эти деньги Сэму Зеллу. Она тоже считает, что он тогда поступил некорректно, но вместе с тем и я поступил правильно. В дальнейшем этот потерянный миллион для меня многократно окупился.

О любви к теннису

Когда Сэм Зелл инвестировал в нас, он настоял на том, чтобы мы взяли опытного финансового директора из Америки. Его звали Дэвид. Этот человек должен был наладить нам учет, навести порядок в отчетности — в общем, привести в соответствие с мировыми стандартами финансовый блок. Дэвид действительно был классным специалистом, но американцем. Поэтому однажды нечаянно чуть нас не разорил.

Мы обслуживались в банке «Национальный кредит» — он был одним из наших крупных клиентов по IT, поэтому свои счета мы перевели туда. Однажды я уехал с семьей отдыхать, и мне неожиданно звонит Дэвид и сообщает, что банк перестал пропускать наши платежи. Я начал выяснять, что происходит, и быстро понял, что у банка проблемы.

Я спросил у Дэвида, что у нас там с деньгами. Он ответил, что у нас там с деньгами все хорошо, в смысле плохо. Все свободные средства он скопил на счету именно в «Национальном кредите».

— Но зачем? — недоумевал я. — Случиться может что угодно. Нельзя класть все яйца в одну корзину.

— Леонид, потому что там процент по депозиту больше! Но ты не волнуйся, я уже подключил юристов из Baker McKenzie, они занимаются этим вопросом, — с таким исключительно американским оптимизмом ответил Дэвид.

История про Б&М четко дала понять, что финансовый директор не понимает местной специфики. Я срочно сел в самолет и полетел в Москву. По дороге вспомнил, что мой партнер по теннису рассказывал, будто знаком с «крышей» «Нацкредита». Это были такие отчаянные московские полубандиты-полухулиганы. Не из серьезной организованной преступности национального масштаба, а просто ребята, которые только что поднялись в криминальном поле. Оказалось, что они играли в теннис в том же загородном клубе, что и мы с моим товарищем. Я ему рассказал про свою проблему. Он пообещал устроить с ними встречу.

Говорить со мной пришли двое крепких парней.

Они действительно стали помогать в той ситуации лучше всякого Baker McKenzie. Всего за 30 процентов с каждого рубля пообещали вернуть деньги. При этом сказали, что лично им денег не надо, но есть теннисный клуб, куда мы ходим. Так вот, эти 30 процентов пойдут на теннис.

На следующий день мне позвонил зампред банка и пообещал проблему решить. Предложил разбить всю сумму на десять платежей и привезти их к нему. Процесс пошел, но на четвертой платежке прекратился. Мой контактный человек объяснил, что все закончилось, крепкие ребята вышли из игры. С тех пор я их нигде и никогда больше не видел, но остался доволен, что хоть что-то с их помощью сумел вытащить. И да, 30 процентов действительно отдал на теннис.

О правде и порядочности

Многие считают, что бизнес как-то особенно меняет людей. Мне кажется, что кардинально я нигде не изменился. Просто нарабатывал опыт в определенных жизненных ситуациях, и этот опыт позволял мне все более успешно двигаться вперед. Базовая моя парадигма осталась неизменной. Оглядываясь назад, вижу себя чуть менее опытным, наивным, но таким же.

Есть такое слово — «ботаник». Считается, что это качество несовместимо с бизнесом. Особенно если говорить не об уровне интеллекта человека, а о его этических стандартах. Но я, пожалуй, все эти годы был именно ботаником, при этом мне как-то удавалось вести успешный бизнес. Например, Березовский никогда ботаником не был. Он понимал, что вычеркнуть друга из бизнеса исходя из каких-то своих интересов — это нехорошо, но если нужно для его дела, то он на это шел. Я бы на это никогда в жизни не согласился. Как выразился однажды еще один наш компаньон по «ЛогоВАЗу» Самат Жабоев: «Леня не хочет быть хулиганом. Мы хотим, а Леня не хочет». Да, я не хотел быть хулиганом, хотя вырос в одном из самых хулиганских районов Москвы — Благуше. Возможно, многие вещи не совершал лишь потому, что не мог для себя двигать ту границу, до которой можно быть жестким, правдивым и откровенным. Не был уверен, что, переступив эту черту, я смогу вернуться назад.

Иногда это качество помогало, но бывали случаи, когда оно сильно мешало. Приведу пример. Речь уже о моем инвестиционном этапе. К нам первым на радар попала компания «ВКонтакте». Ей было всего два месяца от роду, они только сайт запустили. Мы тогда мониторили рост трафика

на различных ресурсах, чтобы понять, где возникает какая-то интересная бизнес-модель. И заметили, что у VK сильно вырос трафик буквально за два месяца. Мы с ними встретились и начали говорить про инвестиции. Стало понятно, что нужна довольно приличная сумма по тем временам. У нас таких денег не было, и я занял такую позицию, что раз нет таких денег, то что я буду морочить ребятам головы и тратить их время. Считал, что нужно делать лишь те сделки, на которые у меня деньги реально есть.

Это была ошибка. Юрий Мильнер действовал иначе: сначала подписывал соглашение, а потом искал деньги. Ставя свою подпись, он не знал, найдет ли вообще эти деньги. Но с соглашением на руках ему уже было гораздо легче их найти. Он ходил по знакомым, по рынку и в итоге добивался своего. И это правильная тактика. А мое решение тогда было совершенно ботаническое, и сейчас я это понимаю.

Но все это вовсе не значит, что нужно стремиться быть на кого-то похожим. Есть ведь и такие люди, которые ради достижения цели готовы абсолютно на все. Можно обыграть всех в дензнаках, но при этом окружающие будут считать, что ты подонок последний. Это выиграть или проиграть?

Ты никогда не сможешь стать кем-то другим, поэтому нужно быть самим собой. Просто ставишь себя внутри этой шкалы на то место, куда твое воспитание, ценности, мораль, этика позволяют. Но со временем ты получаешь опыт, и твое положение на этой шкале неизбежно корректируется. Раньше моя этическая граница соответствовала отметке «наивность». С тех пор я не поменял свои базовые качества, но научился защищать свои позиции и требовать жесткого соблюдения правил игры.

Недавно у меня был диспут на эту тему с одним известным бизнесменом. Мы заключили некоторый формальный договор, который ему в силу определенных обстоятельств не принес того, что он хотел. Поэтому ему показалось, что будет справедливо, если я пересмотрю сделку. Но я не согласился. Для меня этически правильно сделать так, как мы договорились. Он в своей парадигме прав, и я в своей прав. Он даже может считать меня непорядочным человеком, потому что в его парадигме я должен пойти ему навстречу, ведь его ожидания не оправдались. А в моей парадигме мы должны действовать точно в соответствии с договором, который он прочитал и подписал.

Понимаю, что бизнес — среда жесткая. Это вовсе не значит, что нужно быть волком — я вот точно не волк. Но я перестал быть барашком. Считаю, что нужно уходить от понятий к формальным критериям. Вот наша страна управляется по понятиям, и это сильно мешает ей развиваться.

Как выбирать покупателя?

LVS пытались купить. IBM, EDS, PricewaterhouseCoopers. Оценка была примерно одинаковая. Но для меня была важна не только цена, но и собственное профессиональное будущее. Поэтому я стал выяснять, как работают их компании в разных странах. Поехал в чешский и венгерский IBM. Предложение было вроде привлекательное: мы покупаем твою компанию, а ты становишься генеральным директором IBM в России. Вот только на примере Венгрии и Чехии оказалось, что генеральный директор регионального подразделения — в основном администратор. Почти все

бизнес-решения принимают руководители направлений бизнеса в Швейцарии и Германии. А гендиректор сидит в красивом кабинете, встречается с важными клиентами, всех опекает. Мне это показалось неинтересным.

В PricewaterhouseCoopers все было по-другому. Я увидел реальную возможность вырасти. У меня всегда была цель, мечта — достичь международного уровня. В LVS мы быстро поняли, что выйти на международный рынок российской IT-компании, системному интегратору, практически невозможно. Однажды мы были очень близки к тому, чтобы заключить контракт с очень крупной канадской компанией на то, чтобы написать приложение на Oracle. В результате глава компании сказал своему IT-директору: «Ты с ума сошел русских приглашать? Вот если индусы провалятся, не сделают проект, то мне за это ничего не будет. А если русские облажаются, совет директоров мне скажет: “Ты, наверное, пьяный был, когда с ними заключал договор?”»

Продать свою компанию именно PwC и стать в ней старшим партнером — в этом я увидел еще один шанс совершенствоваться. Эти ожидания во многом оправдались. У нас был крупнейший контракт с «Газпромом» на создание системы бухгалтерского учета и расчетов за газ. Это был потрясающий опыт. Переговоры шли целый год. За это время мне удалось преодолеть разницу менталитетов, помочь таким разным бизнес-культурам найти общий язык. У меня на стене до сих пор висит последняя страница договора, подписанная мной и тогдашним главой «Газпрома» Ремом Вяхиревым. В рамках этого проекта мы создали крупнейшую практику SAP в России.

К 1999 году я в PwC достиг многого и снова попал в ситуацию, похожую на ту, что со мной приключилась

в Университете Торонто. У меня была шикарная зарплата, должность управляющего партнера. Мне надо было просто не сделать до пенсии какой-нибудь глупости и на пенсии до конца жизни получать 120–130 тысяч долларов в год. Но в какой-то момент я вдруг почувствовал, что опять начинаю «охранять периметр». Работа становилась для меня все менее интересной.

У меня были деньги от продажи LVS, поэтому я начал потихоньку делать небольшие инвестиции, не впадая в конфликт интересов с PwC. Я решил создать фонд, инвестиционную компанию, и стал делиться этими мыслями со своими знакомыми. Это вообще очень важный момент — любой бизнес начинается с разговоров. Ты просто общаешься с разными людьми, оповещаешь окружающий мир о своих интересах. Очередной такой разговор состоялся с американцем Джефом Мински, который когда-то работал у нас в LVS. И вдруг спустя какое-то время он мне звонит и говорит, что в Москве аналогичный проект обсуждает известный инвестор Дэвид Миксер, основатель и владелец инвестиционной компании Rex Capital. И что он сейчас как раз в «Марриотте», а вечером улетает в Америку. И что если я хочу, он может нас познакомить. Был декабрь 1999 года.

Я бросил все дела и рванул в «Марриотт». Дэвид Миксер познакомил меня с Майклом Калви (Baring Vostok) и Чарли Райаном (UFG). Они уже начинали регистрацию инвестиционной компании с капиталом 20 миллионов долларов, было более 10 инвесторов. Все иностранцы. «Ты участвуешь? Какой суммой?» — спросил Майк. «А сколько инвестирует Миксер?» — спрашиваю я. «Миллион». — «Тогда я дам полтора». На следующий день, узнав о моем решении, Миксер удваивает свой вклад, и они предлагают мне возглавить компанию.

Но теперь надо было уже точно уходить из РwC. С потерей зарплаты в два с половиной раза и большой пожизненной пенсии. Наверное, это был самый большой риск за всю мою предпринимательскую историю. Почему я его на себя взял? У меня есть такая особенность характера: я почему-то не боюсь неудачи. Я считаю, что могу все потерять и начать с нуля. Эта уверенность, может, и безосновательная, но она позволяет мне делать такие шаги. Я всегда считал себя достаточно сильным, чтобы упасть и подняться.

Почему «Яндекс»?

Если вы помните, в 2000 году «Яндекс» вовсе не был поисковиком номер один. Впереди были «Рамблер» и даже «Апорт», о котором сейчас уже никто не вспомнит. При этом все участники зарождающегося рынка были в глубоком минусе. У поисковиков не было модели монетизации. Контекст придумали позднее. В США Google еще пешком ходил, пользовались Yahoo, но и Yahoo не был прибыльным.

Тем не менее, глядя на мировой бум доткомов, российские инвесторы ринулись вкладывать деньги в первые проекты Рунета. Поисковик «Апорт» с двумя популярными порталами @Rus и Open.ru еще в 1998 году был куплен израильским инвестором, а в 2000-м перепродан за 25 миллионов долларов Golden Telecom. «Рамблер» достался альянсу «Русских фондов» и Orion Capital Advisors Limited. «Апорт» попросту убили, а «Рамблер» в результате неграмотного управления очень скоро уступил свое лидерство.

Свободным от инвесторов оставался «Яндекс», так что выбора у нас особого не было. Но даже если бы он

и был, мы бы все равно выбрали «Яндекс». На нас большое впечатление произвела команда — я имею в виду прежде всего Аркадия Воложа и Илью Сегаловича. Эти люди были максимально мотивированы, они вселяли уверенность, что так или иначе приведут свою компанию к успеху. Нам оставалось только им поверить и в дальнейшем не мешать.

Как инвесторы оценивают тот или иной бизнес в интернете? Зачастую это очень субъективно — понравилась команда и продукт. А финансовые результаты вторичны. Мы делали сделку на ощущениях. Мы оценили «Яндекс» в 10 миллионов долларов, хотя по чисто формальным параметрам это много. Когда к нам в ru-Net пришли инвесторами Intel Capital и IFC, они сказали, что «Яндекс» вообще ничего не стоит.

Примерно такая же история была и с «Озоном». Но в отличие от «Яндекса» в «Озоне» не было сверхмотивированной команды. Оба проекта были своего рода экспериментальными при более крупных фирмах, которые занимались торговлей оборудованием и разработками софта: «Яндекс» вышел из компании Comptek, а «Озон» — из «Рексофт». Но в первом случае Аркадий Волож решил уйти из стабильного бизнеса и сделал на «Яндекс» свою персональную жизненную ставку. Во втором не менее сильный предприниматель Саша Егоров просто продал нам «Озон», а сам не стал связывать с ним свою судьбу. Поэтому нам пришлось самим налаживать в «Озоне» управление и развивать этот проект.

В «Яндексе» же мы получили 35 процентов акций за немаленькие по тем временам 5,27 миллиона долларов. Мы изначально собирались полностью доверить управление этим бизнесом его же собственной команде.

Верил ли я в эти компании? Да. Был ли абсолютно уверен, что обязательно на них заработаю много денег? Нет. Почему же вложилась? Потому что считал эти компании интересными. Не просто перспективными, а именно интересными. Почувствуйте разницу.

Сказать «Гуглу» «нет»

Где-то за год до IPO Google у нас с ними начались интенсивные переговоры. Они, как танковые армии Вермахта во Второй мировой войне, прокатились по Европе и вышли на наши границы. Увидев, что есть такой серьезный игрок в русскоязычном пространстве, которого так просто в асфальт не закатаешь, в Google начали разговаривать. Была вероятность, что они придут в Россию и со своей мощью и глубокими карманами денег всех победят. Было опасение, что мы можем и не выстоять в этой конкурентной борьбе.

Перед советом директоров в полный рост встал вопрос: продаваться или не продаваться. Технарям «Яндекса» казалось, что работать в Google — это очень круто и будет хорошо, если он нас купит. А Аркадий очень щепетильно относился к своим сотрудникам. Он считал, что раз ребята хотят, им это интересно, то к возможной сделке с Google нужно отнестись как минимум серьезно.

Но произошел очень важный момент, который сильно повлиял на ход переговоров. Делегация «Яндекса» поехала на встречу с Google в Калифорнию и оттуда вернулась разочарованной. У ребят возникло впечатление, что к ним не проявили достаточного уважения. Google вели с ними переговоры, как «Ашан» с держателями киоска у Киевского вокзала. И это очень интересно: как такие нюансы

могут влиять на исторические процессы. Всё, что мы сейчас имеем, на международной арене, например, — следствие того, что когда-то Владимир Владимирович не получил достаточного уважения от американцев и европейцев. Так и у нас. В общем, ребята приехали в пессимизме.

В цифрах это выглядело так. Мы говорили, что мы стоим, допустим, 150 миллионов, а они отвечают: «Нет, 120». Но дело не только в цифрах. Команде Воложа стало окончательно ясно, что ни к каким суперзадачам мирового масштаба в случае покупки их, возможно, не допустят. «Яндекс» превратится в основном в офис по сбору рекламных денег в России — не более того.

После этого у нас был очень важный совет директоров, на котором решалось, что мы дальше делаем. Там ключевая роль была отведена именно Илье Сегаловичу — он возглавлял всех технарей, разработку поиска. Мы все смотрели на него и спрашивали: «Илья, ты сам-то как думаешь — выстоим?» У меня самого не было на этот счет четкой позиции. Вероятность проиграть Google и потерять всё была достаточно велика. Поэтому для нас было принципиально важно, что скажет Илья.

Он так подумал, подумал и после небольшой паузы ответил: «Думаю, что поборемся». Для нас это был важный триггер. Тогда мы приняли решение, что не продаемся Google, а будем с ним драться. Именно это слово тогда и прозвучало — «драться». Если бы Илья сказал, что мы не выстоим и нас закатают в асфальт, то мы бы скорее всего приняли другое решение.

Выиграл я на этом решении или проиграл как инвестор? Давайте посчитаем. Часть оплаты Google предлагал деньгами, а часть — своими акциями. С тех пор Google очень круто вырос. Учитывая этот рост, я бы в 2011 году

получил примерно такой же финансовый результат, какой я получил через IPO «Яндекса». Но только «Яндекса» бы не было. И истории о том, что в России выросла суверенная поисковая компания, ее бы тоже не было. И моего собственного участия в этой истории — тоже бы не было. А это очень много значит для меня — и как предпринимателя, и как человека.

Классика и чуйка



Перевоплотиться из предпринимателя в инвестора для меня было достаточно легко. Хотя я не выглядел как классический инвестор. Меня больше интересовали бизнес-модели и процессы, а не финансовые результаты компаний.

Была такая интересная ситуация. В 2006 году я забрал свои доли в активах первого ru-Net-холдинга и создал собственную инвестиционную компанию. Но свободных денег, чтобы осуществлять хорошие сделки, у меня не было. Поэтому я хотел создать фонд и привлекать инвесторов. Поехал в EBRD — Европейский банк реконструкции и развития с презентацией.

Выступил неплохо, представители банка стали задавать массу вопросов, вплоть до моей собственной биографии. Потом они ушли совещаться. А когда вернулись, их европейский руководитель произнес фразу, которую я запомнил на всю жизнь. Он сказал: «Леонид, вы очень успешный и отличный предприниматель. У вас хорошо получаются довольно рискованные вещи. А мы инвестируем в фонды, где инвесторы имеют опыт управления чужими деньгами».

Это был 2006 год. Я инвестициями уже занимался семь лет. Но, конечно, банкир из EBRD был прав: сквозь всю

мою жизнь проходит именно предпринимательское видение мира. Даже когда я занимался наукой. Ведь мог придумать и доказать эти «русские алгоритмы», понравиться себе, своему непосредственному начальству, напечататься в советском научном журнале и не пробивать публикацию в крутом американском журнале. Но я это зачем-то сделал. Поступил как предприниматель.

Когда встречаюсь с начинающими компаниями, я им на первой встрече часто вообще не задаю вопросов про финансы.

Прохожу с ними по самым важным бизнес-процессам как клиент, пользователь и начинаю ловить какие-то слабости или достоинства, исходя из своего предпринимательского опыта. Мне важно понять, что это за команда, насколько она перспективна и надежна. И часто они начинают видеть во мне родственную душу. И только потом я прошу прислать мне финансы на почту, чтобы кто-то из моей команды их посмотрел. Классический инвестор начинает считать финансовые модели, дисконтированные потоки. Я многие вопросы решаю на чуйке.

Hopes and Fears

Перед любым нормальным инвестором бизнес должен раздеться и все бельишко перетряхнуть. Страхи, связанные с воровством вашей «уникальной бизнес-модели», кажутся мне несостоятельными.

Бояться стоит других вещей. Например, на ранней стадии поднять слишком большой раунд и не оставить основателям большой доли. Например, приходит к нам компания небольшая, оценка низкая, и основатели это понимают. Но в то же время они хотят большие инвестиции.

Готовы продать сразу до 50 процентов компании. Мы таким ребятам говорим, что это плохая сделка. Потому что они тогда быстро начнут размываться на следующих раундах, доля будет уменьшаться, а вместе с ней и мотивация заниматься этим бизнесом. А ночной кошмар финансового инвестора — это начать управлять такой компанией. Мы можем умничать на совете директоров, своим опытом делиться. И не дай бог инвестору сесть за руль компании и начать рулить. Поэтому мы практически всегда инвестировали так, чтобы взять миноритарный пакет. Наша задача — создать для основателей комфортные условия, чтобы они привели наш общий бизнес к успеху.

Я часто говорю: «Чтобы вы сильно не размывались, возьмите лучше не 5 миллионов, а 2 или 2,5. Если компания будет хорошо развиваться, мы сделаем следующий раунд — и другие 2,5 миллиона зайдут уже по более высокой оценке». Очень важно, чтобы основатели не теряли мотивацию. Это ключевой момент в нашем бизнесе. Ведь мы покупаем не землю и не завод. Тут важно не хитрить с предпринимателем и не пытаться выхватить сделку, которую он через какое-то время счел бы плохой. Да, ты можешь, не нарушая этических норм, нагнуть основателя компании, получить какую-то чересчур хорошую для себя ситуацию, он и сам на это сейчас согласен. Но пройдет время, и он поймет, что сделка была нехорошей для него, его это будет тяготить, он станет unhappy. А нам ведь нужно, чтобы все были счастливы и получилась успешная компания.

Зачем все это инвестору?

Любой классический инвестор скажет вам: все, что он делает, — для того, чтобы заработать много денег. А если

у него уже много денег, то чтобы заработать еще больше денег. И так далее. То есть это такой спорт про цифры.

У меня более сложная конструкция. Я хочу, чтобы мне был интересен сам проект. Когда у меня их было немного, я любил заниматься лично каждым. Теперь, конечно, я уже не могу себе этого позволить.

Однако есть проекты, которыми я вместе с основателями очень активно занимаюсь. Я член команды, а не кошелек на ножках. Да, ты дал деньги в компанию, она развивается на твои средства, но ты фактически работаешь в ней, не получая зарплату, тащишь какую-то функцию, близкую к операционной. Обычно всегда есть две-три компании, которыми я занимаюсь не как финансовый инвестор, а как предприниматель.

Есть проекты, в которых я сооснователь. Например, компания ivi, онлайн-кинотеатр номер один в России. Когда мы в него инвестировали, сервис назывался Digital Access, и видео на нем не было. Ребята занимались дистрибуцией музыки. Мне не нравилась эта модель, но очень понравилась команда во главе с Олегом Тумановым. И фактически мы инвестировали в команду. А позже удалось убедить ребят переключиться на видео, то есть мы полностью изменили проект.

В другом случае я не был сооснователем, а выступил первым инвестором через два месяца после того, как проект стартовал. Бизнес был в самом зачаточном состоянии, и я первый год почти каждый день общался с командой. Речь о компании Biglion. Еще один очень близкий мне проект — «Супер Лига Триатлона». Там три сооснователя — Крис Маккормак, Михаэль Дёрст и я. Да, это не IT, проект медийно-спортивный, но мне все равно интересно, потому что я сам в 62 года увлекся триатлоном

и несколько раз сделал полный Ironman. В классическом фонде всегда есть определенная специализация. А когда люди инвестируют свои личные деньги, случаются такие необычные отступления.

Какого инвестора хотят предприниматели?



Хотят ли предприниматели активного инвестора, который вникает в их процессы и помогает как член команды? В моем случае обычно да, хотят. Потому, что я это не навязываю. Основатели компаний понимают, что могут получить не просто деньги, а умные деньги. И они это ценят.

Заблуждение — думать, будто инвестор всегда спит и видит, как бы поуправлять компанией, в которую он вложился. Это совсем не так. Никто из финансовых инвесторов не горит таким желанием. Вмешиваться приходится только в тех случаях, когда у компании возникают большие проблемы и основатели с ними не справляются. Тогда бедный финансовый инвестор, засучив рукава, впрягается в текущие дела. Зачастую это происходит через конфликт.

Впрочем, все это очень индивидуально. Есть предприниматели, у которых большое эго, чье мнение самое правильное, они никого близко не подпускают. Другие, наоборот, рады приумножить знания. И это вовсе не значит, что первые ребята плохие, а вторые хорошие. Идеального образа предпринимателя не существует.

Есть очень успешные бизнесмены, которые готовы слушать инвестора, но делать всё по-своему и которым очень сложно навязать свое мнение. Классический пример — команда «Яндекса» и Аркадий Волож. Что бы я ни предлагал, Аркадий тут же вызывал члена своей команды,

ответственного за соответствующую область, и я понимал, что всё, свет погасили. И это нормально, если компания успешна. Бывает, что то, что предлагалось, через какое-то время всплывает уже как идея самой команды. Нервничать приходится, когда ты понимаешь, что у компании дела идут плохо, а тебя еще и не слушают или слушают, но делают по-своему.

Какого предпринимателя хотят инвесторы?

Каким окажется лидер компании — успешным или не успешным, — предугадать сложно. Но есть тревожные признаки, по которым можно опознать тех, с кем лучше не работать.

Прежде всего я пытаюсь понять, насколько этот проект для человека самый важный в жизни. Очень многие основатели по глупости или неопытности хотят себя красиво подать и начинают рассказывать, что у них есть еще такой проект и сякой проект, вот какие они крутые. Для меня это красный свет. Значит, человек не находится в полнейшей мобилизации на данном проекте. Если что-то пойдет не так, он не станет бороться за выживание своего бизнеса, так как у него есть другие варианты.

Некоторые, рассказывая о своих жизненных целях, показывают, что они просто не смогут сделать из компании, в которую ты инвестируешь, действительно большой бизнес. Надо постараться понять этих ключевых людей и выяснить, какая у них личная agenda, чего они хотят и насколько им это важно.

В Америке была компания, а мы в ней — первые инвесторы. Она стоила в момент инвестиции 10 миллионов

долларов, успешно росла, и через полтора года большая IT-компания предложила продать ее за 50 миллионов. Отличный заработок за полтора года. Из этих 50 миллионов двое основателей получали 30 миллионов. Но мы не хотели продавать. Объяснял им, что через несколько лет эта компания может стоить миллиард. А ребята-основатели отвечали, что у них еще недавно совсем ничего не было, а прямо сейчас будет по 15 миллионов. «Мы уже столько заработали, у нас совсем другая жизнь начнется, мы это купим, то купим», — говорили они. Ну и всё, пришлось выходить, продали мы их компанию. Можно было заблокировать эту сделку, но мы бы получили unhappy-партнеров, которых сломали об колено. Они захотели продавать, значит, будем продавать, хоть это и неправильно. Просто на старте нужно более внимательно смотреть, готовы ли основатели играть вдолгую, или их горизонт — три года, а предел мечтаний — домик на море, красивый автомобиль и жизнь на проценты с капитала.

Чтобы лучше понять своих будущих партнеров, ты идешь с этими людьми в ресторан, зовешь их в гости, тусуешься с ними. Необходимо, чтобы будущие партнеры открылись, рассказали, о чем мечтают. Стремление к коротким проектам актуально в России. Это связано с обстановкой в стране, с рисками, с неуверенностью. Мало кто готов упираться в одну тему больше десяти лет. Людям хочется выиграть пусть немного, но быстро.

Как получить stickiness

Но проекты могут быть короткими не только из-за того, что ее основатели — спринтеры, а не стайеры. Бывает, что компания быстро выстреливает, но так же быстро

гаснет — и в этом не виноват никто, просто таков жизненный цикл конкретного продукта. И разглядеть эту проблему тоже нужно на старте, чтобы потом не потерять свои деньги.

Прогнозировать, что конкретная компания будет долго успешно расти, очень трудно. Задача, которая математически не обсчитывается. Решение принимаешь на опыте и ощущениях.

У меня на очень ранней стадии была совсем маленькая инвестиция, я потерял 200 тысяч долларов. Это была вторая половина девяностых годов. Очень успешный предприниматель, которого сегодня все мы знаем, сделал гаджет и запустил его в Америке. Было ощущение, что это очень круто. На начальной стадии продажи росли взрывным образом, сети ретейловские этот гаджет наперегонки заказывали. Даже мои дети купили эту игрушку и сказали, что она очень клевая. Несколько дней они с ней носились, как подорванные. Потом смотрю — забросили под кровать и больше не достают. Я спрашиваю: «А что не так?» Они отвечают, что как-то наигрались. Не оказалось у этого проекта stickiness. Не зацепил гаджет. Продажи росли-росли, а потом они вышли на плато и больше не растут. А еще через некоторое время почти вертикальный обвал вниз. Потому что первая волна наигралась и люди начали говорить друг другу, что нет, не клевая это штука.

Похожая проблема случилась и с Groupon. У нас было четыре компании в разных странах по модели Groupon. В двух из четырех это оказалось успешным бизнесом, в двух — потеря денег, мы их закрыли. Но во всех странах на начальной стадии продажи росли по 15–20 процентов в месяц, и так почти два года. То есть совершенно фантастический взлет. А потом выручка выходит на плато

и начинает снижаться. Почему так происходит? Потому что многие несколько месяцев попользуются этим сервисом, а потом бросают. В результате в какой-то момент отток клиентов с таких сервисов становится сильнее, чем приток новых. И тогда команда должна предпринимать какие-то неординарные усилия, чтобы выжить.

Как на старте правильно взглянуть на модель и понять, будет в нем этот stickiness или нет? Вот инвестор приходит в компанию, которая совершенно феноменально растет на протяжении шести месяцев или года. У нее хорошая история, за нее уже просят большие деньги, потому что автоматически экстраполируют все эти показатели и говорят, что через три года мы будем вообще в космосе. И если раньше мы часто принимали решения исходя из исторических данных, то теперь пытаемся проанализировать и предугадать, что с этой бизнес-моделью будет через два-три года. Последнее время мы не раз отказывались от сделок, потому что видели, что жизненный цикл у продукта короткий. Да, отличный сервис, великолепная команда, но нет масштаба.

Как заявить о себе на международном рынке

Как я уже говорил, у нас давно была такая цель, мечта — выйти на международный рынок. Если ты у себя дома большой, а на международной арене никто, то ты все равно играешь не в высшей лиге.

Вторая причина в том, что в России становилось все меньше проектов. А третья — чисто профессиональная. Ты попадаешь в другое пространство людей и идей. И поэтому сам постоянно растешь как личность.

Будучи в PwC, я уже понимал, как устроена жизнь в бизнесе за рубежом. Но самое сложное было — заявить о себе. Выйти на международный уровень с хорошей репутацией. Я добивался встреч с журналистами *Financial Times*, *Wall Street Journal*. Мне было важно, чтобы всем было понятно, как я заработал первый доллар. Что это не чиновничьи деньги и не деньги нефти и газа. Скрывать мне было нечего, я не менял индустрию с институтской скамьи, у меня была понятая и прозрачная история.

Но даже если «сила в правде», это еще не значит, что правду не нужно продвигать. Донести свою реальную историю до людей, сделать так, чтобы обо мне узнало значительное количество потенциальных партнеров. Это было непросто. Какое-то время я усиленно рассказывал о себе где только мог, занимался этим полтора года. Усилия не прошли даром: теперь, когда мы приходим в какие-то компании, нас нормально воспринимают. До недавнего времени не было российского фактора. Он, кстати, сейчас появился по понятным причинам. Даже когда у тебя есть репутация, люди все равно начинают чесать затылок: «Ой, это русские деньги». Раньше им было важно, что эти деньги не чиновничьи и не газпромовские. Теперь это все накрыло словом «русские». Я бы не сказал, что из-за этого я где-то что-то потерял. Но количество объяснений возросло в разы. Даже среди американских компаний, где мы инвесторы уже несколько лет, вдруг кто-то прибегает и начинает говорить: «Ой, так у нас российские деньги в капитале! Кошмар какой!»

0 потерях

Была такая известная компания FAR.COM. Электронная коммерция, кастомизированные аксессуары, интерьеры,

мебель. Компания стремительно развивалась. Мы инвестировали на раунде, когда туда зашли очень известные фонды. Но компания фактически обанкротилась. Некоторые инвесторы потеряли на этом 100 миллионов долларов, такого порядка деньги. Мы потеряли гораздо меньше, но потеряли.

Все потери, как правило, были связаны с неадекватным поведением партнеров на совете директоров. Мы теряли деньги там, где мы не были значимыми акционерами. Там, где мы были маленькими и просто докладывали свою денежку, присоединяясь к большим фондам с отличной репутацией. С нами встречались, разговаривали, но на заседаниях совета директоров мы не присутствовали.

Недавно мы провели стратегическую сессию, анализирували поведение нашего инвестиционного портфеля. Выяснилось, что самые успешные для нас вложения — ранние, когда мы приходим первыми или вторыми инвесторами, плотно работаем с командой и сидим на совете директоров. А если мы вложились просто на хайпе — вот тогда и случаются неудачные инвестиции.

Еще велик риск в тех случаях, когда ты приходишь на новый рынок, бизнес-культуру которого еще плохо понимаешь. Так у нас было, например, с Индией. Мы заходили в эту страну через одного довольно известного местного предпринимателя. Инвестировали несколько миллионов долларов в его собственные три проекта. В результате все три инвестиции оказались неуспешными. Но пока мы работали с этими компаниями, мы постоянно ездили в Индию, вживались в местную культуру, заводили полезные знакомства. В результате эти миллионы стали для нас платой за уроки. Мы их выучили. Стали хорошо

ориентироваться на местном рынке и заработали гораздо больше, чем потеряли.

Оборона кинотеатра

Быть инвестором — это не только про вложения материальных ресурсов. Иногда свои инвестиции приходится оборонять, причем от самых неожиданных угроз.

Например, история все с тем же онлайн-кинотеатром ivi. Помните, как рухнула капитализация российского медиарынка, когда Госдума приняла закон об ограничении иностранного участия в СМИ 20 процентами капитала. Инвесторы вынуждены были продавать свои активы как можно скорее и часто тем, на кого укажут. Так вот — онлайн-кинотеатры хотели тоже присоединить к этому закону. В результате таких поправок нам было бы очень фигово.

Мы проделали колоссальную работу, чтобы объяснить чиновникам, почему этого делать не нужно. Почему это удар по инвестиционному климату и гол в свои ворота. Я особенно нигде не выступаю, но тут согласился пойти на «Дождь» в Hard Day's Night, и пять журналистов целый час меня там бомбардировали. Отвечая на их вопросы, я сказал, что это антироссийский закон, и объяснил почему. Еще мы писали письма в администрацию, в Госдуму, встречались с депутатами, профильным комитетом, объясняли, что мы не создаем контент, а показываем фильмы, которые лицензированы в России. Мы не можем кого-то обругать или на что-то повлиять, а только показываем кино, которое разрешено. И вообще — если сегодня онлайн-кинотеатры, то завтра что? Может быть, весь интернет так регулировать? А почему не весь IT-рынок или



вообще технологии? После таких законов любые фонды откажутся идти в Россию, они уйдут в другие развивающиеся страны, где правила игры понятны и меняются не так часто. В результате нас услышали и изменили ту часть закона, которая касается двадцати процентов. И это позитивная история. Она о том, что не все предопределено сверху. Можно все-таки убедить власть не совершать совсем уж большие глупости.

Для того чтобы российская IT-отрасль развивалась, важно понимать, что туда, где есть существенный политический фактор риска, инвесторы, как правило, не ходят. Да, в Китае и Индии тоже многое политически мотивировано, но там правила игры так резко и часто не меняются.

Немного пессимизма

Мне повезло: я пришел в бизнес в девяностые, когда у нас в стране было совершенно взрывное развитие. Такое в истории случается не часто. На старте мы были почти младенцами в бизнесе, мы не понимали, как это все работает, по каким правилам играть и выигрывать. Но мы очень быстро учились. И в 2000-е годы уже использовали эти наработанные навыки, чтобы выйти на новые масштабы. Тот капитал знаний, который возник в девяностые, мы применяли и успешно развивали свои компании в начале века. А вот где-то с 2012–2013 годов началась стагнация. Я имею в виду даже не макроэкономические показатели. Это стагнация в умах. Такого развития, которое было, больше не происходит. Все говорят про плохие экономические условия, но в девяностые они были гораздо хуже, а все вокруг кипело, потому что люди были максимально мотивированы.

Причина в том, что многие молодые люди видят в бизнесе слабые перспективы. Социальные лифты, карьеры, деньги — все это они видят теперь в других сферах жизни. Лет пятнадцать–двадцать назад многие хотели быть коммерсантами, чиновничество было не в почете. Сегодня же бизнес — не самая желанная область применения своих сил. Хотят устроиться в какую-нибудь госкомпанию, сделать ставку на стабильность и жить предсказуемой жизнью. Иногда это выглядит так, как будто классическая проблема отцов и детей вывернулась наизнанку. Это мы дети-бунтари, пусть и изрядно постаревшие.

Во многом такое положение дел — результат отсутствия источника высоких амбиций. В Америке такие предприниматели, как Цукерберг, Маск, Безос, — не просто звезды внутри комьюнити, они звезды всей молодежи. Люди мечтают стать такими, как они, или хотя бы просто работать вместе с ними. У нас мало знают российских IT-гуру. Истории их успеха никак не пропагандируются, а жаль — потому что именно на таких примерах вырастают новые крутые бизнесы и команды.

Игорь Мацанюк. Продать матрицу

КТО

Игорь Мацанюк, 46 лет. Один из главных российских создателей видеоигр, председатель совета директоров компании Game Insight, основатель венчурного фонда In Mobile Investment (IMI.VC).

ЧТО

Длинный список игр, многие из которых стали настоящими хитами и флагманами индустрии: классическая «Территория», фэнтези «Легенда: Наследие Драконов», мобильный шутер Guns of Boom.

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

Создает игры и инвестирует в стартапы. Начинал с браузерных free-to-play-игр, сегодня производит мобильные шутеры и массовые многопользовательские ролевые онлайн-игры, в которые играют 300 миллионов пользователей по всему миру. По данным газеты «Ведомости», в 2016 году выручка одной только Game Insight составила около 100 миллионов долларов.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«Илон Маск говорит, что есть всего один шанс из миллиарда, что мы не живем в матрице. Мне эта мысль близка. Будущее за большими мирами: и уже не только виртуальными, но и смешанными с реальностью. Мы по психотипу эксплореры. Мы хотим изучать что-то новое. И если мне прямо в мозг можно записать три дня в Риме и будет казаться, что я их провел там, а на самом деле просидел в специальном кресле с питательной жидкостью, то чем одно хуже другого? Кто-то должен будет строить эти миры. Где взять контент? У тех, кто умеет его создавать. Так что, возможно, будущее игровой индустрии — за пределами игровой индустрии».

Быть Игорем Мацанюком хотело бы абсолютное большинство сегодняшних подростков. Его работа — долгие часы проводить за чужими видеоиграми, придумывать собственные и зарабатывать на этом очень внушительные деньги. Он стоял у истоков культуры браузерных free-to-play-игр и начал заниматься этим бизнесом, когда все вокруг говорили, что это какой-то бред, и снисходительно крутили пальцем у виска. Но как только Мацанюк начал зарабатывать по несколько миллионов долларов в месяц, амплитуда и скорость вращения пальцев сошли на нет, и бывшие критики бросились догонять его маленькую, но решительную шхуну.

Но случай Мацанюка примечателен не только экзотической игровой спецификой. В сущности, это просто история про качественный контент и грамотный маркетинг. Важно другое. Многие воспринимают предпринимательство как зверски серьезное и натужное дело всей жизни. А Мацанюк производит впечатление человека легкомысленного — по крайней мере, на первый взгляд. Он словно играет в бизнес, но почему-то чаще всего выигрывает. А если что-то и теряет, то с головой бросается в авантюрные попытки вернуть потерянное — и в результате открывает какой-нибудь новый пласт возможностей. Может ли этот кейс послужить ролевой моделью, нужно ли его мультиплицировать на тысячи других компаний — вопрос. Но сам по себе он чем-то напоминает отличную видеоигру в духе Minecraft.





Скукота

Интерес к компьютерным играм у меня возник с того самого момента, как они появились в моей жизни. Сначала я играл у друга на 286-м компьютере, потом на 386-м. Потом стал играть вместе с братом. Он окончил мореходку — Высшее инженерное морское училище, которое готовило гражданских моряков и офицерский персонал для рыбной промышленности. После брат остался работать младшим научным сотрудником и заведовал классом по обучению компьютерной грамотности. У него появлялась самая современная техника. Мы с ним проводили очень много времени за компьютерами, решая какие-то смешные по сегодняшним меркам задачи. Писали решения дифференциальных уравнений и попутно играли. Как сейчас помню — игра F19, самолеты. Я мог запереться и ночи проводил перед монитором. В конце 80-х я уже видел сканеры, лазерные принтеры и четко понимал, что все это хозяйство кардинально меняет наш мир.

Я, как и мой брат, отучился в мореходке, но никаким электромехаником на корабле быть не хотел. Первая практика в море очень четко определила мои приоритеты. Четыре месяца на борту отбили все желание быть моряком. Для тех, кто не в курсе: это просто тюрьма на воде, хоть и очень красивая.

У меня был сосед Юра — бывший капитан милиции. Вместе с ним и моим братом мы организовали небольшой бизнес: покупали старые машины, ремонтировали,

красили и продавали. В то время основным способом их реализации была торговля на рынке — никакого интернета, электронных досок объявлений еще не было. Со временем мы поняли, что запчасти — это тоже хороший бизнес. После долгих заграничных походов морякам разрешали брать на борт машины, так что в Мурманске было много иномарок. А запчастей — не было. Где их брать? Ближайшими к нам странами были Финляндия и Норвегия. Мы поехали на разведку и там познакомились с нашим первым и единственным партнером в этой области. Это был предприимчивый пожарный из городка Питео в центре Швеции. Он тоже уловил, что российские и украинские моряки массово покупают запчасти, и планировал на этом заработать. Мы договорились и стали сотрудничать.

Какое-то время у нас не было никаких сильных конкурентных преимуществ по сравнению с другими такими же челноками. Пока я наконец не понял, что мои компьютерные знания можно реализовать и в этой области. Что главное в ремонте машины? Чтобы она как можно скорее снова была на ходу. Соответственно, за срочность доставки можно было делать любую наценку. В 1994 году я договорился со шведскими магазинами, и они мне дали программное обеспечение, которое позволяло идентифицировать запчасть с высокой точностью, проверять ее наличие на их складах и мгновенно говорить человеку цену. Это было очень прогрессивно. Раньше было так: покупатель приходит на рынок, говорит, что ему нужна такая-то деталь, а дальше я ехал в Финляндию, искал запчасть, отзванивался, выяснял, устроит цена или не устроит. Пока все это происходило, клиент мог и передумать. Все это было очень неудобно.



А тут я мгновенно находил ответы на все вопросы, называл цену и получал деньги.

С оригинальными запчастями была только одна проблема — их дороговизна. В то же время многие европейские компании делали реплики оригинальных деталей в десять раз дешевле. Мы начали подбирать референтные номера запчастей из разных каталогов, сращивать их и написали первую в России объединенную базу, которая сопоставляла эти товары, давала цену, сравнивала по качеству. Это дало нам сильное конкурентное преимущество. Мы стали поставщиком запчастей для иномарок номер один в Мурманской области. Параллельно торговали автомобилями: возили людей в Швецию, показывали им машины, подбирали и продавали.

Но время шло. Наша местная таможня становилась все злее и непредсказуемее. Однажды я поехал в Москву на поиски альтернативы. Там выяснилось, что столькие цены существенно ниже, чем мои. Тогда я убрал эффект таможни и стал возить иномарки из Москвы, а потом и из Питера. В 1998 году мы открыли магазин запчастей для отечественных машин, он тоже стал успешным, несмотря на кризис. Потом я стал официальным дилером «Пежо» в Мурманске. Также мы снабжали комбинаты «Норильского никеля» запчастями для большегрузных автомобилей вроде «БелАЗов» (опять же за счет информационных технологий и скорости доставки). А потом я понял, что все это не то, и стал думать. Масштаб региона, города... Легко угадать, что будет с твоим бизнесом через два-три года. Все линейно, экономика очень стабильная, понятная и предсказуемая. Доход хоть и немаленький, но потолок уже виден. В общем, я затосковал.

Бойцовский клуб

Естественно, все это время я продолжал играть в игры. И однажды мне показали «Бойцовский клуб». Это была одна из первых браузерных онлайн-игр Рунета, с нее все и началось. Я в ней зарегистрировался, довольно быстро стал популярным игроком, вступил в клан. Там я и познакомился с командой, с которой мы в будущем стали делать нашу первую игру «Территория».

В «Бойцовский клуб» играло много очень богатых и популярных людей. Среди них был певец Сергей Жуков из группы «Руки вверх» под ником «Тот-кого-нельзя-называть». Ходили неподтвержденные слухи, что там же играли Сергей Шойгу, Алексей Кудрин, футболист Егор Титов и многие другие. Это была первая игра, которая собрала все слои населения: банкиров, юристов, бизнесменов, политиков, поп-звезд — в каком-то смысле это был антитренд прогрессирующему в те годы социальному расслоению.

«Бойцовский клуб» зарабатывал на продаже артефактов. Часть из них продавались открыто в виртуальном магазине, но была и функция эксклюзивной покупки того, чего в этом магазине не было. Для этого в игре работали дилеры, которые имели контакт с создателями игры — их все знали под никами Мусорщик и Мироздатель (в миру Маша и Леша). Дилеры получали запрос от игроков, деньги и передавали их Маше и Леше за вычетом своей комиссии. Плюс дилеры торговали кредитами, на которые можно было лечить своих персонажей и совершать обычные покупки в виртуальном магазине. Классическая free-to-play-игра, помноженная на артефакты. Сегодня эта традиция уходит, потому что никто не хочет

играть с теми, у кого есть явное преимущество за счет денег. Но тогда это было популярно.

До «Бойцовского клуба» уже существовали похожие проекты, объединявшие огромное количество людей: например, чат «Кроватка», там интернет-пользователи просто общались. Но что сделали создатели игры? Они к чату добавили экшен. Теперь всегда было о чем поговорить без всякого натужного «Привет, как дела? А Вася тут? А Петя в чате?». Ты просто приходишь и дерешься, а все это обсуждают.

Полгода я играл запоем, просто не переставая. В бизнесе было смертельно скучно, и я им практически не занимался. Сложно сказать, насколько это навредило — наверное, если бы я держал руку на пульсе, дела бы шли лучше. Но нет худа без добра. У меня был довольно серьезный персонаж с артефактами и всем прочим, я вложил в него сначала тысячи долларов, потом десятки тысяч. В итоге он стоил примерно 50 тысяч долларов.

В какой-то момент я очнулся и понял, что пора завязывать. Решил вернуть потраченные деньги. В «Бойцовском клубе» работал черный рынок, там проводили разные мутные операции, и можно было через него продать своего персонажа. Но я решил сделать все прилично. Я связался с создателями игры Машей и Лешей (Мусорщиком и Мироздателем) и сказал, что хочу поговорить о деле. Прилетел к ним в Москву. Мы встретились, и я им сообщил, что хотел бы продать своего персонажа. Официально это было запрещено. Они ничего сразу не ответили, но мы с ними изрядно поужинали. В игре Мусорщик носил виртуальный амулет темного ангела. Оказалось, что это был реальный предмет, и на следующий день Леша и Маша прислали мне его в подарок. Или не в подарок. Похоже,

что они и сами уже поверили в то, что они мироздатели и владеют какими-то особенными силами. Этот амулет висел у меня в офисе еще некоторое время, но потом я его выкинул, потому что Маша и Леша по ходу действительно дружили с «нечистой силой».

Вот только дальше взаимного обмена любезностями дело не зашло. В итоге Мусорщик и Мироздатель сказали, что им моя идея не нравится. Они создали в игре Изумрудный город — локацию, из которой невозможно выйти, и отправили туда моего персонажа и весь наш клан. Таким образом они нас деликатно заблокировали: то есть в игру ты зайти можешь, но реально у тебя нет персонажа. Это был их ответ. Я им сказал, что потратил полгода, деньги и хочу все вернуть. И если не получается цивилизованным способом — я это сделаю как-то по-другому. Я разразился грозной тирадой о том, что досконально разобрался в устройстве их игры и мне ничего не стоит сделать такую же, даже лучше. Тогда мне казалось, что это и правда не слишком серьезная задача.

Территориальные завоевания

Спустя некоторое время мы встретились с Сережей Жуковым из «Руки вверх» и еще несколькими забаненными людьми из «Бойцовского клуба» — и решили делать свою игру. Так началась «Территория».

Сначала я хотел заниматься этим проектом удаленно, работать из Мурманска и совмещать с автобизнесом. Но быстро понял, что придется выбирать. Иначе игра превратилась бы в проект, который никогда не закончится. Серега был постоянно на гастролях, остальные члены нашего клана тоже где-то, а программистами, художниками

и всеми остальными нужно управлять на месте. Я сел в машину, бросил чемодан и поехал в Москву. Года три-четыре иногда возвращался в Мурманск и по остаточному принципу вел дела, но потом передал весь бизнес менеджменту с условием, что они будут выкупать его у меня десять лет.

Первый офис «Территории» был очень скромным, я рассадил людей по кругу, расставил компьютеры и сел в центре. Так, кстати, принято в китайских компаниях. У них пирамидальная структура, иерархический амфитеатр. Стоит ли говорить, что это была не вполне профессиональная команда. Мы осваивали все на ходу. Лично я учился делать игры, играя в них.

Сама «Территория» представляла из себя примерно следующее: ты попадал в виртуальный город, очень похожий на реальный, объединялся в кланы или боролся в одиночку за территорию. Все это происходило в браузере. Главное и принципиальное отличие нашей игры от «Бойцовского клуба» было в том, что они никогда не делали маркетинг. Все развивалось на каком-то внутреннем хайпе. Я же понял, что нужно выходить из раковины и партнериться с крупными порталами. А кто это был? «Рамблер» и Mail.ru.

Мы начали встречаться, разговаривали, и я понял, что еще никто толком не разбирается в онлайн-играх. Игровые компании на тот момент вообще не знали, что такое free-to-play. Все слышали про «Бойцовский клуб», но мало кто в это верил. Тогда зажигали IC, «Новый диск» и прочие. Все они работали по модели «сделал игру — продал коробку с диском». Мне долго пришлось объяснять Mail.ru, что можно сделать доступ в игру открытым для всех, потом придет пользователь, на нем можно будет зарабатывать, и это гораздо интереснее, чем торговать коробками.

Тогда никакого партнерства не получилось, зато завязались знакомства. За первый год о нас узнал весь рынок, но смотрели на нас даже не скептически, а без малейшей надежды.

Несмотря ни на что, через год, в 2004-м, мы все равно запустили игру. Это был День космонавтики. Чтобы привлечь пользователей, я решил сыграть в негативный PR. Поскольку нас забанили в «Бойцовском клубе», у нас было много сочувствующих. Мы пришли на форум и сказали, что сделали игру, в которой все будет справедливо. И в первый же день к нам пришли 20 тысяч человек. Разумеется, все сразу упало. Опыта у нас никакого не было, ни про какие нагрузки никто не понимал. Мы справлялись на ходу, не спали днями и ночами, но как-то вырулили.

Эффект Maserati

До того как мы вышли в ноль и стали зарабатывать, в бизнес пришлось вложить порядка 500 тысяч долларов. Это были накопления мои, Жукова и наших более мелких акционеров. На создание игры ушло где-то 250 тысяч, остальное — в маркетинг. По сути мы первыми в России начали сознательно продвигать free-to-play-игры. Так мое желание вернуть 50 тысяч долларов обернулось десятикратными затратами.

В то время у нас еще не было хороших специалистов в этой области. И только когда мы стали хорошо зарабатывать, я понял, что нужны настоящие профессионалы, художники, гейм-дизайнеры, а не просто талантливые самоучки. Но такие профи шли к нам неохотно даже за хорошие деньги: мы не производили впечатления надежности,

никто не верил, что мы уже зарабатываем на free-to-play. Людям свойственно закрывать глаза на реальность.

Я размышлял, как решить эту проблему, как сделать так, чтобы лучшие кадры к нам потянулись. По сути, нужно было показать, что у нас есть деньги. А как это сделать? Я не нашел ничего лучше, кроме как купить красную Maserati. Не потому что мне она нравилась, а просто чтобы решить бизнес-задачу — прямолинейно, однозначно и вычурно сообщить миру о том, что у нас все хорошо. Я подъехал на этой машине к офису, и это был фурор: все выбежали и начали орать, как круто, что мы работаем в такой компании. Слухи (особенно о красных Maserati) расходятся очень быстро, и дальше проблем с хантингом у нас не было. В игровой индустрии на таких тачках никто еще не ездил. И мало кто знает, что эту Maserati я купил в кредит. Не потому, что мне бы не хватило своих, а потому, что деньги должны потеть, а кредит — да и бог с ним.

Но, даже несмотря на то что мы наняли высококлассных людей, многое пришлось изобретать с нуля. Мы постоянно участвовали в создании не только собственных игр, но и общей IT-инфраструктуры. Глядя на нашу статистику, другие участники рынка, причем не только игрового, учились, строили среду, оптимизировали свои процессы.

Мы участвовали почти во всех областях построения экосистемы первыми. Например, первыми купили трафик на год у «Рутрекера». И это была сумасшедшая конверсия. Я думал, почему так? Потом понял. Человек нажимает на кнопку «скачать». Он уже готов развлекаться, но скорость интернета тогда была еще маленькая, поэтому приходилось ждать. А ждать скучно. И тут тебе как раз предлагают игрушку — ну и почему бы не попробовать?

Это про деньги

У игровой компании три задачи: привести пользователя — раз; он должен зарегистрироваться и начать платить — два, постепенно нужно увеличивать его средний чек — три.

И как с этим быть? Допустим, ты делаешь лендинг — привлекательную этикетку, она красивая, конверсия в регистрации хорошая. Пользователь пришел, теперь ему нужно провести первый бой так, чтобы он выиграл. К этому я пришел только через два года. Обо всем этом негде было прочитать. Теперь я знаю, что 30 процентов кода в любой игре — это аналитические и статистические инструменты. Ты понимаешь логику бизнес-процессов через метрики, смотришь, стало лучше или хуже, а потом вешаешь ярлычки в своей статистической и аналитической системе. Они и превращаются в глобальную формулу игры, которую ты можешь менять. Сделал замер, посмотрел на результат, спрогнозировал. Если я покупаю трафик на торрентах, то знаю, что треть всех регистраций дадут мне 100 тысяч долларов в месяц. Все это банальные цифры, которые очень важно знать и считать. Вселенная, которой ты можешь управлять неявными методами, просто меняя некоторые параметры.

Конечно, тут возникает некоторая моральная двусмысленность. Ты постоянно пытаешься улучшить графику, занимаешься комьюнити, менеджментом и изо всех сил изображаешь, что ты про игру, свой в доску. А на самом деле ты про деньги и решаешь три эти задачи: привлечь, получить выручку и увеличить средний чек. Ты запускаешь в игру дилеров, сообщая, что можно приобретать артефакты. И делаешь цены чуть ниже, чем в «Бойцовском клубе». Вот и вся бизнес-модель.

О пользе зависимости

Можно ли сделать игровой бизнес, не переболев игровой зависимостью? Думаю, нет. Чтобы делать игры, в них нужно играть. Раньше были исключения из этого правила, но и игры были другими. Разработчик сделал ее, продал и забыл. Сегодня наши игры — это сервисы. Когда ты их запускаешь, все только начинается. И тебе нельзя отпустить ситуацию: либо начнут воровать, либо читерить, либо апдейт будет запаздывать. Все, что я знаю об игровом бизнесе, я понял, исключительно играя в игры, изучая их изнутри, как игрок. Причем без всякой стерильной отстраненности, а будучи прямо по уши внутри. Вот, например, история о том, как мы создали нашу самую популярную игру — «Легенда: наследие драконов».

После «Территории» у нас было несколько неудачных проектов. Какие-то гонки, что-то еще, все онлайн, free-to-play, но ничего не выстрелило. И потом мы поняли, что ролевые игры — это истории про персонажей. Человек не может ассоциировать себя с машиной или самолетом, поэтому его это не цепляет. А значит, не нужно отходить от классической истории с магами, чародеями и так далее.

Как раз тогда у меня был запойный период игры в World of Warcraft. Я играл под ником Дачник. Высокоуровневые игроки за деньги водили меня в подземелья, чтобы я побыстрее прокачивал персонажа и не тратил время на собственные ошибки. Все это было очень познавательно именно с позиции понимания игровой экономики: что сколько стоит, кто и за что готов платить, почему я отдаю деньги не создателям игры, а каким-то чувакам, судя по всему, китайским подросткам. И вот через полгода я очнулся, понял, что потерял кучу времени

и денег, так ничего и не придумал и решил, что нужно вернуть затраченные ресурсы. В общем, все как в прошлый раз — пришлось сделать свой World of Warcraft.

Можем ли мы такое себе позволить? Нет, это 100 миллионов долларов инвестиций в продакшн и от трех до шести лет непрерывного труда. Мы ведь до сих пор работали с браузерными, и таких денег, чтобы потратить их на полноценную платформу, как World of Warcraft, у нас не было. Как-то раз просыпаюсь и думаю: чего не хватает в браузерных играх? Визуализации. Раньше все выглядело так: стояли два статичных персонажа, нужно было сказать: «Я бью в голову, защищаю ноги». Так проходил бой — эффект пошаговости был очевиден. Это не зрелище. И я подумал, почему бы не анимировать? То есть правила все те же самые, но пошаговость уйдет. Я пришел к художникам и сказал: срочно к завтрашнему дню нарисуйте мне двух персонажей, которые дерутся друг с другом.

На следующий день прихожу, вижу, что получилось круто. Говорю: всё, теперь мы делаем World of Warcraft в браузере. Ничего не придумываем, анализируем и внедряем главное, что в нем есть, — фэнтези: маги, чародеи, рыцари, разные расы, персонажи — все, что нравится людям. И убираем тот запретительный момент по продаже игровой валюты, который там есть. Добавляем аукцион, и он сам себя отрегулирует. Мы продаем только игровую валюту. Нам больше не нужны дилеры, никаких посредников, платежи только напрямую. В итоге мы сделали проект за четыре месяца. Чем тогда хороши были игры? Ты запускаешь новую игру в ограниченном масштабе, и если игрокам нравится, то уже после этого включаешь продакшн по полной — появляются новые территории, персонажи,

артефакты. Ты нанял 100 программистов и художников, процесс сильно ускорился, все пошло хорошо.

В общем, история повторилась: потеряв время и деньги в World of Warcraft, я забрал оттуда опыт и принес его в новую игру. За первый месяц мы заработали 100 тысяч долларов, за второй — 300, через четыре месяца сумма дошла до 700. На пике игра зарабатывала по пять миллионов в месяц. И за весь срок она заработала примерно 400 миллионов долларов.

Слияние с Mail.ru

Долгое время я занимался только «Драконами», эта игра съедала почти все мое время. Между тем уже к концу 2004 года мы с Сергеем Жуковым остались единственными акционерами компании. Но он больше занимался своими делами, а я — на 100 процентов играми. И в какой-то момент к нам пришел Дмитрий Гришин из Mail.ru. Он тоже интересовался играми и договорился с крупнейшими и серьезными ребятами из Digital Sky Technologies (DST) о том, что будет присматриваться к игровому рынку на предмет инвестиций.

Это может прозвучать забавно, но тогда деньги нам особо не требовались. Мы даже не знали, что такое cash in и cash out. Но я подумал, что с Mail.ru хорошо партнериться — это как-то солиднее, чем с эстрадным певцом. Все-таки компания про технологии. И я предложил Сергею продать Mail.ru его долю. Жуков согласился.

Потом я встретился с управляющими партнерами DST, и мы договорились, что они покупают пакет Жукова, мы объединяемся, а все игровые активы, в которые они уже успели проинвестировать, консолидируются

и идут ко мне в управление. По сути я поменял акции своей компании на акции той, через которую Digital Sky Technologies инвестировали в игры. Через несколько лет мы официально объявили о создании холдинга Astrum Online Entertainment.

В 2009 году мы договорились об объединении Astrum с Mail.ru. Тут можно задать логичный вопрос: зачем? Дело в том, что наши выручки с Mail.ru были в тот момент примерно сопоставимые. Но наша оценка при этом была в четыре раза ниже, потому что игровые компании вообще недооценены рынком. Наблюдая за опытом китайской Tencent, в Mail.ru поняли, что можно консолидировать выручку игровой компании и превратить ее в выручку интернет-компании, подняв таким образом свою капитализацию. Поэтому сделка была очень выгодна: стоимость акций в момент выхода Mail.ru на IPO сильно бы зависела от выручки, которую наша компания привнесла. И коэффициент, с которым торговались акции, получился в итоге больше в четыре раза.

И второй ответ на вопрос «зачем?» заключался в том, что игровой рынок на том этапе зашел в тупик. Был бум игр для социальных сетей, но на этом поле нам ловить было нечего, паровоз ушел. Мобильного рынка толком тоже еще не существовало — шел 2009 год. И куда развиваться, в какую сторону?

Было понятно только одно: нужно делать свой World of Warcraft. Компетенции и ресурсы у нас были, но это минимум три года. Как раз в этот момент нам и поступило предложение от Гришина. Нужно было выбрать — вступить в единую акцию с Mail.ru и стать «Tencent в России» или идти своим путем и принять все риски на себя. А вдруг мы не станем вторым Blizzard?

Несовместимость ДНК

Ранее союз с Mail.ru ничего особенного нам не давал. Мы часто общались с Димой Гришиным, но очевидного результата не получали ни мы, ни они. Мы сделали клон «Драконов» специально для Mail.ru, игра называлась «Троецарствие» по мирам Юрия Никитина — это такой известный фантаст. Но то ли аудитория Mail.ru была не такая, то ли с маркетингом что-то не так. Одним словом, там мы зарабатывали на порядок меньше.

Стратегия DST состояла в том, чтобы разные компании, оказавшись под одной крышей, в итоге достигали синергии. Но конфликтов пока было больше, чем синергии, потому что у всех этих компаний разные ДНК. У Nival, TimeZero, IT Territory были свои менталитеты, но как-то мы все-таки развивались. Сначала под брендом Astrum. А потом акционеры Mail.ru начали реализовывать свою давнюю мечту сделать IPO. Мы стали разговаривать о возможности интеграции в это IPO и присоединении Astrum к Mail.ru. Что впоследствии и произошло, как я сказал ранее.

Разные ДНК заключались в том, что у нас, в отличие от «Мэйла», была более семейная атмосфера. Мы с Димой Гришиным сейчас дружим и не раз обсуждали этот вопрос: просто не сложился суперкорпоративный подход. У нас все было более эмоционально, а в Mail.ru — корпоративно. Но игры — это такой бизнес, который невозможен при довлеющей административной составляющей. Ты все равно должен спускаться с небес, общаться с разработчиками, понимать в играх не хуже их.

Я немного не доверял опыту Mail.ru в игровой индустрии и захотел управлять играми на 100 процентов

независимо от общего холдинга. А корпорация это восприняла неправильно. Это же и финансы, и бюджет, и все на свете. Но было бы странно, если бы Дима Гришин рассказывал мне, как делать игры, а я ему — как продавать рекламу. Это его бизнес, а игры — мой. Но Дима был президентом объединенной компании, а я — одним из вице-президентов, хотя и первым — и окончательные решения все равно принимал он, а не я. На этой почве у нас возник конфликт компетенций.

Урок, который я вынес из этой истории, такой: о методе управления — корпоративном или эмоциональном — лучше задуматься на берегу. Ведь если постараться, то можно представить свой стартап через 10 лет — кто он, какой он? Если через 10 лет он станет Amazon, то он должен быть корпоративным изначально, с самого первого дня своего существования. Если это игровая компания, социальная сеть и больше про комьюнити, креатив и общение с пользователями, то нужен более эмоциональный подход. Марк Цукерберг из Facebook вот до сих пор эмоциональный, хоть и зарегулирован корпоративностью. То же самое можно сказать про Дурова с его ВК и «Телеграмм». По крайней мере они очень талантливо демонстрируют драйв. Это ведь тоже часть маркетинга.

Вы пропускаете ход

Наша история отношений с Mail.ru закончилась довольно стремительно. После выхода на IPO я продал все свои акции и удалился. Оборачиваясь назад, думаю, что правильнее всего было бы никого не пускать в свой игровой бизнес и продавать его на самом пике. Игровая компания — это всегда очень сложная история. Все надеются

на мгновенный успех, но, даже если повезет и этот успех случится, потом все равно становится плохо. Потому что как мультиплицировать комбинацию с таким количеством неизвестных? Через создание новых игр? Но это магия, никогда не знаешь, выстрелит или нет.

Лучше всего, когда ты работаешь в прибыль, тебе хватает на маркетинг, все развивается линейно, но ни в коем случае не экспоненциально. Потому что экспонента всегда упирается в плато. Сплошной экспоненты не бывает: как минимум игроки на планете кончатся. Или деньги. Когда публичные компании отчитываются о своих успехах, обычно рост больше 30 процентов уже не берется наблюдателями во внимание. Ты лучше покажи классический рост на 30 процентов, но на пять лет вперед, чем скачок и тупик. В каком-то смысле я пришел к тому, от чего убежал из Мурманска, — спокойное, стабильное, устойчивое развитие. Разница в том, что теперь это осознанный выбор, и в моем нынешнем положении все-таки всегда есть возможность нового прорыва. Не говоря уже о том, что все эти годы в игровой индустрии были для меня яркими и запоминающимися. За это время я вышел на принципиально новый уровень.

Расставаясь с Mail.ru, я подписал non-compete agreement с очевидными ограничивающими меня условиями на определенное время. Все это время я не имел права конкурировать с Mail.ru и создавать проекты в России — игры, социальные сети и все прочее, что пересекалось с их компетенцией.

Нужно было придумать, как с пользой провести это время. Мне очень нравится яхтинг, и я придумал проект в духе Google street view, только для яхтсменов. Я хотел уйти на год в плавание, начиная от Средиземного моря

и до Карибов. Ставишь на борт камеры и начинаешь постоянно снимать все, что тебя окружает. Думал, что годик поплаваю, сделаю проект и продам его какому-нибудь Google. Ну, а если нет, то хотя бы с удовольствием проведу целый год.

Забавно, что когда-то в мурманской мореходке я твердо отказался от идеи морской тюрьмы и затяжных походов. Возможно, проблема в том, что на судоходной практике нас заставляли делать все: неделю ты поваренок, неделю драишь палубу и так проходишь по всем позициям. Приятного в этом мало. Но когда ты управляешь кораблем сам, ты капитан и думаешь, куда идти и идти ли вообще, море начинает видеться по-другому.

В итоге Street view для яхтсменов был благополучно похоронен под толщей дел. Но это не значит, что все это время я ничего не делал. Для того чтобы не нарушать договоренности, я открыл небольшой офис в Азии и запустил там в разработку несколько собственных проектов, чтобы не терять время. После окончания срока действия соглашения эти проекты были готовы и увидели свет.

Через год я вернулся и сделал IMI.VC—Investing in mobile future. Я поверил в то, что за мобильными технологиями будущее, и начал инвестировать во все, что с ними связано. Моя спутница Алиса тем временем основала новую игровую компанию Game Insight. Потом мне пришлось заниматься всем этим самому, от чего я гораздо больше счастлив, чем несчастлив.

Предпринимательская мораль у этой басни такая: без юриста нигде ни шагу. Особенно с большими дядьками и большими компаниями. Не жалейте денег на юристов.

Литовский поход

Моя текущая активность состоит из двух направлений. Первая — инвестиции в стартапы и инфраструктурные проекты (IMI.VC). И второе — игровая компания (Game Insight). Я уделяю ей много времени. Все, что мне еще интересно в играх, — это Game Insight. Что же касается IMI.VC — то это исключительно про mobile, там про игры нет ничего абсолютного.

Зачем я занялся инвестициями? Мне стало жалко своего опыта, я захотел его кому-нибудь передать. Я прошел путь от создания компании с нуля до IPO — таких прецедентов в российском IT немного. Так я проинвестировал в 15 стартапов. Мы посадили их в свое же помещение и начали заниматься. Не хочу выделять кого-то из своего портфеля, скажу лишь, что я очень доволен. Но за это время я понял, что инкубирование нельзя делать с нуля. Теперь я скорее приверженец акселерации, а не инкубирования.

Еще одним существенным изменением в моей предпринимательской жизни стал переезд в Литву. История довольно простая: дело в доступе к ликвидности. В СНГ нет ликвидности. Сделки, происходящие на этом рынке, раз в пять меньше, чем сделки с такими же европейскими компаниями. И дальше следует выбор — оставаться в России только из патриотических побуждений или перевести компанию в локацию, где ликвидность вполне себе европейская. Для того чтобы это произошло реально, а не номинально на бумагах, как у многих отечественных игровых компаний, ты должен перенести туда decision-making и по факту сделать центром жизненных интересов то место, куда ты переехал. Там ты должен иметь дом, центр

финансовых интересов. Мы выбирали между разными вариантами. Больше всего понравился Вильнюс — дешевый, развивающийся европейский городок.

Ликвидность — это еще и восприятие. Apple Store тебя идентифицирует как российскую компанию или как европейскую? И ничего, что продакшн в Москве. Это не про продажу здесь и сейчас. Предприниматель (мне гораздо больше нравится слово «хозяин») всегда должен быть готов к любому развитию событий мгновенно. Если ко мне прямо сейчас в этот кабинет зайдет представитель компании, той же Tencent, и скажет: «Я тебя покупаю», — у меня пачка документов уже готова, нужно только подписать. Вот вам аудитор, вот юристы, осталось согласовать только одну цифру.

Когда я приехал в Вильнюс, я познакомился с Дариусом Жакайтисом — это такой активист стартаперского движения в Литве. Он знакомый бывшего мэра Вильнюса. Узнав о том, что мы переезжаем, мэр пригласил нас к себе в гости. Мы сидели, общались, и он спросил, почему я выбрал именно Вильнюс. Я сказал про ликвидность, про цены, экосистему, экологию, географическое положение. Лондон — 50 фунтов на самолете, инвесторы приезжают, конференций куча. Он спросил, что бы я еще сделал. Я ответил, что пару лет покопил бы силы, осмотрелся, а потом, возможно, построил бы хаб. Услышав это, он посадил меня в машину, и мы поехали в парк, где раньше находился госпиталь. Историческое место, ему сотни лет, это комплекс из пары десятков зданий. Очень похоже на Нескучный сад в Москве. Мэр показал все это и говорит: «Берите в аренду, восстанавливайте, делайте IT-центр». И мы создали экосистему. Сейчас в нашем Vilnius Techpark работают топовые международные

и местные компании и стартаперы стремятся стать частью комьюнити Парка. Waiting list у нас — 100 проектов.

Голливуд

После выхода из Mail.ru я не проинвестировал ни в одну игровую компанию. Почему? Потому что не верю, что в этой отрасли можно сделать что-то чужими руками. Слишком много магии.

Как добиваются успеха в игровой индустрии? Бывают случайности и закономерности. Кто-то тарабанит без продыху годами, как ребята из Playrix. Они производят всегда востребованный суперконтент, но это 15 лет безостановочной работы. Обратная ситуация с World of Tanks — тут в чистом виде случайность. Ребята делали игры для PC по военной тематике, у них в этой области накопился и опыт, и база, и компетенция. А потом, сами того не понимая, они сделали медленный шутер. В него начали играть не опытные игроки, годами закалявшиеся в Counter Strike, а вообще все: директора, охранники, просто бездельники, потягивающие пиво на диване. Жанр шутера всегда подразумевал, что от успешного игрока требуются особые навыки. А тут — на тебе, пожалуйста. Ты убиваешь таких же, как ты, или даже круче, но особо напрягаться не нужно: пока танк выехал, ты пиво открыл, хлебнул, можешь даже телевизор смотреть одновременно.

Игры — это как Голливуд или вообще киноиндустрия. Какой success rate у «Матильды»? Как его можно было высчитать на старте? Почему такой мощный хайп на старте, а потом полный провал? Предсказывать что-то

здесь всегда проблематично. Поэтому в игры я не вкладываю ни копейки, только в свои собственные. В старые, надежные команды на рынке смысла инвестировать тоже нет: они не отдадут хорошую долю, да и шансы, что они выпустят новый суперхит, ничтожно малы. Посмотрите на русский рынок. За последние шесть-семь лет что еще на слуху кроме World of Tanks? Ну Mail.ru еще может себе позволить шутер уровня Warface. Но по сути за десять лет успеха, кроме Wargaming, не добился никто.

Безусловно, ты можешь попытаться убрать все факторы неуспеха. Берешь топовых художников, программистов, гейм-дизайнеров, определяешь, что сейчас людям нравится — про космос или ковбоев, клубничку или земляничку. Открываешь небольшую территорию (это я сейчас про мобильные free-to-play-игры говорю), при первых признаках успеха продолжаешь продакшн, потом тратишь 100 тысяч долларов на маркетинг и запускаешь аналитическую систему. До какого уровня пользователи докачались, с какой скоростью проходят игру, сколько платят, retention первых дней, семи дней, месяца? Ты смотришь на все это и понимаешь: всё, можно лить трафик, через три месяца эти деньги вернутся с прибылью. Если грамотно из всех этих составляющих сложить пазл, то проект гарантированно окупится. Но получится ли суперхит? Этого никто не знает.

Есть мнение, что время суперхитов прошло и когда вернется — пока не понятно. Какая часть российской аудитории играет, например, в шутеры? 10 миллионов человек. А в мире сколько? 300 миллионов человек. Значит, это уже мой потолок. Но и эти 300 миллионов нужно еще как-то достать? Ведь денег достучаться до каждого не хватит! Тогда приходится придумывать что-то чуть более

сложное, чем растапливать камин деньгами. У нас в Game Insight есть последняя игра Guns of Boom. Она хорошо пошла, но даже при таком раскладе все равно нужно делать маркетинг, от этого никуда не деться. У людей сегодня передоз информации, впечатлений, и я не знаю, что должно случиться, чтобы какая-то игра от инди-разработчика без миллионных маркетинговых бюджетов взлетела.

Мы подумали, как найти этот элемент виральности, чтобы игра начала распространяться сама собой, и поняли простую вещь. Шутер — это киберспорт. Мобильный киберспорт существует? Нет. Значит, нужно его создать! Показываем профессиональным игрокам наш Guns of Boom, спрашиваем их, подходит ли она для того, чтобы стать киберспортивной дисциплиной. Они говорят: да, вполне. Значит, нам нужно договориться с профессиональными игроками. Их аудитория — десятки и сотни миллионов молодых людей, которые хотят стать такими же, как они. Топ-100 игроков в России зарабатывают каждый по три-четыре тысячи долларов в месяц. Для подростков это огромные деньги. Они все этого хотят. И они играют в то, во что играют их звезды. А если в твою игру начинают играть звезды, в нее начинают играть и обычные игроки.

Ловушка демиурга

В мире существует несколько типов конфликтов по уровню жесткости. Самый мощный — религиозный. Есть еще территориальный, материальный, но самый серьезный — религиозный. В реальной жизни разыгрывать эту карту нельзя — это противоречит всем законам, этике, здравому смыслу. А в виртуальном пространстве — можно.

Но как всю мощь религиозного конфликта использовать в игре? Я придумал концепцию проекта, которому, похоже, не суждено появиться на свет.

Прототип игры назвали «Солнце». Есть мир, у которого три разных солнца. И есть три расы. И каждая ввиду разного состояния и устройства зрения видит только одно солнце. И ты получаешь неразрешимый религиозный конфликт. Потому что солнце — символ религии. Конфликт на уровне светила — это сильно. В процессе работы приходится постоянно думать, как сделать так, чтобы все самое мощное, что ты чувствуешь и видишь в мире, использовать в игровом процессе. Для того чтобы люди били друг друга еще более ожесточенно.

Я думаю, что еще никто не заработал столько денег, чтобы они полностью перекрывали ощущение демиурга, которое ты переживаешь, управляя игроками в своей игре. Но когда ты перестаешь заниматься детским садом и начинаешь воспринимать игру как бизнес, эта мания величия сильно притупляется. Ты уже не можешь относиться к игрокам как феодал к своим крестьянам. Наоборот, ты начинаешь думать о том, что бы вам, чуваки, еще такого сделать, чтобы было лучше, веселее и приятнее. А чтобы правильно считывать потребности пользователей, нужно самому постоянно быть в теме. Я не имею права перестать играть в игры. Это как кинорежиссер, который не может перестать смотреть кино.

Я играю не ради удовольствия. Я играю ради интереса. Как это сделано? Какие фишки? Почему меня зацепило? Почему я проигрываю? Берешь топовые игры и играешь. Когда вышел Clash Royal, Толя Ропотов, CEO Game Insight, прилетел ко мне на Тенерифе, и мы неделю ничего не делали, из дома не выходили и просто играли в Clash Royal.

Мы потратили по 5 тысяч долларов, чтобы пройти побыстрее, и поняли, что это казино. Значит, Clash Royal делать не надо, потому что игрок в итоге поймет, что это казино, и проект быстро схлопнется. В результате эти наши 10 тысяч долларов окупились многократно.

Еще немного про зависимость и этику

Рейтинги очень сильно регламентируют, что современным разработчикам можно использовать в играх, а что — нет. Весь мир обвешан этими рейтингами, и как бы ты ни хотел, ты зависишь от них. Где-то нельзя показывать скелет, где-то голое тело, где-то что-то еще — все меняется в зависимости от страны или даже штата. Но, помимо разнообразных законодательств, есть еще и собственная мораль. Нечто такое, что дороже денег. Я, например, никогда не буду заниматься казино и порно, даже если это легально. Очень плохо для кармы. Это как проценты на проценты у банкиров. Ты сам для себя решаешь, в каких моральных рамках ты живешь. Я для себя выработал такую банальную формулу — просто нужно делать так, чтобы не было потом стыдно. Вот есть люди, которых ты уважаешь. Можешь ты объяснить им, чем ты занимаешься, не потеряв в их глазах авторитета? Если не можешь — лучше не занимайся этим.

Мы создаем миры. Чем это хорошо? Ты — как государство: написал конституцию, и люди начинают по ней жить, создавать бизнес, коммуницировать. Ты пишешь такие правила, которые не должны заставлять игроков совершать постыдные поступки. Чтобы они сами выстраивали отношения между собой, создавали самоорганизующуюся систему. Но, естественно, в ее рамках они могут вести себя

по-разному. Могут быть лучше или хуже. Это уже их выбор. Твоя задача — им его предоставить.

Проработав в игровой индустрии сравнительно долго, я понял, что, к сожалению, манипуляциям подвержены практически все. Это очень печальное знание. Ты можешь манипулировать любым человеком, особенно аддиктивными игроками. Такая тактика очень сильно повышает доходность. И было очень тяжело решиться перестать заниматься прямыми манипуляциями. Но в результате этот выбор оказался правильным не только с точки зрения этики, но и с точки зрения бизнеса. Сейчас так много контента, что аддиктивная аудитория постепенно схлопывается. Они играют в несколько игр и свой стресс аддиктивности гасят на разных платформах. Это хорошо: вот у нашего клана в «Бойцовском клубе» была настоящая ломка, потому что нас забанили, а делать-то нечего.

Любая игра — это, конечно, испытание для психики, будь то компьютерный шутер, реальный футбол, шахматы или преферанс. Но в любом случае выбор всегда делает человек. Игра может человека подавить, а может, наоборот, стать площадкой для его развития. Я ведь тоже был запойным геймером, но на мне это сказалось неплохо, я обратил свою манию во что-то полезное. Если игрок дурак, то тут виноваты не игры. Игры просто обостряют имеющиеся у людей качества: глупые становятся глупее, умные — умнее.

Будущее



Что будет дальше — вообще непонятно. Мир потребления куда-то уходит. Молодым людям уже не нужна крутая машина, дача на условной Рублевке, топовые

бренды — ценности критически меняются. И чем богаче становится молодежь, тем меньше ей интересна эта гламурная жизнь. Новое поколение занимается благотворительностью, создает новые проекты — все, что делает мир лучше. Почему так происходит? Потому что появился другой тип людей — это digital sapiens. В моем офисе сидят 400 человек, и 90 процентов из них — digital sapiens. Они не хотят Ferrari, они учатся, потребляют цифровой контент все более высокого качества и сами хотят производить контент, который будет кому-то полезен. Мы живем в переломный момент, когда эти люди начинают задавать свои правила игры. Мне бы хотелось поучаствовать в этом процессе, предложить им что-то.

Я не понимаю, зачем вообще нам в будущем будут нужны деньги. Крипта, например, уже поставила много сложных вопросов традиционным экономическим институтам. Это вообще деньги или не деньги? Мильнер предсказывал, что валютой будущего станет единица энергии. Но солнечная энергетика развивается, и скоро стоимость единицы энергии будет равна нулю, так что, наверное, он ошибался. Но в любом случае на смену дензнакам — не важно, бумага это, пластик или цифра — должно явиться что-то радикально новое.

Меняется инфраструктура, гаджеты, но контент нужен будет всегда. Вот, например, придумают какой-нибудь шлем, управляющий нейронами. Органы чувств перестанут быть нужны, потому что ощущения будут попадать напрямую в мозг. Зачем тогда вообще выходить на улицу, если я могу нажать на кнопку и жить в любом иллюзорном мире, который мне кажется таким же реальным, как тот, в котором я живу. Тут нужно будет решать несколько проблем. Нужно будет строить миры. Где взять контент?

У тех, кто умеет его создавать. Так что, возможно, будущее игровой индустрии — за пределами игровой индустрии.

Илон Маск говорит, что есть всего один шанс из миллиарда, что мы не живем в матрице. Мне эта мысль близка. Когда наступит сингулярность (а это будет скорее всего какой-нибудь квантовый компьютер), то в считанные секунды он додумается, что для передачи информации не нужна никакая железка, если есть мозг человека. И если уж этот мозг до сингулярности додумался, то уж точно найдет способ передать информацию по воздуху, через какой-нибудь радиоэфир, частоту, которая будет воздействовать на человеческую нейросеть и давать удобную картинку мира. А какая мне как суперкомпьютеру удобна картинка? Чтобы человек сам пошел, посадил растение, вырастил его и съел, пока Я-суперкомпьютер использую его как вычислительный механизм.

Будущее за большими мирами: и уже не только виртуальными, но и смешанными с реальностью. Мы по психотипу эксплореры. Мы хотим изучать что-то новое. И тут тоже нужно учитывать фактор нейросети: если мне прямо в мозг можно записать три дня в Риме и мне будет казаться, что я их провел там, а на самом деле просидел в специальном кресле с питательной жидкостью, то чем одно хуже другого?



Наталья Касперская. Быть реалисткой

КТО

Наталья Касперская. IT-предприниматель, занимает одиннадцатую строчку в топе богатейших россиянок по версии *Forbes*.

ЧТО

Магистральный бизнес Натальи Касперской — группа компаний InfoWatch — российский разработчик комплексных решений для обеспечения информационной безопасности организаций. По данным экспертного центра Anti-Malware, InfoWatch удерживает около 50 процентов российского рынка систем предотвращения утечек конфиденциальной информации и является на нем абсолютным лидером. До InfoWatch Касперская была сооснователем, генеральным директором и акционером «Лаборатории Касперского».

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

InfoWatch зарождалась еще в стенах «Лаборатории Касперского» и была основана в 2003 году как ее дочерняя компания. В 2007 году перешла в собственность Натальи Касперской.

InfoWatch на несколько лет опередила рынок, предугадала тренд — направление защиты от утечек данных (data leak prevention, DLP) аналитики заметили только в 2005 году, — именно тогда авторитетная консалтинговая компания IDC в первый раз анонсировала категорию защиты от утечек данных как отдельный сегмент информационной безопасности.

Компанию можно смело назвать первопроходцем и одним из крупнейших игроков в индустрии информационной безопасности. Сегодня InfoWatch предлагает полный спектр решений для защиты организаций от наиболее актуальных внутренних и внешних угроз. В 2016 финансовом году выручка группы компаний InfoWatch превысила 1,5 миллиарда рублей.

КЛЮЧЕВАЯ ЦИТАТА

«Я не люблю рассуждать на абстрактные темы. Я принимаю мир с практической точки зрения».

Наталья давно вышла из своего первого бизнеса, но до сих пор кто-нибудь ей то и дело радостно сообщает, что пользуется ее антивирусом. В массовом сознании фамилия «Касперская» неразрывно связана с ее первой компанией: долгое время она управляла «Лабораторией Касперского». И во многом именно ей самый известный российский антивирус обязан своей популярностью и былыми темпами роста.

Нынешний проект Касперской — логическое продолжение предыдущего. Она забрала InfoWatch в полуживом состоянии из «Лаборатории», когда продала свои акции и ушла с поста гендиректора. Спустя некоторое время Наталья смогла не просто поставить убыточный InfoWatch на ноги, но и сделала его лидером российского рынка.

Возможно, это звучит очень торжественно и амбициозно, вот только сама Касперская говорит, что всегда очень скромно оценивала свои способности, а если и зазнавалась, то реальность быстро приводила ее в чувство. InfoWatch как раз стал такой реальностью.

Никакой романтики

У меня всегда были объективные представления о своих способностях. В МГУ я не поступила и пошла учиться в МИЭМ на факультет прикладной математики, но ни о какой научной карьере даже не думала. Моя дипломная работа была посвящена системе охлаждения ядерного реактора. Звучит круто, но в реальности никакой романтики, просто типичная математическая головоломка.

Поскольку диплом у меня был неплохой, мне предложили возможность выбора, куда распределяться. Я, не долго думая, выбрала конструкторское бюро, которое находилось ближе всего к дому и куда я могла пойти пешком. Там я проработала год. Откровенно говоря, мне было скучно. Конструкторское бюро занималось совершенно не тем, чему меня учили. Радиоэлектроника, пайка микросхем, о которых я не имела ни малейшего понятия. Никто особенно и не рвался что-то объяснять новой сотруднице. Поначалу мне даже не хватило рабочего места — ни компьютера, ни стола. Частично это объяснялось тем, что у меня был маленький ребенок и я работала на полставки. После второго декрета я в это бюро не вернулась.

У меня никогда не было каких-то особенных амбиций. Думала стать инженером, но распад СССР все поменял. Пришлось заняться бизнесом. Вообще говоря, реалистичный взгляд на себя — это полезно для бизнеса.

Я часто пересекаюсь с молодыми предпринимателями. В большинстве случаев они очень амбициозные, с гигантским самомнением. Ожидают, что мир прогнется под них.

Но заканчивается это обычно тем, что жизнь преподносит им жестокие уроки реальности. И только повзрослев, они начинают смотреть на жизнь трезво. Или уходят в себя, потому что мир их не оценил. Конечно, бывает и наоборот — кто-то реализует свои амбиции, и о них мы читаем героические истории успеха. Но, к сожалению, тех, кто этого не сделал, — подавляющее большинство.

Сегодня молодые люди идут в бизнес, начитавшись каких-нибудь красивых примеров, и думают: сейчас я тоже стану Сергеем Брином или Аркадием Воложем. Записываются на курсы успеха от разных бизнес-гуру. Я критически смотрю на образовательные инициативы в области бизнеса. Как можно этому научить? В математике, например, есть методологическая основа — аксиоматика, потом теоремы, которые основываются на этой аксиоматике, потом задачи, которые с их помощью решают. В бизнесе ничего этого нет. Нет аксиоматики, одно и то же действие в одном случае может работать, в другом может не работать совсем. Нет никаких методик, гарантий, предписаний, следуя которым можно чего-то добиться.

Бремя гендиректора

Советский Союз рушился, но это не отменяло необходимости кормить семью. Я решила пойти работать туда, где работал мой теперь уже бывший муж Евгений Касперский. Это был научно-технический центр КАМИ. Там как раз открылся магазин компьютеров и компьютерной техники. Я устроилась туда торговать комплектующими, а потом взяла еще в свой отдел продажи ПО. Среди прочих продуктов там был антивирус Касперского. Только после того, как я начала его продавать, выяснились некоторые

особенности. Например, у антивируса не было необходимой лицензии в агентстве по регистрации программных продуктов. Я получила эту лицензию и параллельно стала делать какие-то очень простые шаги — сейчас их можно назвать маркетинговыми — для привлечения внимания к продукту. Мою активность заметил президент компании и сказал: «Продвижением антивирусов у нас никто не занимается. Давай этим займешься ты». И меня перевели с первого этажа на третий, где находилась основная фирма. Так я получила повышение.

Я пришла в маленький отдел из четырех человек, где работал Касперский, еще два программиста и один на удаленке. Это была вся моя команда. Легко догадаться, что мне пришлось заниматься всем — я копировала дискеты, выпускала наклейки, решала проблемы с выпуском коробок, договаривалась с рекламным отделом. Зарплату мне при этом не платили, президент компании сказал: «Зачем тебе зарплата? От всего, что будешь зарабатывать, я тебе буду платить пять процентов». Я предложила разделить все доходы на две половины: первая шла на развитие отдела, включая мой доход, вторая — в общий бюджет КАМИ. В такой парадигме мы существовали три года.

Поначалу мы зарабатывали ничтожные деньги, и такая схема распределения доходов казалась нормальной. Потом денег стало больше, но и наши запросы выросли. А потом произошла смена руководства КАМИ, от НТЦ стали отваливаться куски. Дело в том, что КАМИ было очень многопрофильное предприятие, торговало всем — от женской одежды до компьютеров. Кроме того, писали программное обеспечение, делали мультимедийные проекты. Но по мере того, как все эти проекты росли, они

начинали уходить в свободное плавание. Многие сегодняшние IT-бизнесы — выходцы из КАМИ: K-Systems, крупный дистрибьютор «Компьюлинк», системный интегратор «Ай-теко» и, конечно, «Лаборатория Касперского».

У меня не было амбиций быть гендиректором. Я просто решила, что пора делать свою компанию, потому что отдавать половину доходов становилось невыгодно, нужны были деньги на дальнейшее развитие. В КАМИ нам хватало ресурсов только на то, чтобы кормить самих себя, но не на рекламу и маркетинговое продвижение. И в июне 1997 года мы зарегистрировали отдельную компанию. Встал вопрос — кто будет ею управлять. Касперский отказался, все программисты тоже. Мы попытались найти внешнего директора, но не смогли, поэтому директором пришлось стать мне.

Интересно получилось с названием. «Лаборатория Касперского» — это было мое предложение. Женя хотел назвать компанию «Каспер и Ко» или что-то в этом духе. Я была против, потому что совершенно новое название трудно раскручивать. Слово «Касперский» было уже хоть немного известно. Я сказала, что нам необходимо сохранить фамилию в названии, ну а «лаборатория» придала основательности и научности новой компании.

Что делать, если неудобно продавать?

В середине девяностых антивирусы были еще новым явлением, и люди совершенно не понимали, зачем они нужны. Это сейчас все знают, что без антивируса никуда, а тогда все это было неочевидно. Мы придумывали обоснования, рассказывали про вирусы, Касперский писал о них книги, я их вычитывала и редактировала.

Парадоксальным образом нам помогло то обстоятельство, что я — не очень хороший продавец. Мне как-то неудобно продавать, у меня типичный комплекс советского человека — что это какое-то постыдное занятие. Поэтому я все время старалась найти на рынке людей, которые умеют продавать, и передать им эту обязанность. Так основным каналом наших продаж стали дистрибьюторы. Я тогда еще не знала, что эти люди так называются, просто находились партнеры, которые предлагали помощь в продаже нашего продукта. Довольно скоро мне стало понятно, что это выгоднее, чем продавать самим. И мы стали планомерно отсекать прямые продажи. В итоге «Лаборатория Касперского» выросла исключительно как компания, которая работает только через дистрибьюторскую сеть.

Легализация пиратов

Копирование программных продуктов в конце 90-х было нормой для России. И мы быстро пришли к выводу, что пиратство можно использовать в свою пользу. Еще до создания компании в 1995 году Касперский выложил свою программу на международный файлообменник для всеобщего скачивания. Это был скорее жест отчаяния, чем стратегический расчет. Просто он разочаровался в попытках продать антивирус за границу и выложил все в открытый доступ. Но вскоре мы убедились, что это было правильное решение.

И даже распространили этот опыт в РФ. Мы не гонялись за пиратами, а использовали их как сарафанное радио для продвижения антивируса. Расчет был на то, что антивирус — это программа с системой подписки. Без обновления она не имеет смысла. И даже если пользователь

украл стартовый пакет, рано или поздно у него случится какая-нибудь проблема, и он к нам обратится. Так мы быстро зарабатывали себе имя и большую аудиторию.

Как правильно бояться

Бояться больших конкурентов можно, но зачем? Глаза бо-ятся, а руки делают. Мы занимались своим бизнесом, мы верили, что наш продукт лучше, значит, он будет успешен. В категориях глобальной конкуренции мы вообще не рассу-ждали. Конечно, мы писали конкурентные сравнения, по которым, естественно, выигрывали у всех наших со-перников. Но и объективно — качество нашего движка было действительно высоким. Он ловил вирусы лучше, чем многие другие. И все, кто работал в компании, ве-рили, что антивирус Касперского — это круто. И это да-вало нам силы конкурировать с кем угодно.

Кого скормить людоедам

У нас было два довольно крупных кризиса. Первый — в 1997 году, на самом старте. Все тогда пошло наперекосяк. Для начала нам не удалось получить деньги за один очень крупный контракт, так как они пришли в КАМИ, а те использовали их на что-то еще, а нам предложили отдать эти средства арендой— мы все равно сидели на их терри-тории. Аренда — это, конечно, хорошо, но зарплату тоже нужно было чем-то платить. Кроме того, после отделения от КАМИ у нас появились дополнительные расходы, ко-торые раньше несла материнская компания и о которых мы как-то не думали. Например, уборщица. Оказывается, это невероятно важный человек. Как в том анекдоте: если



нужно будет кого-то скормить людоедам, отдавайте маркетинг, не трогайте уборщицу. Через неделю офис зарос грязью. Я стала думать, что с этим делать. Не могла же я сказать программисту или начальнику продаж, чтобы они пошли и вымыли пол. Поэтому я взяла щетку и пошла делать это сама. Через пять минут ко мне кто-то подошел, забрал щетку и домыл пол.

В общем, мы попали в настоящую яму, нужно было как-то спастись. Решение в безвыходных ситуациях всегда одно и то же — надо просто принять за аксиому, что выход существует, и тогда ты обязательно его найдешь. Сначала мы договорились с сотрудниками о рассрочке по зарплате, а все учредители и вовсе остались без нее на два месяца. Потом я поехала к финским партнерам, с которыми мы только что заключили контракт на лицензирование нашего движка, и договорилась об авансовых платежах.

Инвестиции

Наш второй крупный кризис случился на рубеже тысячелетий. Мы очень быстро росли, стали нанимать много новых сотрудников, денег перестало хватать.

Чтобы спасти ситуацию, я отправилась на поиски инвесторов в США. Эстер Дайсон свела меня с несколькими инвесторами с Wall Street. Это был 2000 год, незадолго до краха доткомов, тогда все вкладывали в интернет. Но мне отказали абсолютно все, с кем я встречалась.

Последнему банкиру я все-таки задала вопрос:

— Вы уже пятый человек, который говорит мне: «Нет». Почему?

— Понимаете, есть новая экономика — это интернет, совершенно другой способ взаимоотношений, совершенно

иная экономическая модель. А вы со своим антивирусом находитесь в старой. Это commodity и вообще никому не интересно.

Через полгода «новая экономическая модель» лопнула. А еще через год инвесторы стали заходить к нам сами, спрашиваясь на любые условия.

Теперь я понимаю, что просто поехала за инвестициями не туда. Но, может быть, это и к лучшему. Мы сохранили контроль за компанией. В итоге из второго кризиса мы вышли сами — без инвесторов и дополнительной помощи. Сокращали издержки, сэкономили на развитии. Это был очень полезный опыт, и я рада, что мы справились самостоятельно. Теперь я убеждена, что на ранней стадии бизнеса инвестор вреден — он должен быть либо полностью твоим единомышленником, либо совершенно нейтральным финансовым партнером. Единомышленника тяжело найти. А финансовые инвесторы заходят в стартапы редко и вкладывают в бизнес, достигший определенного размера. В стартапы же, как правило, инвестирует тот, кто считает, что понимает в данном бизнесе, поэтому тоже хочет порулить. Так что если есть возможность не брать деньги на ранней стадии, то лучше этого не делать.

Об управлении командой

Я всегда старалась нанимать профессионалов с более сильными компетенциями и возможностями, чем у меня самой. Свою же задачу я видела в эффективном управлении этой сильной командой. В 2004 году мы начали открывать международные офисы. И тут кадры стали основным вопросом. Например, мы пытались работать в Германии. Но не очень успешно. Всякий раз, когда я приезжала,

местные партнеры жаловались, как все плохо. Потом мы открыли офис и наняли руководить им очень сильного управленца Андреаса Ламма, и ситуация изменилась до неузнаваемости. Андреас разработал четкие правила игры для партнеров, разделил их по регионам и типу клиентов. И конфликты кончились. А бизнес в стране вырос в три раза за год.

Но просто нанять сильных профессионалов мало. Им нужно дать правильные полномочия. Например, локальные менеджеры могли делать собственный маркетинг на местах. Можно было все, кроме изменения торговых марок, логотипа и базовых цветов. Коробки, реклама, визуальные компоненты были у всех разные. Сейчас бы это, наверное, не сработало, потому что все перешло в интернет. Но тогда локализация дала свои плоды.

Торжество квадратиков

В 1999 году мы с Евгением Касперским официально развелись, но сохраняли хорошие отношения. Спустя восемь лет у нас появились разногласия по поводу дальнейшего развития компании. Касперский хотел управлять компанией либо сам, либо через финансового директора. А я была против, так как у финансистов есть одна особенность: они все время смотрят в цифры, а цифры — это всегда прошлое. Есть, конечно, исключения, но, как правило, финансисты — плохие руководители для высокотехнологичного бизнеса.

Я ушла, а компанию возглавил финансовый директор. Темп роста позволял менеджменту и дальше совершать ошибки.

Бывший финдиректор начал с деления компании на два бизнес-юнита — один для B2B, другой для B2C.

Умозрительно вроде все прекрасно, вот только доля клиентского бизнеса была 80 процентов, на лицензирование технологий приходилось еще 15 процентов, и только 5 процентов приходилось на компании, где хотя бы больше 50 компьютеров. Делать отдельное подразделение под такой маленький сегмент было очень странно. Разработка при этом осталась одна и работала на оба юнита, в каждом был создан свой отдел продаж, свой маркетинг продукта и свое продвижение. Получились «штаны»: в разработку приходили со своими требованиями и те и другие. В этой ситуации директор разработки ставил приоритеты, руководствуясь собственными предпочтениями. Через три года B2B закрыли и все вернули на свои места.

Нечто подобное произошло и с системой управления локальными офисами. Финдиректор решил по-новому разделить географию бизнеса. Западные страны отдельно, развивающиеся — отдельно. В итоге Европа и Америка попали в один конгломерат. Но европейский бизнес был развит и прибылен, а американский — сильно убыточен, их слияние привело к общему снижению прибыльности. Передача прибыльной Европы под управление американца довершила катастрофу.

Я это называю «торжеством квадратиков». Сначала мы рисуем схему, а потом будем запихивать туда жизнь. Но жизнь, как правило, не запихивается в квадратики. Знаете, как создаются дорожки в парках, если делать все по уму? Не нужен сильно умный архитектор, надо просто дать людям возможность протоптать удобные маршруты самостоятельно. А потом уже выстлать их щебенкой. Тогда никто по газонам ходить не будет. А если просто решить, что тропинки будут здесь, то люди будут срезать углы и топтать газоны.

Спасло компанию то, что бывшего финдиректора Касперский уволил и поставил на его место бизнес-человека. Но многое было уже утеряно, и былые темпы роста в 126 процентов в год (как в 2007 году) никогда не вернулись.

Крепкий орешек

После того как было принято окончательное решение о том, что я покидаю «Лабораторию», мы разделили бизнес. Я продала все свои акции «Лаборатории Касперского», и мне досталась дочерняя компания InfoWatch, которая занималась предотвращением утечек данных.

InfoWatch появилась, когда один из наших проектов «Антиспам» мы решили перевернуть в другую сторону и фильтровать не входящую почту, а исходящую. При этом рынка на тот момент еще не существовало. Просто мы почувствовали, что у клиентов есть потребность в защите конфиденциальной переписки. Собрали команду в 2001 году, она начала разрабатывать прототип решения. Он оказался успешным. И в 2003 году «Лаборатория Касперского» основала дочернюю компанию ЗАО «ИнфоВотч». Только в 2005-м международная аналитическая компания IDC анонсировала DLP как отдельный сегмент рынка ИБ. Через год у InfoWatch появились первые клиенты. Но бизнес рос медленно и был глубоко убыточным. Когда в 2007 году я взяла эту компанию, то ситуация в ней оказалась хуже, чем я предполагала. Поскольку бизнес «Лаборатории Касперского» рос бешеными темпами, мне как генеральному директору ЛК было не до InfoWatch. Я знала, что там дела шли не очень, но не предполагала, что все так плохо. Менеджмента не было, рынка не было. Продукт почти

не работал. Сделки проводились по дружбе, и клиенты продукт не использовали. В довершение всех бед в одночасье ушел весь отдел маркетинга. «Ничего, — подумала я, — справлюсь! Я же крутой бизнесмен». Но InfoWatch оказалась крепким орешком.

Среди всех вышеперечисленных проблем главной было отсутствие рынка, то есть спроса со стороны клиентов. Это риск того, что ты первый. Я сосредоточилась на генерации спроса. Мы начали «качать» тему важности, а главное — возможности борьбы с утечками данных. Мы начали собирать сведения об утечках данных, которые публиковались в СМИ, издавать аналитические отчеты, собрали конференцию по теме, куда пригласили в том числе конкурентов. Постепенно к теме начали проявлять интерес потенциальные клиенты. Мы же продолжали деятельность по развитию темы утечек информации. И это привело к неожиданному результату — многие отечественные ИБ-производители двинулись в DLP. Сейчас в России семь вендоров. Это больше, чем где-либо в мире, включая США.

Мировой рынок защиты от утечек данных стал развиваться в 2009–2010 годах. Многие компании сегмента информационной безопасности стали скупать DLP-стартапы.

У крупных аналитических агентств есть серьезные расхождения по представлениям о рынке DLP. Gartner вам скажет, что в мире он тянет на миллиард долларов, у IDC — 1,2 миллиарда, есть и оценки в 800 миллионов.

Размер российского рынка посчитать сложнее, потому что вендоры далеко не всегда открывают свои обороты. Мы делали собственные прикидки. Но, как бы мы ни считали, больше 10 миллиардов рублей нам насчитать не удалось.

Каша из топора

Развитие спроса приходилось проводить одновременно с созданием собственно отдела маркетинга, так как команда маркетологов ушла полным составом за тогдашним директором по маркетингу, который сманил их к конкуренту, пообещав золотые горы. Гор не вышло, так как конкурент за пару лет разорился и всех уволил, но это было позже. А тогда мне пришлось спасать компанию. Бизнес шел плохо. В том числе и из-за моих собственных просчетов.

Ошибка первая. Я попыталась устранить прямую схему продаж и применить к InfoWatch дистрибьюторскую модель, унаследованную от «Лаборатории». Но продажи не только не выросли, но еще и замедлились. Потому что в отличие от антивируса DLP-система — это не готовый продукт, а конструктор, который мы настраиваем и собираем под каждого клиента. Такие решения продаются не через дистрибьюторов, а только напрямую, из рук в руки. За эти годы мы продвинулись в создании вертикальных решений, которые продаются через партнеров.

Ошибка вторая. Мы решили полностью переписать архитектуру продукта, которая была не идеальна. У меня имелся подобный опыт в «Лаборатории», и я решила его повторить. Мы вложили колоссальные усилия и средства в разработку, но по прошествии полутора лет выяснилось, что разработки еще года на два. И тогда я волевым решением закрыла проект. В итоге мы вернулись к старой архитектуре и стали менять ее аккуратно, по кусочкам. Это был довольно болезненный опыт. Добавьте сюда почти трехкратную смену всего менеджерского состава, и вы

поймете, что от InfoWatch 2007 года не осталось почти ничего. Команда начала наконец работать, пришлось поменять почти все.

Старшая сестра Большого Брата

DLP — это очень мощная система анализа данных, которая охватывает все каналы информации. Она как Большой Брат, видит все, что происходит в компании. Она может что-то блокировать, но чаще просто информирует офицера безопасности об утечке конфиденциальной информации или другой проблеме. Это как лупа, которая легко и быстро фокусируется на какой-то конкретной детали. Помогает выявить сговоры, промышленный шпионаж, видит, что сотрудник, например, хочет уволиться, потому что человек, желающий поменять работу, начинает рассылать резюме. Начальник сразу получает отчет. Для некоторых наших клиентов это очень важно. Например, в нефтегазовом секторе. Там важно не только бороться с утечками, но и удерживать редких специалистов, которых могут переманивать конкуренты. Это прямая угроза бизнесу.

Нарушает ли такой мониторинг право на частную жизнь? Вас это не должно беспокоить, потому что сегодня мониторится абсолютно все. Если вы пользуетесь смартфоном, то о приватности можно забыть. Это тотальный соглядатай, которого вы добровольно носите везде с собой. Он передает платформе информацию о вашем местоположении, разговорах, сообщениях, он знает все ваши предпочтения, слабости, намерения. Сегодня большинство приложений бесплатны, но вы платите за них своей частной жизнью, так как их модель монетизации

состоит в том, что они данные о вас перепродают другим людям. Поэтому о какой приватности мы вообще говорим? Нет больше никакой приватности, забудьте. Это очень большая и грустная тема. Мне очень жаль, что мы теряем личную жизнь. Общий тотальный контроль может в любой момент обернуться персональным давлением. Что касается компаний, то это единственное место, где мониторинг оправдан. Кроме того, сотрудники компаний подписывают согласие на мониторинг при поступлении на работу. Хотя, безусловно, технологии типа DLP способствуют всеобщему мониторингу. По сути, DLP — это анализ Big Data, но в масштабах компании.

Внутри компании

Чтобы разобраться с утечками данных, нужно сначала навести порядок в документах, структурировать информацию, которую мы собираемся защищать, провести аудит всех информационных систем и потоков. Поэтому мы выработали особый подход к каждому новому проекту — пре-DLP. Это крайне важно. Если пропустить этот этап, то дальнейшее внедрение с высокой степенью вероятности не будет успешным.

Первое что мы делаем, приходя в компанию, — категоризируем и классифицируем данные. Удивительно, но последовательности и системности в этих вопросах нет даже у самых продвинутых организаций. Начинаешь спрашивать клиента, что у него является конфиденциальной информацией, многие клиенты даже на этот вопрос не могут ответить. Некоторые только в процессе работы с нами понимают, какую именно информацию им надо защищать и почему. Так что, помимо прямой выгоды

от предотвращения утечек данных, клиент получает порядок в своих цифровых документах.

Обычно полный цикл внедрения занимает от полугода до двух лет — каждый случай индивидуален и зависит от множества факторов. К нам приходят и постфактум — когда утечка уже случилась, и те, кого заставляет это сделать федеральный закон о защите данных.

Наша работа не заканчивается на внедрении продукта. Конечно, идеальный клиент — тот, кто поставил себе наше решение и эксплуатирует его дальше самостоятельно. Но так бывает редко — у компаний все-таки время от времени возникают вопросы, технические проблемы, так что мы оказываем поддержку, обновляем базы и так далее. Но основная наша задача — разработать качественный софт. Впрочем, нам пришлось отойти от модели софта и перейти к разработке «железа».

«Тайгафон»

Мы создали корпоративный смартфон «Тайгафон», который снижает риск утечки информации предприятий. Причиной послужило то, что современные смартфоны не позволяют защищать информацию, так как любое приложение может иметь доступ к файлам клиента. Решением может быть либо установка перехватчика в операционную систему телефона, что большинство производителей не разрешает, либо производство другого решения. Мы пошли обоими путями. Второй путь — «Тайгафон». Это не смартфон для массового потребителя, а корпоративный сервис, который является частью системы защиты конфиденциальной информации InfoWatch Traffic Monitor.

Надо сказать, что «Тайгафон» вызывает у клиентов вау-эффект. Предприятия хотят контролировать обмен конфиденциальной информацией внутри компании, а обычный смартфон — это такая черная дыра вовне. Как остальные каналы ты ни защищай, если люди ходят со смартфонами, угроза утечки данных остается. Корпоративные телефоны позволяют эту брешь в защите закрыть. Например, в периметре предприятия могут работать только телефоны, которые есть в списке разрешенных, остальным доступ к корпоративным данным блокируется. Весь информационный поток идет через корпоративный периметр, и риск потери данных снижается в разы. Мы выпустили первую версию «Тайгафона», сейчас набираем заказы и запускаем несколько пилотных проектов.

Но не надо путать «Тайгафон» с защищенным телефоном типа тех, которые выпускает центр «Атлас», — с криптографией внутри и крайне ограниченными пользовательскими возможностями. Такой аппарат стоит 100 тысяч рублей. Его нельзя сделать дешевле. Не все могут себе это позволить, да и хочется иметь все возможности смартфона. Многим клиентам нужен какой-то более простой аппарат, который снижал бы риски. Вот на этом поле мы и работаем.

Безоблачность

Политическая и экономическая турбулентность последних лет, конечно, повлияла на рынок DLP. Раньше нашими клиентами были в основном телекомы и банки. Сегодня приходят и госкомпании.

Госструктуры доверяют InfoWatch, в частности, потому, что у нас нет никаких облаков, никакого удаленного

доступа. Нас многие за это даже критикуют — весь мир уже перешел на облака, а вы в своем софте сидите. А мы там сидим именно потому, что работаем с крупными заказчиками и не имеем доступа к их данным. Да, это неудобно — если что-то ломается, то надо ехать и чинить. Особенно неудобно, если заказчик находится в Норильске. Поэтому мы держим большой штат внедренцев и работаем с партнерами. Но безопасность дороже.

Когда одно окно возможностей закрывается, открывается другое. Из-за ухудшения геополитической обстановки и политических перипетий продавать на Запад российский софт, да еще и связанный с информационной безопасностью, стало почти невозможно. И нет разницы, имеем мы удаленный доступ или нет, — никто ничего не хочет слушать. А мы не хотим бодаться с дубом. Мы просто развернулись и пошли на Восток, где отношение к российским компаниям нормальное или хотя бы нейтральное. Там ценят нашу открытость — при необходимости мы можем показать всю нашу архитектуру вплоть до исходных кодов.

Все эти перипетии указывают на явный тренд — сегментацию ИТ. Европейцы вводят свои законы, китайцы — свои, начинает обособляться Юго-Восточная Азия, Россия тоже не отстает. Это объективный и неуправляемый процесс в условиях нагнетания напряженности. Плохо это или нет — я не знаю. Я не люблю рассуждать на абстрактные темы. Я принимаю мир с практической точки зрения.





Сергей Белоусов. Времени должно не хватать

КТО

Сергей Белоусов, 46 лет. IT-предприниматель и инвестор, председатель наблюдательного совета Российского квантового центра — негосударственной организации, которая ведет фундаментальные и прикладные исследования в области квантовой физики. Основатель венчурного фонда Runa Capital и мировых софтверных гигантов: Acronis и Parallels. Уже 17 лет Белоусов — гражданин Сингапура, поэтому его нет в списках российского *Forbes*.

ЧТО

Системы виртуализации, хранения и защиты данных. Созданы при участии российских разработчиков, востребованы и популярны в США, Европе и Японии. Parallels, в том виде, в котором она существует сегодня, — это кроссплатформенная система, благодаря которой программы Windows можно открывать на «яблочных» устройствах без сбоев и перезагрузок. До прихода в IT Белоусов стоял у истоков компании по производству бытовой техники Rolcen и еще десятков других проектов.

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

Защита информации, ее хранение в облаках, виртуализация. Белоусов не особенно ориентируется на национальные и географические рынки, его бизнесы — глобальны. Кроме того, он основал венчурный фонд Runa Capital, управляющий 135 миллионами долларов. Его портфельные бизнесы перекупают «Яндекс», Microsoft и другие тяжеловесы.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«У меня есть сумасшедший одноклассник. Мы с ним учились в физматшколе три последних года. Он был очень умный, но, к сожалению, сошел с ума. Если он начинает много думать, у него случаются галлюцинации и паранойя. Еще в восьмом классе мы с ним вывели такую формулу: нужно не делать то, что любишь, а любить то, что делаешь. То есть важно выбрать цель и полюбить то, что тебе теперь нужно сделать, чтобы достичь этой цели. Многие стартаперы приходят и говорят: я хочу этим заниматься, потому что мне это нравится, а этим не хочу — потому что не нравится. И в этом колоссальная проблема: заниматься нужно тем, чем надо. И оно должно начать нравиться».

Некоторые предприниматели чем-то напоминают шахматистов: они словно сидят за игровой доской, долго ломают голову, глядя на сложную позицию сверху вниз. В этом есть что-то отстраненное, кабинетно-ученое, и такой подход вполне имеет право на жизнь, если он работает. Но это точно не про Сергея Белоусова. Он словно сам состоит из бизнеса, или бизнес состоит из него. Он не мыслит себя на какой-нибудь более-менее активной инвесторской пенсии. Ему не нравятся процессы, структура и четкий контроль. Управление бизнесом он сравнивает с системой управления партизанами или пиратами — в условиях максимальной неопределенности наиболее продуктивно ставить и решать задачи.

Белоусов из генерации тех предпринимателей, которые в других экономических и политических условиях, возможно, стали бы серьезными учеными. Но кривая истории заставила его что-то предпринять, чтобы заработать на жизнь. И его затянуло. Несмотря на то что сегодня Сергей Белоусов руководит крупным конгломератом бизнесов, нереализованный ген рационального исследователя обнаруживает себя в его предпринимательских решениях, интересах и круге общения. Да и сам он наверняка сойдет за своего в лаборатории по изучению искусственного интеллекта.





Никто не хотел предпринимать

Я вырос в семье ученых и уже в седьмом классе всерьез занимался физикой, математикой, участвовал в олимпиадах. Долгое время все бизнесмены для меня были спекулянтами, а предпринимательство я считал бессмысленной тратой интеллектуального потенциала и полученного образования. До четвертого курса физтеха я видел себя ученым, хотел двигать науку, а какие-то деньги зарабатывать руками: красил швы зданий, крыл крыши, работал в баре, ремонтировал офисы, собирал телефонные станции. И даже когда я сам начал заниматься бизнесом, еще какое-то время совершенно не осознавал, что занимаюсь именно им.

Я сделал все для того, чтобы не оказаться в бизнесе, и все-таки в нем оказался. Наверное, в этом была какая-то неотвратимая закономерность. Однажды еще в школе мы с моим товарищем сдали психологический тест на IQ и профессиональные наклонности. И хотя это был очень примитивный тест, он все-таки взял и выдал, что мой товарищ — будущий ученый, а я должен стать администратором. Меня это очень удивило и разозлило. Я проверился еще раз, вопросы каждый раз были новые, но результат получался один и тот же: администрирование.

После четвертого курса я женился в первый раз и решил, что неплохо было бы поступить в аспирантуру MIT или Гарварда. Чтобы осуществить этот план, нужно зарабатывать деньги. Так начались мои первые предпринимательские приключения, которые вскоре привели к тому,

что я оказался коммерческим директором в компании Sunrise. Она была основана шестью выпускниками физтеха, потом одного из них выгнали, и их осталось пятеро.

В Sunrise я занимался сборкой компьютеров и продажей комплектующих. Это была единственная компания, которую я основал не сам, а меня туда взяли. Сначала сотрудником и только потом сделали кофаундером. Помню, как я впервые пришел на их склад в Долгопрудном, в подвале под книжным магазином. Там бегали какие-то люди, пытались что-то собирать. А я стоял и думал: как же ими всеми руководить, как я вообще буду организовывать здесь производство компьютеров? Первой мыслью было переставить столы: они неправильно стояли в длинной узкой комнате, и людям было неудобно ходить. Я распорядился переставить столы и увидел следующий шаг, который нужно сделать. Потом еще один. И еще.

Надо сказать, что устройство этой компании особого восторга у меня не вызывало. Там была плохая система учета, основатель все время придумывал какие-то проекты, тратил на них очень много денег, которые мы зарабатывали. Я участвовал во всем этом до конца 1994 года. Незадолго до ухода я успел открыть в Сингапуре офис по покупке комплектующих для производства компьютеров.

Когда я ушел, я основал несколько компаний одновременно. Одна из них — Rolsen, она специализировалась на телевизорах. Другая — Falcon, которая еще долго продолжала собирать компьютеры. И третья — Westcom — продавала пейджеры. Во всех этих компаниях присутствовали какие-то IT-технологии. Мы писали для себя системы автоматизации, хранения складов, даже программу для работы с пейджерами. Они тогда уже и без нас существовали

на рынке, но по бедности мы покупали очень дешевое пейджерное оборудование и поэтому выкручивались, создавая собственный софт.

Режим тотальной экономии заставлял нас искать нетривиальные технические решения и проворачивать весьма странные операции. Например, если ты хочешь телевизорный завод, самый простой путь — купить его у LG за условные 10 миллионов долларов. Когда у тебя нет таких ресурсов, ты либо выбываешь из игры, либо строишь завод за 3 миллиона из того, что под рукой. Выбывать не хотелось, поэтому завод Rolsen мы просто сделали вручную. Люди с PhD, вопреки пословице, что микроскопами гвозди заколачивать глупо, все построили собственными руками.

Соломоново решение

В 1995 году я решил, что нужно внедрить хорошую систему учета, чтобы все компании — Falcon, Rolsen и Westcom — были посчитаны. Я хотел видеть, где и какие у нас центры прибыли. Чтобы во всем этом разобраться, я отправил в Америку выпускника физтеха Олега Мельникова. Он пробыл в Америке год, провел исследование разных систем ERP, и его выводы оказались неутешительными. Мне было 23–24 года, я очень удивлялся, что ERP такие дорогие. Мы смотрели на разные системы для средних компаний, они стоили около 100 тысяч долларов. Это было совершенно дико, что за какой-то софт на дискетах надо заплатить такие деньги.

Но, к нашему счастью, нашлась компания Solomon Software. У них можно было купить программное обеспечение, просто став реселлером. Нужно было заплатить

всего 499 долларов. За эти деньги мы получили лицензию на продажу и две копии их софта. Мы могли использовать его сами и для демонстрации клиентам.

Так в конце 1995 года мы стали реселлером Solomon Software в России. Естественно, продавать их софт было невозможно. Он был очень красивый, имел современную архитектуру, но работал на тот момент очень плохо. И для России совершенно не подходил. Мы искренне пытались хоть что-то продать, но все безрезультатно. К середине 1996 года было понятно, что у нас заберут лицензию реселлера, потому что никаких продаж мы не продемонстрировали.

Чтобы ее не потерять и продолжить пользоваться софтом Solomon Software, мы решили продавать его не в России, а в Азии. Я нанял в Сингапуре человека, и мы придумали план, запредельный по своей наглости и самонадеянности. Мы решили стать не просто рядовым партнером, а эксклюзивным дистрибьютором Solomon Software в Азии. Написали бизнес-план, отправили его Джону Хауэлу, сооснователю компании и руководителю международных продаж.

Вскоре Хауэл ответил, что план неплохой, но всю Азию мы пока не осилим, а вот на Малайзию и Сингапур вполне можем рассчитывать. Мы договорились встретиться и поговорить. Я пообещал, что буду чуть ли не сегодня же вечером, но тогда еще плохо понимал географию Штатов. Я даже с трудом себе представлял, где Кремниевая долина находится, а штаб-квартира Solomon Software располагалась в маленьком городке Финдли, Огайо. Чтобы туда попасть из Сингапура, нужно было сделать пересадку в Лондоне, оттуда лететь в Цинциннати, потом в Толедо и оттуда еще несколько часов на машине.

В итоге через тридцать часов я был у Хауэла в офисе. Но даже такая скорость и решимость его очень удивили, и он согласился на сделку. Так мы стали дистрибьюторами в Азии и начали продавать там софт. Причем на этот раз начали уже по-настоящему, теперь это была не имитация бурной деятельности ради халявного программного обеспечения для собственных нужд. В 1996–1997 годах мы разработали полноценную систему продаж, маркетинга, консалтинга, образования, канала и локализации для азиатских стран. Мы продавали программное обеспечение Solomon Software в Малайзии, Индонезии, Сингапуре, Вьетнаме, Таиланде, Лаосе, Камбодже, на Мальдивских островах и в Непале.

Две Ferrari

Одновременно с бурной азиатской деятельностью вокруг Solomon Software я продолжал заниматься своим бизнесом, закупал комплектующие, получал кредиты. Периодически я навещал Кремниевую долину и между делом обсуждал с местными друзьями перспективы софтверного бизнеса. Эта информация накапливалась в голове, количество постепенно достигало некоего качества, в голове зрел вопрос — а почему бы нам не перейти от продаж софта к собственному производству.

Особенно много историй мне рассказывал мой бывший сосед по комнате Женя Демлер, достаточно известный физик, профессор Гарварда. Как правило, это были сюжеты про «некоего профессора» и Ferrari. Например, о том, как у них в университете был какой-то профессор по физике, который взял и написал программу обеспечения безопасности и защиты — security software, получил венчурное

инвестирование, продал компанию за 200 или 300 миллионов долларов, купил Ferrari и решил вернуться на работу в университет. Но его обратно не приняли, потому что профессор Гарварда на Ferrari ездить не может — это нехорошо, все ведь ездят на Toyota. И пришлось ему опять идти и делать какую-то компанию, потому что не отказываться же от Ferrari.

В другой истории «некий профессор» тоже ушел из университета и основал компанию по оценке коммерческих финансовых инструментов — financial security. Не софтовую, но тем не менее. И он тоже заработал 200 миллионов, купил Ferrari и вернулся в университет, потому что согласился все-таки продать Ferrari. Теперь он ездит на Volkswagen и может работать в университете. Но всем понятно, что никакой он уже не ученый, ему нужно обратно в бизнес. Эти две истории у меня в голове сплелись в одну, и я решил, что нужно написать софт для оценки финансовых деривативов.

В Москве у меня работал Станислав Протасов. Он писал софт для той самой пейджинговой компании Westcom, с которой мы сотрудничали. Я рассказал ему про свою идею. Стас сказал, что будет писать софт, только если мы будем работать на самой современной мейкрософтовской архитектуре. Microsoft как раз выпускал Windows NT, Transaction Server, Visual Basic for Applications. Мы были второй компанией в мире, которая его лицензировала. Стас приехал в Сингапур и стал работать.

Мы написали программу, она называлась «Кассандра». Это был красивый и относительно бессмысленный софт. Над ним работали Ивар Мартин, который сейчас профессор в Argonne Labs, Женя Демлер — профессор Гарварда, плюс один мальчик, который сейчас аналитик в NASA,



и несколько человек в Сингапуре: Стас Протасов, Иван Коробов и Александр Авдонкин — главный архитектор яндексовского индексатора. Они в несколько рук и написали эту программу. Поскольку мы были одни из первых, кто лицензировал Visual Basic for Applications, на нас обратила внимание Microsoft. К нам в офис пришел их представитель и стал нас убеждать, что мы вместе с ним должны подготовить заявление, чтобы подать на грант — Microsoft тогда поддерживала разработчиков, которые пользовались их продуктом. Мы написали бизнес-план, и в итоге нам действительно дали грант, 500 тысяч сингапурских долларов. Из-за специфики процесса мы получили лишь часть денег, но это было неважно. Главное — мы начали писать свой софт и на первом же проекте привлекли к себе внимание.

Головокружение от успехов

В 1997 году в Сингапур приехал Билл Гейтс. Специально для него организовали стенд с пятью IT-компаниями. Четыре были большие и солидные, по несколько тысяч человек. И мы с «Кассандрой». Он подошел к нам, мы поговорили минут двадцать, он сказал, что у нас отличная архитектура, и разрешил использовать эту цитату для пресс-релиза.

Разумеется, после этого мы решили, что мы самые крутые в мире писатели софта и лучше нас никого нет. Бог спустился с небес и сам нам об этом сказал. Я, кстати, на тот момент не очень понимал, кто такой Билл Гейтс, но Стас это понимал очень хорошо.

После такого адреналинового укола мы почувствовали, что море нам теперь уже точно по колено. Мы стали

нагло убеждать Solomon Software, что их софт написан неправильно и они его писать не умеют, а переписать его нужно именно на нашей замечательной архитектуре. По иронии судьбы в Solomon Software как раз случилась передрыга. Они хотели пойти в паблик, но не того человека назначили CEO. В итоге они решили, что не хотят идти в паблик, и поделили компанию на два кусочка. CEO понизили, его сделали руководителем большого кусочка со старым софтом. А второй — меньший — кусочек был на новом. С тем самым CEO у нас был какой-то контакт, мы общались, и ни с того ни с сего он спросил, не хотим ли мы переписать его старый кусок по-новому. Разумеется, мы хотели!

Мы послали в Финдли трех человек, выставили за них дикие счета — за одного 3 тысячи долларов в день, за двух других — 2,5. Тем не менее Solomon Software исправно платили и даже остались довольны. По результатам этого эксперимента они разрешили нам переписать их софт на какой-то более-менее новой архитектуре. Мы собрали команду программистов в Сингапуре, к концу 1997 года их было порядка 60 человек — все русские или из бывшего СССР. Мы сидели и переписывали Solomon Software и переносили его на новую базу данных. Она называлась Pervasive.SQL. Solomon Software была написана на Btrieve, а мы переносили ее на Pervasive.SQL. В процессе мы договорились с Pervasive.SQL и стали писать код и для них. Одна часть команды занималась Solomon Software, другая — Pervasive.SQL. В этом что-то есть: у Pervasive.SQL был оборот где-то 50 миллионов долларов, у Solomon Software — 100. Мы переписывали их софт, нам платили роялти и за работу.

Самая выгодная сделка с недвижимостью

Где-то к концу 1998 года стало понятно: происходит что-то не то. Надвигался крах доткомов, его можно было предсказать уже тогда. И Solomon Software, и Pervasive.SQL начали совершать какие-то очень странные покупки, они поглощали непонятные сайты и вкладывались в непонятно что. Разумеется, скоро у них стали кончаться деньги. Мы понимали, что это скажется и на нас, поэтому нам нужно думать, где и как себя еще применить, когда все развалится.

Ничего умного мы в тот момент не придумали и просто нашли несколько стартапов, которым продавали свои услуги. Мы получали деньги за работу и долю в компаниях. В числе прочих тогда к нам обратилась одна немецко-австрийская команда. Они позвали нас вместе делать нечто под названием E-ecompu, рисовали очень красочные презентации. Сегодня я, конечно, понимаю, что они совершенно не понимали, что рисуют и о чем говорят. Тем не менее мы стали искать деньги под свой совместный проект и начали ходить в разные венчурные фонды в Долине и Остине. Все несколько осложнялось тем, что наши немецко-австрийские компаньоны хотели от инвесторов полтора миллиона долларов, не имея практически никакого бизнес-плана. Оценку стоимости компании они проводили путем примерного определения, кто на сколько миллионов долларов крутой: я — крутой чувак, стою полтора миллиона, вот ты — не такой крутой, а значит, миллион. А вот Сергей Белоусов совсем не крутой, но все-таки у него команда из шести человек. Пусть тоже миллион. В сумме выходило 3,5 миллиона. Забавно, что свою методологию они не особенно скрывали

от инвесторов. Но и те были людьми со своими причудами. Им такая оценка не казалась странной. Но они хотели, чтобы мы непременно переехали в Техас — это было их обязательное условие. Я обещал им переехать, но они не верили.

Тогда я попросил свою жену Аллу подыскать подходящий вариант. В тот момент некие люди как раз срочно продавали дом за 999 тысяч долларов. Они собирались уехать в Австралию, и Алла предложила им заведомо непроходной, как нам казалось, вариант — 729 тысяч, то есть на 30 процентов меньше. Но продавцы взяли и согласились. А торговая площадка так устроена, что если ты сделал официальное предложение и его приняли, то отмотать назад уже нельзя. В итоге нам пришлось взять кредит и стать счастливыми обладателями дома в Техасе. Правда, буквально через несколько дней продавцы поняли, что переезжать в Австралию — не самая лучшая идея. Они вернулись и попросили нас вернуть его за те же деньги. Но мы продали его им уже значительно дороже. Это была самая удачная и быстрая сделка с недвижимостью в моей жизни.

Особенно учитывая тот факт, что между этими двумя операциями инвесторы успели впечатлиться тем, что я купил недвижимость в Техасе. Были произнесены какие-то ритуальные слова о том, что они так и не поняли, чем мы хотим заниматься, но мы показались им крутыми, с рекомендацией Билла Гейтса и самыми серьезными намерениями, которые подтверждались купленным домом. Они предложили нам делать наш продукт на базе ASP, application service provider — того, что сейчас называется облачными сервисами и приложениями. Я заинтересовался и стал этот вопрос активно изучать.



В тот момент мы уже начинали делать Parallels. Наше видение включало в себя все аспекты деятельности облачных провайдеров, отдельные направления выделялись в отдельные компании — это был органический и где-то даже оппортунистический процесс. Для разработки операционной системы, как платформы для ASP, была создана компания ASPLinux. Было важно, чтобы люди могли легко установить себе эту операционную систему на уже работающий компьютер. Для этого команда сделала загрузочный менеджер с функцией изменения размера дисковых разделов без нарушения целостности данных на них. Дальше мы продолжили работать в области security — был выпущен продукт Acronis True Image, и после успешного начала продаж Acronis выделился в отдельную компанию. Parallels же последовательно строила платформу для поставщиков услуг из облака — начали с высокоэффективной системы контейнерной виртуализации Virtuozzo, поверх которой работали системы автоматизации полного цикла предоставления облачных услуг: управление ресурсами, подписками, выставлением счетов и их оплатой. Направление автоматизации облачных услуг активно росло, и это привело к выделению нескольких направлений внутри компании — сначала в независимые бизнес-единицы, а потом и в самостоятельные компании, позже Odin (продана Ingram Micro), Plesk и Virtuozzo.

Самый известный обычным пользователям продукт Parallels появился благодаря тому, что компания Apple сменила процессорную архитектуру своих компьютеров с PowerPC на Intel. А у нас тогда уже была неплохая технология виртуализации для Intel и новая для того времени идея — сделать работу приложений Windows максимально интегрированной в работу с Mac вместо запуска

их в совершенно отдельной среде Windows, непривычной для пользователя Mac.

В сегодняшней итерации Parallels — производитель ведущих кросс-платформенных решений, которые позволяют не только запускать приложения Windows на Mac, но и получать удаленный доступ к приложениям на серверах и домашних компьютерах с любых устройств.

Ошибки?

Как вы уже могли понять, моя биография весьма запутанна. И я не уверен, что она может быть для кого-то правильным примером. В ней очень много разных спорных моментов, которые можно назвать ошибками.

Момент первый. Нужно ли было после Sunrise основывать так много разных компаний? Наверное, лучше сфокусироваться на чем-то одном. Но как фокусироваться, если ты еще не умеешь фокусироваться? Сейчас я этому научился, но тогда я был другим, мыслил иначе.

Момент второй. Где искать людей и как творить команду? Первое и второе вовсе не обязательно одно и то же. В моем случае избыточное количество проектов было возможно еще и потому, что в девяностые и начале нулевых на рынке было очень много талантливых и не очень дорогих людей. Сейчас их стоимость значительно выше, эти люди уже не заняты выживанием, они могут выбирать то, что им интересно. За мозги теперь приходится жестко конкурировать.

Где нужно было брать стартовый капитал? Наверняка другие бизнесмены вам ответят по-разному, и не факт, что мое решение было хорошим. Мы начинали на свои, наш начальный капитал складывался из первых заработков

и торговых кредитов. В 1992 году гонконгский индиец Викаш дал нам партию принтеров СВФ. Мы их продали, на эти деньги купили что-то, потом еще раз продали. Примерно в то же время у нас был контракт с одной нефтяной компанией на 300 или 400 тысяч долларов. Мы все время занимались тем, что брали кредиты. Это отсутствие денег на старте мне казалось логичным. Ведь если денег нет, то люди как раз и начинают бизнес, чтобы их зарабатывать. А если они есть — это странно, может, и не надо работать тогда?

Правильно ли было заниматься аутсорсинг-разработкой? Наверное, это схема не очень надежная, но зато для нас на том этапе она была доступная. Осторожно замечу, что ничего особенно хорошего не случилось ни с одной из тех компаний, с которыми мы сотрудничали. И, возможно, на их месте я бы поступил по-другому. Но как все это понять, пока ты сам не прошел определенный путь в бизнесе? До того как я стал заниматься Acronis, я вообще не сильно много думал о том, что делаю. Все происходило как-то само собой, одно логично тянуло за собой другое. Я сначала действовал, а потом думал и понимал, что из этого получается.

ДНК

После того как Parallels встала на ноги, я основал венчурный фонд Runa Capital. Это дало мне новую возможность посмотреть на процесс создания компаний с другой стороны. У меня появилось некое отстраненное видение, и я стал значительно больше думать о бизнесе в целом.

Еще с 2003 года я стал потихоньку вкладывать деньги в какие-то проекты, которые мне казались интересными.

К моменту создания Runa Capital у меня было уже с пяток инвестиций, не считая Parallels и Acronis. Мне тогда казалось, что венчурное инвестирование — это своего рода активная пенсия. Я полагал, что скоро Parallels будет в три раза больше и Acronis тоже, большие вещи сделаны, а начинать что-то новое было лень. И тогда я решил, что буду теперь не сам что-то создавать, а помогать своими деньгами работать другим молодым и талантливым предпринимателям.

Разумеется, уйти на пенсию мне никто не дал: спустя какое-то время я понял, что я нужен в Acronis — у них были большие проблемы с ДНК. А вернувшись в бизнес, я понял, что самому работать мне нравится гораздо больше, чем инвестировать.

К таким выражениям, как «корпоративная культура» или «ДНК компании», у меня всегда было стойкое презрение. Это звучало как кодекс молодого коммуниста или пионерская клятва. Со временем я понял, что такое отношение к корпоративной культуре не совсем правильное. И оно само по себе тоже является советским комплексом, разновидностью фантомной боли, от которой нужно избавляться.

Пожалуй, самое важное, что надо понимать о корпоративной культуре, — это то, что она — инструмент. Есть вы, есть возможности и есть цель. И дальше до поставленной цели нужно идти, пользуясь возможностями. Конечно, цель нужно выбирать правильно: иногда до нее просто невозможно идти. Но если все-таки это реально, то дальше нужны инструменты в руках. Хорошая корпоративная культура — это функция, помогающая достичь цели. В разных условиях она нужна разная, но она никогда не должна становиться догмой и подменять собой суть бизнеса.

Когда я пришел руководить Acronis, я уволил 35 процентов сотрудников. Версия Acronis 3.0 — это нынешнее состояние компании — абсолютно отличается от Acronis 1.0. Мы полностью перестроили этот бизнес на всех уровнях, начиная с продукта и заканчивая архитектурой и самой бизнес-моделью.

В версии 1.0 Acronis была хороша, с ее простыми продуктами для малого и среднего бизнеса, которые иногда покупали и большие корпорации. Она позиционировалась как инструмент для обычного пользователя, но на самом деле это был продукт скорее для профессионалов и предпринимателей.

У компании фактически не существовало системы продаж. Все прибыльные сделки проходили через партнеров. И только самые большие продажи шли напрямую.

Соответственно, у нас не имелось маркетинга, его фактически делали партнеры. Он был очень простой и незатейливый.

Так продолжалось довольно долго, а затем внутри этого бизнеса сменились три группы менеджеров, каждая из которых хотела как лучше, но результат получался все хуже и хуже. Желая реформировать компанию, очередная команда ломала что-то старое, но не могла взамен создать ничего нового.

Первая группа нанятых менеджеров немного поломала партнерскую модель. Новый CEO, который пришел в 2006 году, попытался создать собственную систему продаж. Появились сейлз-люди и сейлз-инженеры. Успехов они достичь не успели, а вот на старой партнерской системе дистрибуции эти реформы отразились не лучшим образом. Наши партнеры реже стали получать сделки. Такая трансформация сказалась на прибыльности компании.

Когда этот CEO пришел, она составляла 60 процентов — из 30 миллионов долларов оборота 18 миллионов прибыли. Когда он ушел в 2008 году, прибыльность компании была уже 35 процентов, то есть упала почти вдвое.

Потом пришел другой CEO. Он убил одну замечательную вещь, на которой мы давно и надежно стояли. Раньше наш пользовательский продукт был совместим с бизнес-продуктом. Это создавало длинный lifetime value, человек рос и эволюционировал по жизни вместе с нами. Теперь получилось так, что если просто пользователь превращался в предпринимателя (а это случалось часто), у него возникали проблемы, он даже не мог мигрировать вместе с нашим продуктом. В остальном же компания долгие годы просто не обновляла свой продукт, он начинал устаревать, никто особенно не шевелился. Когда совет директоров уволил этого CEO, частично под моим давлением, прибыльность компании была уже 25 процентов.

А дальше пришел третий CEO, и он поломал уже многое. Он неправильно понял, что ему говорят инженеры, а они не поняли, что он не понял, что они ему говорят. Алекс решил, что у компании есть корпоративный продукт для большого интерпрайза. А решив так, сделал несколько простых и очень вредных действий. Он попытался убить консьюмерский бизнес и переориентироваться полностью на корпоративных клиентов. За счет этого сильно уменьшилась прибыльность и оборот, но в его видении это был всего лишь неизбежный провал перед большим рывком. Новый CEO нанял дорогих людей на продажи и маркетинг. Они честно пытались продавать, но продавать было технически нечего. А если бизнес что-то и покупал, то делал это сам, благодаря нашей репутации, без усилий со стороны сейлзов — просто потому, что хотел что-то

дешевое и простое в использовании. Так что все эти новые люди были бессмысленны. А еще он плохо считал и много потратил. В итоге компания оказалась на грани банкротства. Мы получили практически разрушенную компанию с убитой ДНК. Ее нужно было создавать заново.

Ошибки делятся на три вида. Первый — сложная ситуация, в которой ты делаешь неправильный выбор. Это честная ошибка, потом ты понимаешь, почему выбрал неправильно. Происходят случайности — их было много в Parallels: например, кто-то взял и застрелился. Никто же не мог это спрогнозировать. Или Apple вдруг выпустила обновления, из-за чего их продажи упали — а это был наш существенный рынок. Но бывают ошибки, которые вообще непонятно как получились. Вот зачем совет директоров нанял того человека? Я не понимаю. Просто вовремя не смогли или не захотели мобилизоваться и как следует подумать.

Acronis всегда делала один простой продукт, который сам продавался, когда людям надо было дешево и эффективно. Его и надо было дальше развивать. Всё. Но чисто по-пижонски захотелось стать кем-то, кем ты в реальности не являешься. Вот вы производите телеги в деревне, а потом вдруг заявляете, что собираетесь конкурировать с «Мерседесом». И открываете дилерство по всему миру, выставляете там телеги. Вот что вы при этом думаете? Хрен его знает. Обкурились?

О времени и о любви

У меня есть сумасшедший одноклассник. Мы с ним учились в физматшколе три последних года. Он был очень умный, но, к сожалению, сошел с ума. Если он начинает

много думать, у него случаются галлюцинации и паранойя. Еще в восьмом классе мы с ним вывели такую формулу: нужно не делать то, что любишь, а любить то, что делаешь. То есть важно выбрать цель и полюбить то, что тебе теперь нужно сделать, чтобы достичь этой цели. Многие стартаперы приходят и говорят: я хочу этим заниматься, потому что мне это нравится, а этим не хочу — потому что не нравится. И в этом колоссальная проблема: заниматься нужно тем, чем надо. И оно должно начать нравиться.

Возможно, эта формула работает не для всех и не гарантирует успех. Кто-то заботится о своем свободном времени, балансе работы и отдыха, кто-то, наоборот, работает на износ. Предприниматели бывают разные. Например, в портфеле Runa Capital есть компания Eswid. Ее основатель ведет очень спокойный образ жизни, любит серфинг, ныряет. При этом компания успешно растет на 50 процентов в год. Возможно, она даже продается за 100 миллионов долларов.

Но любой бизнес — это конкурентная командная игра, где главный ресурс — календарное время. Его всегда должно не хватать. Для меня совершенно очевидно, что в нормальном рабочем режиме сидеть за чашкой кофе никакого времени быть не должно, если, конечно, вы играете на полную мощность. Eswid, несмотря на то что я ее люблю, играет не на полную мощность, она не первая и не вторая в мире, но тем не менее успешна.

В разговоре о времени есть некоторые нюансы, которые влияют на то, сколько и в каком объеме ты можешь выпивать чашек кофе, любясь закатом. Например, у типичного предпринимателя в Кремниевой долине маленький процент от своего бизнеса. Он играет не на свои деньги. Такие бизнесы встраиваются в пищевую цепочку



суперкорпораций. Наверное, если следовать этой модели, то можно сидеть в кафе и чуть больше времени тратить на себя. Мне это не подходит, я так не умею. Но это не значит, что я люблю опасность и риск.

Предприниматели, которых я знаю, вообще не любят риски. Они оценивают их, но потом все-таки рискуют. Возьмем ту же Acronis. Что будет, если я вложу в нее 100 миллионов? В худшем случае я получу их назад через пять лет. Плохо это? Да. Подходит ли мне это? Да, потому что в лучшем случае я получу 10 миллиардов долларов. Предприниматели оценивают риск и идут на него, если худший сценарий не является для них катастрофичным.

Большинство людей не предпринимают ничего, потому что думают, что это очень сложно и опасно и для этого нужны какие-то специальные условия. На самом деле это не очень сложно и не очень опасно, просто нужно много работать, и тогда в той или иной степени успех придет. Некоторые думают, что у них получится быть предпринимателем и выдерживать life balance. Это неправда. Можно ли играть на чемпионате мира по футболу и не бегать по полю? Можно, но только если ты вратарь. Команды, которые бегают больше, работают больше, обычно побеждают.

О глобальности

Когда я впервые приехал в Сингапур в 1994 году, у меня не было времени смотреть по сторонам и удивляться всему новому. С тех пор я, честно говоря, так до конца и не осознал, влияет ли место, где ты работаешь, на твой бизнес или нет. Как на вас влияет то, что у вас офис в Москва-Сити? Какое-то значение, наверное, это имеет,

но вряд ли кардинальное. В Азии у нас просто офисный центр. Мы всегда основывали компании в открытом мире.

Да и такого места, как Азия, — его, на самом деле, просто нет. Оно существует только в сознании других людей. Вот Европа есть. Это довольно понятное место, все страны в Европе более-менее европейские. Америка тоже есть, Канада тоже. А вот Азия очень разная. Ее части друг на друга непохожи: Австралия, Япония, Корея, Индия, Китай. Есть бедные страны, есть обеспеченные, под одну гребенку причесать их очень трудно.

У глобального бизнеса масса плюсов и один минус — это испорченное здоровье. Потому что мало спать — это очень плохо. А при глобальном бизнесе приходится много летать, мучиться из-за разницы временных поясов. У Asconis есть офисы на разных континентах. Думаю, нужно это прекращать.

О будущем

Существует мнение, что, когда мы начинали, почти тридцать лет назад рынок был не занят и бизнесом заниматься было проще. К этому вопросу можно подойти с разных сторон. Лично я вижу и сегодня много положительных факторов, которые существенно облегчают жизнь IT-предпринимателя.

Первое — сегодня есть много информации. Можно принимать решения, основываясь не только на интуиции, но и на доступных фактах. У нас такой роскоши не было. Теперь есть с кем посоветоваться, есть ангелы, опытные менторы, при желании добраться можно до любого и обсудить все, что необходимо. Одна из самых опасных вещей — ошибки. Если есть с кем советоваться, ошибок будет меньше.

Второе — деньги. Сегодня существуют венчурные фонды, грантовые организации. Если у вас хороший проект, приличное финансирование вы обязательно сможете получить. Эта экосистема существует.

Третье — самого внимания к ИТ стало больше на порядок. Поляна увеличилась, ее доля в мировом богатстве за двадцать лет выросла в разы. Появилось много новых областей и ниш, где можно применить свои знания и волю.

Если говорить о цене входа в ту часть индустрии, где существенную роль могут сыграть квантовые компьютеры, то тут все тоже не так трагично, как может показаться. Квантовый компьютер не обязательно должен быть очень дорогим. Скорее, наоборот. Дата-центры Google стоят миллиарды долларов, а квантовый компьютер — миллион или пусть даже десять миллионов. Это существенная разница.

Сейчас у нас сидят 300 человек и пишут текст на разных языках программирования. Но они это делают медленно, работают по восемь часов, а еще едят, курят и думают. Если представить себе, что эту книгу будет писать искусственный интеллект, он сделает это гораздо быстрее нас с вами. Но сможет ли — пока непонятно. Возникает некоторое количество вопросов по поводу энергоэффективности. Когда кластер выигрывал у человека в го, он тратил в 1000 раз больше электроэнергии, чем человек, который с ним играл. То есть компьютер в тысячу раз менее эффективен, чем человеческий мозг. Но есть подозрение, что искусственный интеллект на квантовом компьютере будет более мощным и эффективным. То есть на нем можно будет создавать что-то принципиально новое.

Но любое новое — это вызов и риски. Ядерное оружие применяли всего лишь два раза. Поубивали и покалечили несколько сотен тысяч человек, чтобы окончательно убедиться: ядерное оружие, как и химическое, как и биологическое, — это то, что применять нельзя. Это инструмент сдерживания. Возможно, сумасшедший лидер Северной Кореи взорвет бомбу где-нибудь в океане, но не более.

Квантовый компьютер и искусственный интеллект, работающий в связке с ним, — это тоже мощнейшая сила. Она может повлиять на результаты выборов, взломать какую-то систему защиты и начать управлять армией противника. Это все не менее опасно, чем огромный ядерный гриб на горизонте.

Скрижали

Не так давно мы разработали свои корпоративные ценности.

Stay alert. Далеко не все предприниматели очень умные, образованные или со связями. Многие успешные бизнесмены совсем не умные. Но хороший предприниматель отличается тем, что он все время не спит. Он замечает, что с ним происходит, где он находится, кто ему пишет, в каком контексте он разговаривает. Хороший предприниматель должен быть готов очень быстро отвечать на вопросы. Потому что ситуация (особенно в малом бизнесе) меняется очень быстро. И единственный способ разбираться с входящими запросами и вызовами — это быстро их приоритезировать и деприоритизировать.

Attention to details. Я встречался со Стивом Джобсом и был удивлен, насколько он внимателен к деталям. Но это не просто какой-то индивидуальный уровень

самосовершенствования. Это вирусная вещь. Если вы внимательны, вы заражаете этим людей вокруг, и в результате вся компания этим проникается. У меня в руках айфон, который при Стиве Джобсе никогда бы не появился на прилавке. Потому что с одной стороны он красный, а с другой — белый. Бизнес создается из деталей, любовь пользователей к продукту состоит из мелочей. Стив Джобс точно обратил бы внимание на то, как ужасно раскрасили его телефон.

Make decisions. В том числе и много ошибочных. Потому что никогда не бывает достаточно информации, чтобы принимать только правильные решения и быть уверенным в них на 100 процентов. Их нужно принимать быстро. Да, ты промахиваешься. Да, часто ты говоришь людям то, что не является правдой, потому что ты не всегда знаешь, является это правдой или нет. Ты думаешь, что это правда, но может оказаться иначе. Все равно нужно действовать. Ты не можешь молчать, не можешь сказать: «Я не знаю».

Never give up. Непредприниматель часто сдаётся в последний момент. Мне самому часто приходилось убеждать, что выигрыш может прийти за мгновение до катастрофы. Ты уже думаешь, что все, пора сдавать посуду, — и вдруг случается что-то невероятное. Например, однажды мы хотели закрыть компанию. Под Новый год мы собрали сотрудников и должны были на этой вечеринке сказать, что это наш последний день вместе. Но за несколько часов до того, как это должно было случиться, какой-то клиент сделал огромный заказ, и мы выжили. Звучит по-голливудски, но это работает.

Еще два пункта добавили мои люди.

Care. Лидер делает не только свою работу, но и любую, необходимую для достижения цели. Прямо сейчас я занят

тем, что собственноручно организую поездку одного инженера, которого хочу увести из другой компании. А через час буду принимать важное стратегическое решение. Предприниматель по определению занимается всей работой целиком. Нет принципиальной разницы — отнести на склад коробку, принять решение о крупной сделке или убрать на полу, если надо.

И последнее — *passion*. У этого слова есть тысячи определений, но для меня *passion* — это то, при помощи чего одни люди продают что-то другим. Люди с *passion* продают больше, чем у них есть. В начале всегда приходится продавать больше, чем у тебя есть.





Дмитрий Гришин. Совместить несовместимое

КТО

Дмитрий Гришин, 39 лет. Председатель совета директоров и сооснователь Mail.Ru Group, основатель венчурного фонда Grishin Robotics. По мнению журнала *Forbes*, Гришин — один из тех, кто определяет лицо современного российского интернета. Его вклад в развитие нового технологического рынка отмечал журнал *MIT Technology Review*, а *GQ* в 2017-м назвал Гришина «Бизнесменом года».

ЧТО

В активах Mail.Ru Group, как в песне Псоя Короленко, есть все. Соцсети, игры, сервисы электронной коммерции, мессенджеры, медиапроекты. Проще сказать, чего там нет. Ежемесячная аудитория одной только почты в дневное время составляет 32,3 миллиона пользователей. 97 миллионов человек каждый месяц пользуются «ВКонтакте», 71 миллион — «Одноклассниками», 9,2 миллиона — «Моим миром».

КАК ЗАРАБАТЫВАЕТ

Одни из главных статей дохода корпорации — онлайн-реклама, пользовательские платежи и игры. *Forbes* оценивает стоимость Mail.Ru Group в 4 миллиарда долларов. Что касается Grishin Robotics, для Гришина это очень длинные деньги. В его портфеле 16 стартапов, и это как раз тот случай, когда сыграть на опережение и занять нишу важнее, чем заработать здесь и сейчас.

КЛЮЧЕВАЯ ФРАЗА

«Любопытство — главное качество XXI века. Раньше все было структурировано: Форд придумал конвейер, и в жизни все стало ясно: ты находишь свое место у движущейся ленты, свою гайку, которую будешь закручивать до конца своих дней. Но сейчас все быстро меняется: те, кто отлично понимал в MS DOS двадцать лет назад, остались не у дел — их знания сегодня никому не нужны. Единственный способ расти дальше — постоянно узнавать что-то новое, наращивать компетенции, отвечать на вопрос: «почему?». Знание, которое, казалось бы, никогда и нигде не понадобится, может пригодиться совершенно неожиданно и в корне поменять ситуацию».

История Дмитрия Гришина удивительна своей строгой последовательностью и логичностью. Он словно всю жизнь знал, чем будет заниматься, и никуда не сворачивал. Начал программировать еще в детстве, окончил физико-математическую гимназию, потом Бауманку и за очень короткое время сделал впечатляющую карьеру — превратился из простого программиста в председателя совета директоров и сооснователя Mail.Ru Group. Он не занимался ничем другим, кроме компьютеров и сетей, просто целенаправленно и фанатично долбил в одну точку. И это сработало.

Гришин напоминает вечного студента. Дело не только в относительно юном возрасте, хотя он и самый молодой из героев книги. Просто он полагает, что привычка вечно учиться — самый важный навык в ведении успешного IT-бизнеса и вообще в реалиях современного мира. Нельзя что-то придумать, закрыться в своей раковине и мариноваться там до какого-нибудь пришествия.

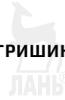
История Гришина интересна еще и тем, что в начале своего пути он вовсе не был предпринимателем до мозга костей и мог бы никогда им не стать, если бы не стечение обстоятельств. После университета Дмитрий просто пришел в красивый офис, занял стол и начал работать в качестве наемного сотрудника. Но крах доткомов заставил его превратиться из наемного сотрудника в предпринимателя. Никакой бизнес-романтики. Просто это был единственный способ продолжать заниматься любимым делом.

Alfa Romeo

Я вырос в семье инженеров. Поэтому все детство меня окружали конструкторы и всякие технические штуки, которые родители приносили с работы. Я с младенчества в них играл, собирал, разбираю, изучал. А потом мне купили компьютер БК-0010-01. И с того момента я просидел за ним все дни напролет, разбираю в восьмибитном программировании. Там даже не было языка — ты фактически вручную вбивал двузначный код.

Именно благодаря этому компьютеру в моей жизни случился первый, если можно это так назвать, предпринимательский опыт. Я сделал игрушку, которая называлась Alfa Romeo. Мы тогда жили в Саратове, и, разумеется, никаких автомобилей Alfa Romeo я в глаза не видел. Только на вкладыше жвачки Turbo. Я просто запрограммировал игрушку, в которой машинка Alfa Romeo объезжала какие-то столбы и препятствия.

В Саратове до сих пор есть магазин «Руслан и Людмила». Там работал компьютерный отдел. За прилавком сидел парень, у него на столе стоял компьютер и два магнитофона. К нему приходили, записывали игрушки, и я подумал: а почему бы не продать ему свою разработку. Принес Alfa Romeo, он посмотрел и согласился купить ее, дал мне какую-то смешную сумму. Тем не менее этих денег хватило, чтобы приобрести дисконд. Какое-то время моя игра даже продавалась. Но деньги для меня тогда не имели никакого значения, а вот само ощущение, что за твое увлечение кто-то еще и готов платить, — это был



дикий восторг. Когда родители узнали, что я заработал при помощи компьютера свои первые деньги, они стали меньше ворчать, что я просиживаю за ним все свободное время.

Мне и так всегда очень нравилась математика, физика, но теперь я окончательно погрузился во все эти дела, даже записался в компьютерный клуб. В нем, разумеется, не было никаких компьютеров: мы приходили и писали программки на бумаге. Ты должен был подумать, что хочешь сделать, как это должно работать, и на листочке записать какой-то код. Это было очень смешно: маленькая каморка, единственный компьютер, но до него никого не допускают. Сидит учитель, лежит книжка по языку бейсик, ты что-то пишешь на бумаге, и тебе говорят, будет это работать или не будет.

В девятом классе я перешел из обычной школы в физико-математическую гимназию. И вот там уже был компьютерный класс с машинами IBM. В гимназии учились ребята со всего Саратова, которые увлекались программированием, складывалась местная компьютерная тусовка. Мы участвовали в олимпиадах по программированию и работали за компьютерами, как одержимые.

У меня всегда было хорошо с точными науками, но очень плохо с русским языком. Чтобы как-то компенсировать этот недостаток в глазах преподавателя, я написал школьную программку для тестирования по русскому, сделал алгоритм, а учительница должна была наполнить его содержанием. В итоге учитель информатики уговорил учительницу русского, чтобы мне за старания все-таки поставили тройку, и я благополучно выпустился. К концу одиннадцатого класса у меня уже не было никаких вопросов, что делать дальше. Я отлично понимал, что

программирование — это самое интересное, что только может быть в этом мире. И вуз я искал, исходя из того, где были самые крутые компьютеры и технологии.

Оси и сети

В 1995 году в моей жизни произошли два очень важных события. Первое — я поступил в Бауманку, второе — состоялась премьера Windows 95. Ее презентовали на выставке в московском Манеже. Я пришел туда и у кого-то отжал большую пустую рекламную коробку с логотипом Windows 95. Она потом еще очень долго стояла у меня в общежитии, и все думали, что я каким-то образом связан с Microsoft.

Я действительно был очень впечатлен Windows. настолько, что у меня появилась гениальная идея написать собственную операционную систему. Поэтому на первом курсе Бауманки я усиленно пытался на паскале запрограммировать свою Windows. В тот момент разворачивалась большая битва между Windows и OS/2. Microsoft еще не захватила единоличное лидерство, Windows 95 была просто одним из игроков, который пытался делать оконный интерфейс. У всех стоял DOS, и я подумал, что сделаю свою ось с окнами и раздам ее по университету. Не скажу, что у меня имелся какой-то бизнес-план. Было скорее ощущение, что начинается что-то большое, и мне хотелось стать частью этого. Сегодня я понимаю, что оказался прав: рынок тогда еще не был монополизирован и перепухан, возможность выстрелить с оконным интерфейсом оставалась. Сейчас это звучит смешно, но на тот момент нынешние гиганты были еще карликами, совсем не страшными, и сегодняшнее их положение в мире не казалось столь очевидным.

Другая важная идея, которая меня очень заинтересовала еще в университете, — сеть. Мы с однокурсниками начали тянуть провода по общаге, создавали локальную сеть из нескольких компьютеров, чтобы играть. Потом компьютеров стало около тридцати, структура разрасталась. Чуть позже у нас произошел большой прорыв — мы протянули кабель в соседнюю общагу. Так у нас появилось два кластера. Интернета еще не было, работала только локальная сеть. Но на третьем курсе появился какой-то очень медленный выход в интернет, и началась большая, но на тот момент еще весьма туманная история с вебом. Все это находилось в совершенно зачаточном состоянии, но нам было весело и прикольно. Мы понимали, что находимся в какой-то точке отсчета, вот только чего именно?

Дошираковая долина

В Бауманке я застал старую советскую преподавательскую школу. Нас заставляли чертить на ватманах. Две недели работаешь над каким-нибудь редуктором, приносишь чертеж, а преподаватель ручкой перечеркивает и говорит, что вот здесь неправильно и здесь. Это всегда было очень обидно, приходилось все переделывать. Я тогда думал: ну почему нельзя изначально чертить на компьютерах и экономить уйму времени?

В то время вся наша общага была безумно увлечена программированием. О деньгах еще мало кто думал: тогда всем казалось, что реально зарабатывать можно только на интернет-доступе. Как раз начали появляться первые провайдеры, и это действительно было единственное место, где люди получали какие-то ощутимые деньги. У нас же, студентов, было просто ощущение чего-то большого,

непонятного, но неотвратимого. И нам хотелось сделать хотя бы кусочек этого большого, чтобы другие начали пользоваться плодами этой работы. Если ты создал какую-то программку и пять-шесть человек начинали ей пользоваться, это считалось успехом. Вопрос денег был вторичен, главное — что-то создавать, причем лучше других: тот, кто круче всех напрограммирует, — тот самый крутой.

Каждый студент в общаге копил деньги и собирал себе компьютер из бэушных деталей. Тогда программирование еще шло рука об руку с железом, ты должен был разбираться и в том, куда засунуть какую-нибудь деталь и что сделать, чтобы она прижилась. У всех компьютеры стояли в полуразобранном виде, их адская начинка жужжала и мигала. Разделения на софт, железо, мобайл — ничего такого еще не было. Тогда все это называлось просто технологиями. Нашел хорошую видеокарту на рынке, воткнул в компьютер — ой, не работает. Что делать? Начинаешь искать софт, если не ищется — допрограммируешь что-то сам. Сейчас многие умничают о том, что уже тогда была четкая картина, видение технологического будущего, в котором мы сегодня живем. Нет, четким было только предчувствие, все остальное — ретроспективные домыслы.

Общага Бауманки чем-то напоминала Кремниевую долину. Все одинаково голодные, все что-то придумывают и друг с другом это обсуждают. Только в Долине, наверное, дерутся существенно реже. Даже в туалетах и ваннх постоянно шли какие-то интеллектуальные дискуссии. Стоишь ты перед зеркалом, бреешься и обсуждаешь с соседями по раковине компиляцию ядра Linux. Помню, как несколько человек стояли с бритвами и ругались о том, что так компилировать нельзя, а вот так — можно. Уже тогда приходило понимание, что ты не один, нужно уметь

кооперироваться, договариваться. Это была отличная почва для рождения предпринимательского начала.

Даже не представляю, как бы сложилась моя дальнейшая жизнь, если бы у меня в ту пору были деньги на то, чтобы снимать квартиру. Общага — это совсем другой градус амбиций. Здесь собираются люди, которые хотят выжить в этом большом городе, они настроены на преодоление трудностей, и сегодня я вижу, что именно ребята из общаги достигли очень многого. Мне кажется, и Москва, и Кремниевая долина держатся как раз на тех, кто приезжает с периферии и хочет свернуть горы. Это вовсе не значит, что москвичи какие-то неправильные. Просто мы, ребята из общаги, и студенты-москвичи — это два совершенно разных образа жизни. У нас не было ни мамы, ни папы, ни денег, ни квартиры. А в экстремальных условиях ты намного быстрее адаптируешься к социуму, понимаешь, как добиваться своего или хотя бы сделать так, чтобы тебя лишний раз не побили.

Приходилось постоянно что-то придумывать. Моя первая подработка в Москве выглядела так: вместе с другими студентами-грузчиками спустить пианино с пятого этажа по узкому коридору старого арбатского дома. В те времена у меня было две мечты — выпить целиком пачку молока и купить журнал *PC Week*, мой любимый журнал, на который часто не хватало денег, потому что порой вообще было нечего есть. Но я все равно иногда его покупал, и потом он ходил по всей общаге, все его читали.

Высокая абстракция

Факультет, на котором я учился, назывался «Робототехника и комплексная автоматизация». Нас учили проектировать

и создавать автоматизированные системы, нам давали какие-то базовые принципы программирования производства. Но все это было на весьма абстрактном уровне. Можно сказать, что значительная часть знаний, которые мы получили в Бауманке, казались не очень применимы в жизни. Но одна вещь была важнее всех остальных — тебя постоянно учили учиться чему-то новому. Студенту дают абстрактную систему и говорят: разберись, как это работает. А понимание, как разбирать на запчасти технические системы, — это невероятно важно. Если оно есть, все остальное ты легко освоишь в процессе.

Именно благодаря этому бесценному навыку — учиться, учиться, разбирать все по кирпичикам — я и получил настоящую серьезную работу, которая во многом определила мою дальнейшую профессиональную траекторию. Еще во время учебы в Бауманке я устроился программистом в одну американскую компанию. Ее головной офис находился в городе Клируотер во Флориде. Американцы вышли на нас через кафедру, у них были какие-то партнерские отношения. Обычно к нам приходили разные российские организации и постоянно искали студентов, которые могли бы писать код. В основном это были какие-то околосударственные конторы. Мы с однокурсниками приходили туда, быстро понимали, что можно работать один день и выполнять задачи на две недели вперед. Поэтому я обычно числился в нескольких местах сразу. У меня был момент, когда я работал на четырех работах, причем везде на полной ставке. Нет, я не халтурил, просто у меня получалось делать свою работу очень быстро.

Но все эти околосударственные конторы были пропитаны безразличием, они казались ужасно вялыми и скучными. С американцами же был настоящий драйв.

Общача засыпала, а я начинал работать. Эта компания искала на нашей кафедре кого-то, кто разбирался бы в одном специфическом языке. Меня и еще нескольких ребят позвали, мы, конечно, не просто не знали этот язык, но впервые о нем слышали. Тем не менее сказали, что справимся. Нам прислали первое задание, и мы стали вникать. Язык назывался MDL, для нас это была какая-то невидимая сторона Луны, но мы стали применять наш главный навык, полученный в Бауманке, — учились и разбирались, как он работает. Именно тогда я увидел настоящие профессиональные документы, понял, как создается софт, как работает команда разработчиков, — это был невероятно интересный и крайне полезный опыт, который в России на тот момент приобрести было попросту негде. А мне за него еще и платили 300–400 долларов. На первую зарплату я купил себе пейджер и тут же написал программку, чтобы письма из электронной почты приходили туда. Стоит ли говорить, что я был на седьмом небе от счастья? Тогда я впервые понял: все то, чем мы прикалываемся в общаче, вообще-то может стоить очень неплохих денег.

Я довольно быстро и хорошо программировал и уже через несколько месяцев стал руководителем американских программистов, сидя в общаче и учась на пятом курсе. Я писал задачи, говорил, какие баги и где нужно поправить, — это называлось team lead. Управлять командой для меня не было чем-то экстраординарным. Я воспринимал эту работу как некоторое продолжение общаги. Нужно было просто со всеми договориться, чтобы не создавать бардака. Кто-то пишет код, кто-то присмотрел за пельменями на кухне, а кто-то протянул кабель.

У этой американской компании была концепция — находить хороших и не очень дорогих разработчиков

в отсталых странах мира. Но на практике справлялись далеко не все, язык и задачи оказывались довольно сложными, поэтому выделиться на этом фоне было достаточно просто. У моих зарубежных начальников имелась гипотеза, что на другом берегу океана с ними работаю не я, а целая группа на факультете. Они не знали, что я студент, живу в комнате с другими такими же студентами и ем черт знает что. Они полагали, что если это и не какой-нибудь шустрый ассистент профессора, то скорее всего целая ветка разработчиков, которые стоят как один.

Самое главное, что я получил от этой работы, — знание, как устроена настоящая софтверная компания и как идет совместная разработка продукта. Российские IT-бизнесы гораздо позже начали осваивать те инструменты и подходы, которые я увидел у американцев. Я получал уникальный опыт, который был гораздо ценнее, чем зарплата.

Но и деньги потихоньку росли, а вместе с ними стало меняться и мое мировоззрение. Я сразу купил отличный дорогой компьютер и начал откладывать на то, чтобы реализовать главную мечту человека — снять собственную квартиру. Как ни прекрасна была эта дошираковая долина, но главная цель любого студента в общежитии — уехать из общежития. Я сделал это на пятом курсе, снял однушку на шоссе Энтузиастов. Тогда я окончательно понял: «что-то большое», которое мы все ждали и предчувствовали, — это гигантская индустрия, открывающая двери в огромный мир. Тогда я еще не понимал всю пищевую цепочку. Мои услуги стоили в десять раз меньше, чем услуги любого программиста из Флориды. Мои наниматели меня ни разу не видели, я криво писал по-английски, но главное у меня уже было — это уровень понимания проблем и умение их решать.

Молоток

После окончания Бауманки у меня была простая прагматическая задачка — как обеспечить себя деньгами в Москве. Один из моих знакомых работал в «Молоток.ру». Он сказал, что там очень классный офис и кормят, а еще есть какая-то сложная система и в ней нужно разобраться. Идеально!

Я пришел на собеседование, и меня очень быстро взяли на работу. Параллельно я продолжал сотрудничать с американцами и зарабатывать еще на трех русских работах. Главное, почему я сказал «Молотку» «да», — они делали что-то для интернета и имели международные планы. Компания пыталась запуститься в Болгарии, Польше и еще нескольких странах. И то, что ты работаешь не только в России, но и встречаешь какой-то иной опыт, можешь чему-то научиться, меня привлекло.

Я пришел в «Молоток» простым программистом, но уже подкованным в американской компании. Я понимал, как устроены деньги и что там с ними вообще происходит. В те времена мало кто умел программировать и управлять разработчиками одновременно. И за несколько месяцев я стал руководителем всей разработки «Молотка», а потом и техническим директором. Это случилось так быстро просто потому, что в России не было достаточно квалифицированных людей, никто толком не понимал, как разрабатывать продукт.

В пузыре

Такая хорошая история просто не могла не закончиться плохо. Вскоре вся эта красивая картинка рухнула. Случился крах доткомов, интернет-бабл лопнул.

И без того еще не сформировавшийся российский IT-рынок попал в очень непростую ситуацию. Кто-то был вынужден закрыться, кто-то усиленно начал барахтаться, кто-то стал объединяться и заключать стратегические партнерства. Так произошло и с компанией NetBridge, которой принадлежал «Молоток». Она переживала, мягко говоря, не лучшие времена. То же самое происходило и с компанией «Порт.ру», у которой была почта Mail.Ru и много других проектов. В каждой из этих двух компаний работало по 200–300 человек. Но, после того как все обрушилось, у всех закончились инвестиции, две компании объединились. На двоих у нас осталось всего сорок человек, и с этим нужно было что-то делать — либо все это умрет, либо каким-то образом выживет.

Я уже был руководителем, управлял группой разработчиков, но в тот момент мне пришлось эволюционировать из наемного сотрудника в предпринимателя. Случился переход от чисто технического программирования к более глубокому погружению во все бизнес-процессы. Никто до конца не понимал, что будет дальше. Вопрос теперь стоял не о том, насколько у нас комфортный офис, горячий обед и стабильная зарплата, а выживем мы или нет. И мне стало еще интересней. Теперь я относился к своему делу настолько фанатично, что работал не столько за зарплату, сколько за саму возможность работать. Это было похоже на то эйфорическое ощущение, когда твоей программкой, написанной в общаге, начинает пользоваться пять человек. Только сейчас их было во много тысяч раз больше. Я работал практически за еду и готов был руководить всем этим с утра и до ночи.

Поскольку у новоиспеченной компании оставалось много разных активов, нужно было определиться, как это

все называть и структурировать. Мы провели основательную ревизию, половину проектов просто позакрывали, а потом выбрали тот, который лучше всего рос, — это была почта. И в итоге мы объединили все свои сервисы под доменом mail.ru.

Разные акционеры имели разные взгляды на то, что делать со всем этим добром. Сейчас, конечно, выясняется, что все изначально верили в успех, но на самом деле все было не так просто. Кто-то и правда верил, а кто-то в уме списал проблемный актив в утиль, но решил не препятствовать последней попытке. В любом случае разговор был такой: ребята, у нас есть еще вот столько денег — плюхайтесь, карабкайтесь, и посмотрим, что получится.

Легко сказать «карабкайтесь». Нужно было принимать какие-то экстренные меры. Если бы мы продолжили в том же духе — с красивым офисом, обедами и прочим, нас бы хватило на несколько месяцев. Но общажный опыт научил меня жестко экономить, так что от всего лишнего мы отказались и оставили только самое нужное.

В любом кризисе можно отыскать новые возможности для развития — мысль банальная, но у нас все было именно так. После краха доткомов многие американские компании обанкротились. Они распродавали свое оборудование за копейки, и мы решили этим воспользоваться. Мы начали покупать эту бэушную оргтехнику на eBay. Я знал о нем, потому что занимался «Молотком». Мы покупали какую-нибудь дорогую Cisco, которая нам была нужна и стоила 300 тысяч долларов, всего за 1 тысячу долларов. Дороже ее было сюда притащить и растаможить.

Мы купили много оборудования за смешные деньги, отказались от дорожущего Oracle, перевели все на бесплатный Linux. Я думаю, что такая оптимизация не только

купила нам несколько лет жизни, но и в итоге стала главным решением, которое помогло выжить. Сейчас я общаюсь со многими компаниями в Кремниевой долине и понимаю, что тогда выжили только те, кто смог сгруппироваться, продержаться и найти новую бизнес-модель. А те, кто остался жить в режиме прежних безумных трат, проработали несколько месяцев и закрылись. Не зря говорят: «Пока ты не зарабатываешь денег, считай каждую копейку». Нужно уметь сэкономить на воздухе, если это потребуется. Мы не просто декларировали этот тезис, мы буквально и последовательно реализовывали его на практике.

В какой-то момент в своей безумной экономии мы зашли настолько далеко, что это стало негативно влиять на имидж компании. Например, я принял решение отказаться от бэкапа почты. По правилам любой технической системы ты должен хранить данные минимум на двух устройствах. Денег не хватало, а юзеры все прибывали. И я принял решение, что мы перестаем хранить информацию. Некоторое количество пользователей, конечно, потерялось, на нас шел негатив. Но только благодаря этому компания не закрылась. Когда мы перестали бэкапить почту, мы рисковали потерять 2–3 процента аудитории. Но если бы мы этого не сделали, мы бы поставили под угрозу всех.

На этапе становления невозможно все сделать правильно. Если ты делаешь все правильно, деньги быстро заканчиваются. Чем-то приходилось жертвовать. Но зато, когда крах доткомов миновал, мы все уже прекрасно понимали, что это будет что-то большое и крутое. Мы внимательно наблюдали за eBay и Yahoo!, в чем-то даже пытались им подражать и совершенно точно знали, что

их функционал нужен людям и никакой кризис не заставит их отказаться от электронной почты, покупок и поиска. Но никто не понимал, будет ли эта система зарабатывать в России и когда она начнет это делать.

Злость

Я часто покупал газету «Из рук в руки» и считал, сколько людей указали свою электронную почту с нашим доменом. Их становилось больше, наши почтовые ящики начали появляться даже на уличных объявлениях и грузовиках. Я видел адреса mail.ru на форумах, они были повсюду, и я понимал, что нельзя этих людей просто подвести.

Все три года жесткой турбулентности наши сотрудники получали очень маленькие зарплаты, кто-то даже просто приходил попрограммировать бесплатно. Фонд оплаты труда был далеко не самой большой статьёй наших расходов. Да, у нас имелись опционы. И в тот момент из наемного менеджера я начал превращаться в совладельца. Но главным драйвером была злость. Как так? Мы тут все круглосуточно пашем, мы вложили в это дело уже несколько лет своей единственной жизни — и вдруг все это просто накроется медным тазом?!

А денег между тем все не было. Было только понимание, что если эта штука будет зарабатывать, то она будет зарабатывать на рекламе. Yahoo! на тот момент уже работала по этой модели, были и другие примеры. А главное — мы понимали, что в России точно никто не будет платить просто за электронный ящик, сама услуга должна быть бесплатной. Юзеры массово приходили, счет пользователям пошел на второй миллион, начался спам. И мы ломали голову, как все это удержать. Постоянно добавляли



серверы, работали по ночам и выходным. Если бы мы в какой-то момент расфокусировались, отвлеклись и попытались заработать на чем-то левом, все бы развалилось в момент.

В августе 2003 года у нас оставалось денег еще на два месяца скромной жизни, после которых можно было складывать вещи в коробку. И тут наконец пошли первые ощутимые доходы от рекламы. В голливудских фильмах герои спасаются из горящего дома в последний момент, за их спиной все взрывается. Раньше я не думал, что в жизни тоже так бывает.

Компания победивших технарей

Начинающие стартаперы часто сталкиваются с двумя заблуждениями. Они говорят, что если поднял раунд, значит, жизнь удалась. На самом деле жизнь в этот момент только начинается: правильно распорядиться деньгами и доказать, что ты чего-то стоишь и рационально ими распорядишься, гораздо сложнее, чем просто привлечь их.

Второе заблуждение звучит так: «Я сделал крутой продукт, теперь найму продавцов, и пусть они продают». Нет, первые продажи требуют общих усилий, в том числе и твоих собственных. Иначе ничего не взлетит.

В самые турбулентные времена у нас была небольшая группа продавцов, они ютились в маленькой каморке. Все это время я постоянно был в курсе того, что они делают, какие ведутся переговоры, как выглядят первые ошибки и результаты. Разумеется, я понимал, что наши сейлз гораздо более профессиональны в этом вопросе, чем я. Поэтому я не пытался зациклить все процессы на себе. Если доверяешь людям — нужно делегировать полномочия.

Но это не значит, что если ты сделал продукт, то твой дозор окончен. Ты постоянно находишься во взаимодействии с теми, кто продает продукт.

Mail.Ru Group — компания победивших технарей. Наверное, это шло от меня. Продукт — самое важное. К деньгам я относился как к крови, которая циркулирует по организму. Без нее нельзя, но она должна знать свое место. Если ради денег весь портал завесить баннерами, то это будет караул — мы в короткой перспективе что-то заработаем, но в долгую — все потеряем.

У нас были внутренние противоречия по поводу того, как заработать и при этом не испортить жизнь пользователям. Многие категории сотрудников сыграли важную роль в становлении нашей компании. Но они не определяли, умрем мы или не умрем. Те же сейлзы могли ускорить приток денег, но они не определяли вопросы жизни и смерти. Технари же — ядро команды. Если бы мы приняли несколько неправильных решений, мы бы закрылись. Но я бы не хотел рейтинговать вклад конкретных сотрудников в общее дело. Тот факт, что мы выжили, — это коллективная победа.

Конфедерация вместо империи

Сегодня в Mail.Ru Group входит довольно внушительное количество бизнесов. Некоторые из них — прямые конкуренты. И мнительным наблюдателям это натурально ломает мозг. Особенно много вопросов мне задавали, когда мы выходили на IPO: «Как так? У вас компания, которая держит конкурирующие продукты с совершенно разными брендами! Такого не бывает!» Но вот прошло несколько лет, и теперь компания с похожей логикой называется



Facebook. У нее есть Instagram, два мессенджера, которые конкурируют между собой, и еще много чего. Теперь уже всем очевидно, что такая логика имеет право на жизнь. Получается, что мы даже немного раньше Facebook изобрели эту модель. Просто в какой-то момент стало ясно: то, что мы делаем, не очень укладывается в стандартные рамки, но нам это приносит удовольствие — значит, надо стандартные рамки самим изменить. Это был органический процесс из разряда комбинирования некомбинируемого.

У меня бывали периоды, когда я понимал, что нужно полностью перестраивать компанию, ее принципы. В один из таких моментов мы и пришли к идее бизнес-юнитов. И сейчас Mail.Ru Group — это не одна компания, а группа независимых подразделений. Процесс трансформации был очень тяжелым, мы пережили череду конфликтов и возмущений. Но я очень рад, что все это произошло. Просто понимание того, что дальше так жить нельзя, всегда оказывалось сильнее страха. Если занимаешься бизнесом, нужно не бояться меняться. А точнее, не бояться неотвратимости изменений, которые произойдут с твоим бизнесом. У тебя нет выбора — меняться или не меняться. Ты можешь лишь выбирать — к лучшему или к худшему.

Чтобы компания росла и развивалась, на каждом этапе своей жизни она должна уметь изобретать себя заново. Имея жесткую, монолитную структуру, это делать очень тяжело. Поэтому мы придумали принципиально иное внутреннее устройство. У тебя есть практически независимые бизнес-юниты, каждый из которых вращается по общей для компании орбите, но в то же время имеет высокий уровень самостоятельности, чтобы принимать решения.

Мне в этом плане очень нравится аналогия с Соединенными Штатами Америки. У тебя вроде бы есть общая армия, правительство, но при этом каждый штат имеет высокий уровень автономности и даже конкурирует с другими штатами.

У всех штатов-юнитов должна быть полная свобода и равноудаленность, не должно быть любимчиков. Да, обычно самые новые единицы требуют больше внимания, чтобы встать на ноги. Поэтому к ним более трепетное отношение: разбираешься, пытаешься понять, как там все работает, и думаешь, как эту работу улучшить. А дальше ты просто обеспечиваешь всех равными возможностями, и каждый из штатов делает то, что ему нравится, он должен иметь возможность экспериментировать и запускать что-то новое.

Система небольших самостоятельных единиц помогает оперативно реагировать на трансформацию среды. В каждой ячейке возникает своя культура, связанная с типом разрабатываемого продукта. Поэтому все живут и развиваются по-разному: кто-то двигается мелкими шагами, кто-то работает дольше и сосредоточеннее. В итоге такое внутреннее устройство позволяет стимулировать обмен знаниями между сотрудниками и подразделениями, давать им максимум свободы.

Мне кажется, что такая модель позволяет компании быть гибкой, но при этом не гуляй-поле, есть жесткая логика, в рамках которой бизнес-юниты развиваются самостоятельно. Рынок меняется, появляются новые тренды, надо уметь их видеть и улавливать. Если ты — монолитная неповоротливая громадина, делать это очень тяжело. Если ты — подвижная многосущностная структура — значительно легче.

Когда-то был тренд — игры в интернете. Довольно быстро стало очевидно, что он может приносить деньги. Еще один тренд — социальные сети. На старте и игры, и сети имели опосредованное отношение к почте, тем не менее сейчас они стали существенной частью Mail.Ru Group. Чтобы во всем этом не потеряться, надо иметь глубокую экспертизу, учиться видеть новые явления и понимать, что с ними делать при уже имеющихся ресурсах.

Чем больше у компании разных сервисов, тем шире горизонт обзора, тем больше вероятности поймать в эти сети что-то новое. Сейчас вот новый тренд — электронная коммерция. А одни из самых активных клиентов для сервисов по доставке еды в онлайн — геймеры. И когда у тебя уже есть игры, сервисы доставки еды и возможности для электронной коммерции — легко вырисовываются новые предпринимательские идеи и решения. Ты начинаешь видеть комбинации возможностей, а значит — новые ниши для бизнеса.

Разумеется, здесь можно возразить, что за всеми трендами не утонишься, да и кто знает, какие на много лет, а какие — сиюминутная пустышка. Действительно, иногда успех заключается не в том, чтобы вовремя что-то сделать, а в том, чтобы вовремя чего-то не сделать. Никто не может видеть будущее, и даже к многообещающим возможностям нужно относиться очень осторожно. Вот, например, однажды мы чуть самостоятельно не занялись прокладкой интернет-кабелей. Это точно была не самая хорошая идея, и хорошо, что мы вовремя передумали. Но даже если бы ошиблись, главное в любом эксперименте — учиться на результатах принятых решений. Не настолько опасно ошибиться, насколько опасно не сделать из этого вывод.

Система взбрыкнула

Должно ли государство приходить в интернет со своими порядками и регламентами? Я прошел большую эволюцию по отношению к этому вопросу. Долгое время я искренне был уверен, что чем меньше интернет трогают, тем лучше. Я видел, как эта система развивалась без какой-либо поддержки и помощи — так почему бы ей и дальше не жить в такой среде? Но размер этой среды все-таки имеет значение. Как бы тяжело это ни звучало для айтишников, интернет достиг такого масштаба, когда его свобода — это уже вопрос не узкого круга лиц. Глобальная сеть проникла во все клетки общества: здоровье, безопасность, частная жизнь. При таких размерах возникает потребность в правилах и четком описании того, как эта система должна функционировать.

Я формировался в то время, когда мир становился глобальным. Я понимал, как передача информации позволит создавать какие-то совершенно уникальные вещи. Комьюнити разработчиков, литература — все это было универсально и не признавало искусственных разделений. В некотором смысле я до сих пор остался глобалистом и верю, что, когда хочешь двигать прогресс, создавать что-то прорывное, это не может делать отдельная страна или человек. Это должна быть работа лучших умов всего человечества. И я очень сильно переживаю из-за того отката, капсулирования, которое происходит — в Европе, Китае, Америке, везде. Интернет и технологии перестают быть глобальным пространством и становятся островами.

Сказать, что я от этого счастлив, я не могу. Но в то же время понимаю: когда происходит такой резкий прогресс, в системе случается сильное напряжение, и происходит

некоторый откат назад, чтобы найти баланс. Я читал историю появления железных дорог в Штатах. Это был невероятный скачок, товары начали быстро перемещаться на тысячи километров. С другой стороны, у многих фермеров под поездами погибали коровы и лошади, рушились местные монополии на товары и услуги. И тогда возникло довольно большое общественное движение, которое требовало запретить строительство железных дорог. В конечном итоге люди нашли баланс, построили заграждения, шлагбаумы, местные предприниматели нашли новые бизнес-ниши.

Или возьмем начало автомобильной эры. Когда появились первые машины, никаких правил дорожного движения не было. Но как только автомобилей стало много, они потребовались. Наверное, энтузиасты-автолюбители тогда тоже возмущались этими правилами, считали их глупыми и вредными. Но мы нашли баланс, и человечество теперь спокойно ездит на автомобилях.

Возможно, это как раз то, что происходит сейчас в интернете. Еще недавно мир был структурирован, понятен и отлажен. Потом случился прорыв, резкий скачок в развитии, и система взбрыкнула, она пытается найти равновесие. Я очень надеюсь, что это не безапелляционный откат в прошлое. По крайней мере, представить себе человечество без того, что ему дал интернет, — это уже невозможно.

Роботы

Компанию Grishin Robotics я создал в 2012 году. На тот момент в робототехнику еще никто особенно не верил и даже Google еще не инвестировала. Мне же интуитивно

казалось, что компьютерные технологии набрали такую критическую массу, что их можно использовать не только внутри смартфонов, но и в физическом мире. Тема вызвала прохладный отклик, но меня это не смущало. Мы ведь такое уже проходили: за предыдущие 15 лет я наблюдал, как индустрия, которой не существовало, в которую никто не верил, превратилась в нечто огромное — это интернет. Еще совсем недавно даже эксперты смеялись, что поиском и почтой будут пользоваться миллиарды человек. Теперь это данность.

Другой нюанс — я изучал робототехнику в университете, мне это нравилось. В компании моим интересам некуда было вылиться, но я продолжал верить, что это перспективно и перед нами скоро родится рынок размером в триллион долларов. В общем, получилось так, что личные увлечения легли на прагматические соображения. И потом, в интернете я заработал достаточное количество денег. Что с ними делать? Я видел, как люди начинают вкладывать заработанное не в будущее, а в прошлое, закапывать в антиквариат, недвижимость. Мне же казалось, что если ты заработал деньги на технологиях и прогрессе, нужно их вкладывать туда же: в развитие, прогресс, многообещающие отрасли.

Так случилось, что на тот момент я создал крупнейший в мире фонд, посвященный робототехнике. Стать самым большим оказалось нетрудно, поскольку других желающих вкладываться в эту сферу было немного. Но через год в роботов начала активно инвестировать Google, скептический смех прекратился, многие стали понимать, что за этим будущее.

Я системно верю в то, что робототехника будет очень большим трендом и огромным рынком. Это изменит



человечество. Часто бывает, что инвесторы очень оторваны от реальности. Их задача сводится к тому, что они открывают и закрывают кошелек. Но от этого можно получить гораздо больше, чем просто деньги. Инвестиции в робототехнику дали мне кругозор. Я узнал очень много нового, что происходит в этой отрасли, и стал замечать новые решения, которые можно применять и в интернете.

Сейчас у меня в портфеле Grishin Robotics 16 компаний. Я себя вижу очень долгосрочным инвестором, который впитывает знания и идеи, пытается перемещать их между своими компаниями, тем самым обогащая среду возможностей. Моя главная задача — с одной стороны, не мешать компаниям развиваться, с другой — пристально наблюдать за ними и рынком. И тогда, может быть, что-нибудь получится.

Почему?



Не знаю, что заставляет других людей добиваться чего-то нового в бизнесе. Лично для меня это — любопытство и обучаемость. Даже наши международные завоевания, выход на новые рынки — это прежде всего новая интересная задачка, которую хочется решить.

Любопытство — вообще главное качество XXI века. Раньше все было механически отстроено и понятно. Форд придумал конвейер, теперь ты просто находишь свое место у движущейся ленты, свою гайку, которую будешь закручивать до конца своих дней. Но сейчас все быстро меняется: те, кто отлично понимал в MS DOS двадцать лет назад, остались не у дел — все их знания сегодня никому не нужны. Главным конкурентным преимуществом

стала обучаемость, а она невозможна без искреннего любопытства.

Люди, у которых тоже есть этот навык — постоянно развиваться, росли вместе со мной и сегодня являются важной частью компании. Кто не рос — останавливался, отставал, уходил. Единственный способ расти дальше — постоянно узнавать что-то новое, наращивать компетенции, отвечать на вопрос: почему? Знание, которое, казалось бы, никогда и нигде не понадобится, может вдруг пригодиться и в корне что-то поменять в твоём бизнесе.

Всегда, даже когда я просто путешествую, я постоянно пытаюсь отвечать на разные «почему?». Вижу пять отелей на одной улице — и думаю: почему не один? Какова рыночная динамика, как устроена конкуренция, как они зарабатывают деньги, по каким моделям. Лечу в самолете — пытаюсь понять, как устроена конкуренция авиаперевозчиков. Мне всегда интересно понять, почему все именно так, а не иначе.

Наверное, в душе я до сих пор чувствую себя инженером. Мне все еще нравится разбирать и изучать всякие сложные штуки, как в детстве, когда родители приносили с работы какие-то сложные вещи и я в них ковырялся. Но вместе с тем теперь я очень люблю наблюдать, как сначала ничего нет, а потом ты что-то делаешь, и нечто появляется. Например, я смотрю на компании, в которые проинвестировал мой фонд Grishin Robotics, и вижу, как они растут, понимаю, что, если бы я не сделал определенных шагов, их бы не было. В душе я остаюсь инженером, но мне очень нравится предпринимательство, выращивание чего-то из ничего.

Сделано «Однажды»

Мы нашли и написали эти истории, потому что считаем их важными, правдивыми и вдохновляющими. Мы видим вокруг сотни предпринимательских сюжетов и преобразуем их в книжные бестселлеры, захватывающие публикации для СМИ, живую корпоративную литературу.

Вы действуете — мы пишем

Вы строите передовые компании, создаете новые рынки, решаете сложнейшие менеджерские задачи. Мы — осмысливаем, выражаем, рассказываем.

Лаборатория «Однажды» — это ювелирная мастерская по производству историй и кузница культуры оптимизма, которая и есть главный ресурс любой национальной экономики.



Дмитрий Соколов-Митрич,
генеральный продюсер