

# Содержание

---

<b>От автора и издателя</b> .....	9
<b>Благодарности</b> .....	11
<b>Введение</b> .....	13
<b>Пролог. В тылу врага</b> .....	15
<b>Глава 1   Как я сыграл роль клоуна</b> .....	21
<b>Глава 2   По прямой линии</b> .....	41
<b>Глава 3   CompTek-матка</b> .....	59
<b>Глава 4   Открытие морфологии</b> .....	71
<b>Глава 5   Web-сказочники из Яндекс</b> .....	89
<b>Глава 6   Монетизация судьбы</b> .....	121
За чашкой горячего шоколада.....	121
Контекст откровения.....	131
Деньги будущего.....	142
Провал в памяти .....	149
С голландским акцентом .....	151
<b>Глава 7   Убегая от Google</b> .....	161
Нокдаун.....	161
Контрудар.....	167
Мобилизация.....	174

[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

Социализация .....	180
Транслокализация .....	183
<b>Глава 8 Контакты с инвесторами на фоне Кремля .....</b>	<b>197</b>
<b>Глава 9 Подсудный индекс .....</b>	<b>217</b>
<b>Глава 10 Код наживы .....</b>	<b>231</b>
<b>Глава 11 Ключевая часть архитектуры .....</b>	<b>251</b>
<b>Глава 12 Персональная машина слежения .....</b>	<b>263</b>
<b>Глава 13 Илья .....</b>	<b>281</b>
<b>Глава 14 Школа альтруизма .....</b>	<b>297</b>
<b>Глава 15 Словарный запас .....</b>	<b>303</b>
<b>Эпилог. Рецепт мечты .....</b>	<b>327</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>333</b>
Публичные активы .....	333
Понятийный словарь .....	345
Использованные источники .....	352
<b>Об авторе .....</b>	<b>359</b>

## От автора и издателя

---

Уже когда рукопись готовилась к печати, пришло сообщение о смерти на сорок девятом году жизни Ильи Сегаловича, человека, который придумал слово yandex, сооснователя, совладельца и директора «Яндекса» по технологиям и разработке, руководителя самых уникальных проектов компании.

А спустя несколько часов, ближе к вечеру того же дня, пришла поправка: Илья в коме, подключен к системе жизнеобеспечения, признаки мозговой деятельности отсутствуют. Появившееся днем на сайте и в блоге компании заявление Аркадия Воложа о смерти Ильи, основанное на сообщении семьи Сегаловича, после этого было снято.

Еще через три дня в блоге «Яндекса» за подписью Аркадия Воложа было опубликовано сообщение об уходе из жизни Ильи Сегаловича.

Посоветовавшись, мы решили, что самое правильное — обойтись небольшими изменениями, но не трогать текст, написанный еще при жизни Ильи, из уважения к человеку, которого коллеги называли великим программистом, создавшим оригинальную школу русского программирования. Все, что он делал, все живо, все работает. Илья успел завершить свой последний проект — новую поисковую платформу «Острова», что, как полагал Сегалович, означает появление «нового «Яндекса»». Проект был запущен 26 июля 2013 г., за день до кончины Ильи. Поэтому нашей книгой мыываем и дань уважения Илье Сегаловичу, обаятельному человеку, альтруисту, который способен был остро реагировать на несправедливость и боль, тонко чувствуя истину, визионеру и мастеру, умевшему распознавать токи будущего.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Благодарности

---

Автор выражает благодарность компании «Медиалогия» за помощь в сборе материалов, многочисленным коллегам-журналистам за честное описание истории развития «Яндекса», Дмитрию Лебедеву и «Ъ» за фотографию на четвертой сторонке обложки, коллегам-издателям из «АЛЬПИНЫ ПАБЛИШЕР» за советы и рекомендации во время подготовки рукописи к печати.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Введение

---

«Яндекс» — это, конечно, компания мечты. По всем параметрам. В пятерке поисковиков мировой Сети, в тридцатке самых инновационных компаний мира, и одно из самых желанных мест для работы в России. Бизнес, возникший из головы, интеллекта, знаний, упорного труда, способности к риску и удаче — возникший несмотря на давление со стороны инвесторов, власти и конкурентов. Великолепный набор, дополненный уникальной командой, каждый из членов которой способен украсить любую ИТ-компанию мира.

Возможно, это действительно чудо — возникновение «Яндекса» в России. Так выразился однажды его генеральный директор, создатель и совладелец Аркадий Волож, главное действующее лицо этой книги. Потому что именно его воля пронизывает «Яндекс» от начала и до сего дня.

Из повествования, максимально приближенного к хронике, понятно, что компания «Яндекс» — это невероятная по силе и напору машина генерации событий, явлений и открытий. Во главе с Аркадием Воложем она на протяжении уже более полутора десятков лет находится на вершине информационной, коммерческой и собственно жизни, принципиально изменившейся за время развития проекта. И в этом, может быть, основная сила яндексоидов (так порой называют сотрудников «Яндекса») — соответствие вызовам времени.

Прочтите эту книгу, и вы как минимум узнаете, как это было и есть в «Яндексе». И наверняка извлечете для себя уникальный рецепт построения своей компании и команды мечты. Ведь это удалось «Яндексу» Воложа, самой доходной интернет-компании России.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Секретов больше нет. Есть одно условие. Для достижения успеха Воложу понадобилась четверть века. Этого времени хватило и для того, чтобы создать одну из самых совершенных в мире систем наблюдения и анализа поведения людей в Интернете. Каждый клик отслеживается, на каждого из почти 100 млн своих пользователей у «Яндекса» автоматически создается досье, в котором есть все наши привычки, интересы, страстишки, достижения и запросы. И этот портрет затем успешно монетизируется. И об этом вы также прочтете в книге, которая стала результатом работы, потребовавшей огромного вложения времени и сил. Были задействованы сотни источников и десятки личных контактов автора, накопленных за годы работы в деловой журналистике.

По количеству пользователей Интернета Россия — первая в Европе и шестая в мире. То есть любые процессы и явления, происходящие в Рунете, имеют значение для развития всей мировой Сети. Поэтому повествование об Аркадии Воложе и «Яндексе», открывая новые закономерности и давая новые знания о Рунете, предлагает новое понимание бизнеса и тенденций развития в глобальном Интернете.

## Пролог. В тылу врага

---

**Л**етом 2008 г. Аркадий Волож — генеральный директор, основатель и совладелец «Яндекса» инициировал наступательный маневр. В середине июня «Яндекс» презентовал в калифорнийском городке Пало-Альто свой американский филиал Yandex Labs. И это была не только хулиганская выходка и наглость, но и в чистом виде диверсионная операция в глубоком тылу своего основного соперника, главного обидчика последних лет — Google.

Потому что именно в этом городке живет Сергей Брин, создатель и совладелец Google. Получается, «Яндекс» демонстративно пришел именно в место обитания своего главного соперника, который на лужайке перед своим домом стрижет в свободное от наживы и экспансии время газон. И вот теперь во время инспекционных поездок Волож может прогуливаться по тротуару напротив дома Брина просто так, без особенного смысла. Но с чувством глубокого удовлетворения.

Так вышло, что «Яндекс» и Волож сегодня — неразрывные понятия, устойчивое словосочетание из русского бизнес-лексикона как минимум последнего десятилетия. Впрочем, «Яндекс» давно вышел за рамки бизнеса, в русскоязычном мире став нарицательным понятием. Говорим «поиск» — подразумеваем «Яндекс». Говорим «Яндекс» — подразумеваем глобальный поиск в Сети.

Летом 2002 г. (!) «Яндекс» отобрал у недобросовестного владельца (по определению суда) домен <http://yandex.com>, зарегистрированный адвокатским бюро МГКА «Арбитражсудправо». Во время судебного процесса ответчик ссылался на то, что «яндекс» — слово общеупотребительное и потому авторским правом не защищается.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Лукавил — контора-то адвокатская, знали, что делали. И все же это означает, что уже к своему пятому году в Рунете «Яндекс» стал народным достоянием.

Говоря об успехах «Яндекса» — уникальной поисковой машины (и технологии), четвертой-пятой поисковой компании в мире по количеству обработанных запросов, — я, конечно, подразумеваю и личные достижения Аркадия Воложа, бессменного генерального директора, совладельца и основателя одного из четырех в мире (всего лишь четырех!) национальных поисковиков (китайский Baidu, русский «Яндекс», южнокорейский Naver, чешский Seznam), успешно противостоящих Google на своих рынках. Если, конечно, не считать США, где Google выступает и в качестве национального поисковика, занимающего первое место.

**Но весной 2008 г. Воложу было совсем не весело. За полтора года потерять почти 10% рынка! Оглушающий удар. Чистый нокдаун. Надо встать. Можно встать. Еще не нокаут.**

«Пришел Google — и всех съел. Теперь он — наш главный соперник — так, слегка прия в себя, охарактеризовал Аркадий Волож один из основных своих вызовов. — В общем, серьезная война». Другие российские игроки к такой битве оказались не готовы. Но не «Яндекс», которого спасла агрессивная стратегия развития, технологии, выдающаяся команда и, конечно, чутье и ум Воложа.

Но в 2008 г. заход в США был от безысходности. Потому как «в действительности мы жестоко воюем за каждый запрос», — так свидетельствовал о соперничестве с Google Волож. Тогда, в 2008 г., сработал инстинкт самосохранения. Если не получается справиться с противником на своей территории, удар его с тыла. «Яндекс» попробовал, использовав эффект внезапности.

И выиграл инициативу. Этот же прием перехвата инициативы Волож вскоре использует вновь. Предложив в 2010 г. пользователям глобальный поиск на зарубежных ресурсах (на первых порах англо-франко-немецких, причем с учетом морфологии указанных языков), «Яндекс», по сути, окончательно перенес боевые действия на территорию своего основного соперника — Google, который держит около 70% поискового рынка планеты.

Разве что масштаб контроперации за два года значительно вырос.

Последующие и нынешние действия Воложа будут уже направлены на развитие и закрепление успеха.

Этапным в истории «Яндекса» стал 2011 г., когда поисковик приобрел статус глобальной компании — не только по сути, что произошло давно, но и по факту, превратившись 24 мая 2011 г. в международную публичную компанию. Это случилось в день открытия свободной торговли акциями «Яндекса» на нью-йоркской бирже NASDAQ.

Аркадий Волож предпочитает более деликатное определение: «Наша стратегия такая: мы говорим, что мы не глобальная компания, а транслокальная. Мы не говорим, что мы везде. Но там, где мы есть, мы серьезно занимаемся аудиторией и смотрим, что они хотят».

Выбор фигуры речи мало что меняет в определении стратегии развития.

Готовиться к переходу в новое качество компания начала последовательно и настойчиво за несколько лет до NASDAQ. Связано это было не только с подготовкой к IPO\* и не только с расширением сферы влияния, а просто с вездесущностью Интернета, то есть уникальной особенностью, природой продукта, предмета деятельности компании.

Юридически «Яндекс» довольно давно перешел российские границы и границы Рунета, открывая по миру офисы разработки и продаж, локализуя свой продукт под национальные рынки.

Объявив в 2010 г. о начале поиска в зарубежном Интернете, «Яндекс» до сих пор остается по факту всего лишь третьим в мире поисковиком (после Google и Bing), индексирующим мировую Сеть.

---

\* Первичное публичное предложение, первичное публичное размещение, IPO (от англ. Initial Public Offering) — первая публичная продажа акций акционерного общества, в том числе в форме продажи депозитарных расписок на акции, неограниченному кругу лиц; продажа акций может осуществляться как путем размещения дополнительного выпуска акций с помощью открытой подписки, так и путем публичной продажи акций существующего выпуска. — Прим. авт.

Сейчас в мировой Сети проиндексировано общими усилиями около 100 млрд страниц (что, конечно, едва ли половина всего Интернета). «Яндекс» проиндексировал около 5,25 млрд страниц в Рунете и более 4 млрд на латинице, большая часть которых англоязычная, меньшая — на французском и немецком языках. Исходя из достижений поисковиков из первой тройки, получается следующее: чтобы выйти на конкурентный уровень внутри мирового клуба поисковиков, «Яндексу» поначалу достаточно будет иметь в обновляемой базе около 20 млрд страниц.

Но и это не означает, что «Яндекс» в одночасье превратится в глобальную компанию. «Стать» — это еще не значит «быть». Ну хотя бы потому, что около 90% выручки компании генерируется за счет России. Вот когда доля России станет меньше половины, тогда можно будет говорить о состоявшемся факте глобализации бизнеса. А пока аванс.

Волож это осознает: «Мы действительно перестали быть локальной компанией... Но большую часть выручки мы зарабатываем здесь, и эта битва будет вечной. Однако как технологическая компания мы понимаем, что слишком много можем, чтобы оставаться в пределах одного рынка».

Все глобальные компании когда-то были национальными, питаясь в основном доходами с рынков своих стран. Глобализация или фиксация в национальном статусе — это вопрос выбора. Все зависит от задач, которые перед собой ставят владельцы.

Волож увел активы «Яндекса» из России за границу еще в 2004 г., передав ООО «Яндекс» голландской компании Yandex N.V., зарегистрированной в Гааге. Хотя тогда это вряд ли был осознанный шаг на пути к глобализации компании. На тот момент вывод активов из-под российской юрисдикции был продиктован скорее всего желанием освободить родное дитя от политического влияния. Такое бизнес-оппозиционное решение.

Но последующие шаги по локализации продукта и сервисов (Украина, Казахстан, Беларусь, Турция), освоение международных стандартов поддержки сервисов, глобальная индексация, предоставление поиска на латинице, наконец, проведение IPO в 2011 г. — все это явственно показывало генеральную линию

развития «Яндекса» Воложа: органическое развитие, направленное на постепенную глобализацию компании, с увеличением доли доходов с других рынков.

Для меня история восхождения к успеху Аркадия Воложа и его компании «Яндекс» — пятая из высшей лиги российского бизнеса. Предшествующие книги (написанные в соавторстве с замечательной Таней Костылевой) — про бизнес-империи Романа Абрамовича, Олега Дерипаски, Михаила Прохорова и Евгения Касперского. Первая из них вышла в 2008 г., предыдущая осенью 2011 г. Пожалуй, главный вывод, который я для себя сделал, таков. **Выдающейся компания становится в том случае, если энергия замыслов соответствует энергии воплощения.** «Яндекс» Воложа вписывается в предложенную формулу успеха. А также добавим счастливый случай, везение и много чего иного.

На нынешнем этапе развитие «Яндекса» происходит в двух направлениях: компания улучшает качество поиска и сервисов в Рунете, локализуя свой продукт с учетом региональных особенностей внутри страны и СНГ и совершенствуя механизм монетизации тотального отслеживания человека в Сети; а также продолжает экспансию за границами Рунета, осваиваясь в национальных секторах (англоязычном, немецком, французском и тюркском), стремясь раздвинуть границы довлеющей российской доходности, чтобы быть не только по форме, но и по сути глобальной компанией.

«Яндекс» — это многофункциональный портал со своей безразмерной почтой, новостной службой, картами, справочниками, картинными и фотогалереями, книжными развалами, афишами, бесплатным хостингом, маркетом, службой такси и дорожной службой, переводчиком, позволяющим понимать почти весь мир. Всего более трех десятков сервисов и всепроникающий поиск, который как всевидящее око, как канал в виртуальную вселенную Интернета. Входишь, и дышишь, и сопреживаешь, и живешь в едином со всем миром, который тебе открывается с помощью «Яндекса».

Голос агрегатора новостей, запросов и человеческих исканий с каждым годом становится все громче и отчетливее, влияние «Яндекса» на жизнь десятков миллионов людей — все определенное и настойчивее.

# Глава 1

---

## Как я сыграл роль клоуна

*Ежедневно историю «Яндекса» пишут десятки миллионов людей со всего света, спрашивая компанию о чем-нибудь. Потому что главная цель, провозглашенная изначально «Яндексом», — «Отвечать на вопросы пользователей. Всех, всегда и везде». А по ходу решать задачи и удовлетворять другие потребности, на которых можно и прилично заработать.*

**В**лож неожиданно встал и дурашливо раскланялся. Получилось не смешно. Стало даже немного противно. В ответ на повисший в воздухе вопрос пояснил, что, мол, он так благодарит собеседника, на компьютере которого «Яндекс» установлен в качестве домашней страницы. Допустим.

Уже после встречи с Аркадием Воложем я подумал, что мой собеседник научился этому поклону, скорее всего, у Ильи Сегаловича — своего школьного товарища, а также сооснователя, совладельца и директора «Яндекса» по технологиям и разработке, бывшего инициатором и руководителем многих прорывных проектов компании, мецената и филантропа, который в рамках благотворительных акций сам выступал перед детьми в роли «клоуна-добровольца», как о нем однажды сказал Аркадий.

Московский главный офис «Яндекса» по улице Льва Толстого, 16. Это комплекс внушительных хайтековых зданий с двумя разноцветными лошадьми рядом. Первое, что обычно видят люди при входе, — конторку в виде поисковой строки (в Москве, например, в виде названия компании) для секретарей,

обычно миловидных барышень. Как правило, в офисах «Яндекса» на стене можно увидеть экран с картой пробок или потоком запросов. Рядом что-то вроде библиотечки, где можно почитать книжки в ожидании, и обычное положение для такого рода компаний — в целях безопасности гости ходят по этажам только в сопровождении сотрудников. Преобладают яркие цвета — зеленый, оранжевый. По задумке дизайнеров, видимо, для поднятия настроения. В этом нахождении хорошего настроения есть некоторая фальшь. Довольно скоро эта детская палитра начинает раздражать — меня, например, со второго раза. На экскурсиюходить можно, но работать в такой искусственно радостной среде не получится. За приличную зарплату, наверное, можно к этому цветовому перевозбуждению и привыкнуть. Работают же люди в шахте или на свалке.

Все остальное — как практически во всех больших ИТ-компаниях. Бесплатные напитки, удобные уголки с диванами и столами, чтобы отвлечься от работы. Как правило, прозрачные двери в кабинетах — средство борьбы с клаустрофобией. Разумеется, Wi-Fi, в переговорных — видеосвязь. Названия переговорным в «Яндексе» придуманы сотрудниками. В Москве в соответствии с этажом — «Три товарища», «Пятый элемент», «Шестая палата». В Минске — «Делай дело» и «Гуляй смело», в Петербурге — «Смольный» и «Летний». На первом этаже основательная столовая с большим разнообразием блюд. Во всем чувствуется дыхание большой, глобальной компании. Лично у меня во время посещения головного офиса «Яндекса» возникли ассоциации с офисом CNN в Атланте.

Я довольно долго добивался встречи и личного знакомства с генеральным директором, совладельцем, создателем «Яндекса» Аркадием Юрьевичем Воложем, главным яндексоидом мировой Сети. Человек он публичный, поэтому вполне узнаваем. Тонкогубый короткостриженый крепыш среднего роста с насмешливым взглядом круглых, может быть, излишне прозрачных глаз (что обычно свидетельствует о развитой способности человека скрывать от окружающих свои мысли, реакции и намерения). В джинсах и пуловере (как и тысячи программистов и интернетчиков

мира Волож неосознанно перенял манеру создателя Microsoft Билла Гейтса, чья любимая одежда — джинсы и пуловер). А пиджаки на Воложе сидят мешковато. Смотрит внимательно, хотя и без особенного интереса. Впрочем, и без настороженности или ожиданий. Я бы сказал, наблюдает, отслеживая поступки, вид, слова, движения — то есть изучает меня, анализируя по ходу получаемые данные. Наверное, так же, как это делает «Яндекс», отслеживая привычки и поведение людей, изучая виртуальный образ каждого из миллионов пользователей, ежедневно к нему обращающихся. Анализирует с целью оптимального ответа на запрос.

**У Воложа слава авторитарного лидера с демократическими манерами. При внешне свободной атмосфере в «Яндексе» неукоснительно работает принцип единонаучания, иерархии и производственной дисциплины.**

Довелось мне как-то побеседовать с Андреем Райгородским, успешным популяризатором математической науки, профессором факультета мехмата МГУ и факультета инноваций и высоких технологий, заведующего кафедрой дискретной математики в МФТИ, а главное (применительно к нашей истории) — руководителем отдела теоретических и прикладных исследований в «Яндексе», созданного на базе организованной им самим лаборатории комбинаторных и вероятностных методов (что-то совершенно уникальное). Как же осторожно Райгородский подбирал слова, когда речь заходила о Воложе! И дело было не только в том, что «Яндекс», видимо, основной источник дохода для математика и не только в его личном уважении к Аркадию Воложу как генеральному директору и своему главному начальнику, но и в авторитарном стиле Воложа.

Дело не в высоких материях, а в том, что в любом проекте, который касается «Яндекса», Волож предпочитает оставлять лидерство за собой. Впрочем, это не совсем точное определение. Правильнее сказать о Воложе так: у него есть четко выраженное стремление всегда оставлять за собой и компанией право выбора.

**Особенно ярко это видно на примере внешних проектов. Волож отказывал всем инвесторам, которые претендовали на контроль над компанией. Например, нынешнему пред-**

**седателю совета директоров Mail.Ru Group Юрию Мильнеру, который в феврале 2000 г. сделал предложение о покупке контрольного пакета «Яндекса», обещая привлечь средства через американский фонд NCH.** Недолгие партнеры тогда разошлись, поделив совместные проекты: «Молоток.Ру» достался Мильнеру, а «Народ.Ру» — «Яндексу».

По той же причине, несмотря на длительные переговоры, в 2003–2004 гг. было отказано создателям американского поисковика Google Сергею Брину и Ларри Пейджу, хотя с ними «почти случилась любовь», по словам Ильи Сегаловича. Google было отказано, когда Волож и Сегалович осознали цель американцев — переформатирование «Яндекса» в отдел большой компании.

По той же причине не состоялись альянсы с Yahoo! и Microsoft.

Из тех же соображений в покупке 10% акций компании летом 2008 г. было отказано другому потенциальному инвестору — Алишеру Усманову. Потому как, по словам Воложа, эта рыночная сделка приводила «к потере контроля над компанией». Зато самым крупным совладельцем «Яндекса» с 2000 г. является фонд Baring Vostok Capital Partners (BVCP), соответствующий характеристике Воложа: «Нам нужен был инвестор, который будет именно инвестором, а не хозяином, не будет рулить за нас».

**И это нормальное желание любого бизнесмена, тем более, владеющего столь успешной и крупной бизнес-структурой, каковой является «Яндекс». Нормальное желание контролировать всех, кто приближается к родной компании.**

Но не только это соображение и этот мотив.

Похоже, что в отказах Воложа нет ничего личного, то есть он не подвергал сомнению человеческие и профессиональные качества Мильнера, Брина, Усманова и прочих. Просто, проанализировав предложения и не счтя их оптимальными, он отказывал.

В итоге Воложу удалось почти невозможное: он сумел сделать так, что контроля над «Яндексом» нет ни у кого — ни в России, ни в мире.

Выдающееся достижение! Позволяющее до сего дня эффективно противостоять любому политическому и экономическому давлению.

Немудрено, анализ данных — конек Воложа-математика: в 1981 г. он закончил (вместе с Ильей Сегаловичем) казахскую Республиканскую физико-математическую школу, в 1986 г. — факультет прикладной математики московского Института нефти и газа («Керосинку»), в 2007 г. возглавил кафедру анализа данных в Московском физико-техническом институте, и в том же году по его инициативе при «Яндексе» была создана Школа анализа данных.

Аркадий Волож — один из немногих публичных бизнесменов страны, о котором в Рунете практически нет негативных отзывов.

Причина проста. **Народная молва такова:** этот парень сам себя **создал**, без кредитов, чековых и залоговых аукционов, афер, протекционизма и прочих одиозных инструментов обогащения и стяжания, без покровительства и кумовства, что свойственно большей части известных отечественных предпринимателей. Похоже на правду. Потому что бизнес на информационных технологиях есть результат умственных усилий и фундаментальных знаний.

Такой себе рыцарь без страха и упрека. Должны же быть в российской экономике положительные герои, с которых можно писать историю и на примере которых надо учиться.

Неплохо бы поучиться умению Воложа пробивать интересные ему коммерческие проекты на государственном уровне путем приобщения к нужной ему теме в соответствующей общественно-государственной должности — например, как он это сделал в конце 1990-х гг. в рамках развития рынка беспроводной связи, на котором потом серьезно заработал. В 1998 г. Аркадий Волож возглавил комитет беспроводных сетей доступа российской общественной Ассоциации документальной электросвязи.

И, конечно, одной из его профессиональных и личностных вершин стал 2008 г., продемонстрировавший уникальную способность Аркадия Воложа держать удар. Для него это был тяжелейший год. Прежде всего в психологическом плане, и не мировой экономический кризис тому виной. Помимо Google было еще три вектора давления — Кремль, решивший полу-

чить контроль над «Яндексом»; Алишер Усманов, захотевший купить 10% акций компании, и акционеры, которые в стремлении зафиксировать прибыль на фоне разворачивающегося глобального кризиса вынудили Воложа согласиться на IPO. Нельзя сказать, что Волож выиграл — скорее, он проиграл. Ибо во всех трех случаях ему пришлось пойти на уступки. Однако всякий раз на своих условиях. Он отбоялся от Кремля «золотой акцией» Сбербанку, выдюжил давление Усманова, а IPO перенес на несколько лет. **Можно по-хорошему позавидовать его дару предвидения.** Волож, чтобы упредить экспроприацию (и, соответственно, разрушение «Яндекса»), инициировал в 2009 г. выпуск «золотой акции», проданной Сбербанку за €1. **Обладание ею позволяет накладывать вето на продажу более 25% акций компании.** Впрочем, появление этой акции — детский лепет по сравнению с его фундаментально провидческими поступками: создание поисковой системы, основанной на русской морфологии, в начале 1990-х гг.; выход поисковой машины в мировую Сеть в 1997 г.; создание независимой компании «Яндекс» в 2000 г.; открытие Школы анализа данных в 2007 г.; запуск обновленной поисковой программы, основанной на новом методе машинного обучения «Матрикснет», в 2009 г.

**Вообще, надо понимать, что во все времена многие выдающиеся люди, добившиеся высоких постов, денег, славы и прочего, при всех своих исключительных способностях и волевых качествах остаются обычными людьми, подверженными страсти, искушениям и гордыне.**

Что и продемонстрировал Волож в истории с издательством «Эксмо» — а точнее, в отношении генерального директора «Эксмо» Олега Новикова. Новиков предложил Воложу объединить усилия в борьбе с пиратами, размещающими в Рунете контрафактные копии книг, выпускаемых этим издательством. Волож не ответил на послание Новикова. Проигнорировал. По крайней мере это следует из слов самого Новикова, который рассказал мне об отправленном весной 2011 г. письме Воложу — оно осталось без ответа.

Не удивительно. Олег Новиков — не Алишер Усманов и не Игорь Шувалов\*, которым просто так не откажешь. Похоже, Новиков столкнулся с проявлением обычной человеческой гордыни.

Но, конечно, можно поучиться уникальной способности Воложа: будучи интеллектуалом и оппозиционером, всегда оставаться в стороне. Как это было, например, осенью 2011 г., когда якобы из-за технической ошибки «Яндекса» песня Андрея Макаревича «К нам в Холуево приезжает Путин», которую знали разве что поклонники певца, вдруг оказалась в топе новостей.

Или тому, как Волож сумел справиться со своим душевным раздражением в 2005–2006 гг., когда по наводке Леонида Богуславского в «Яндекс» вломился американский спекулянт Чарльз Колеман во главе со своим фондом Tiger Global Management. Беспомощность и растерянность — вот что чувствовал Аркадий Волож, наблюдая за тем, как отдирали куски от его любимого детища, «Яндекса», в который он вложил все свое существо. И все же он сумел тогда найти выход. Справился с унынием и отыскал единственно правильный в той ситуации путь сохранения компании и чувства собственного достоинства.

Ну а то, как Волож вместе с «Яндексом» уже много лет упорно (а главное — успешно) ускользает от закона о СМИ, несмотря на самую широкую в стране ежедневную аудиторию информационного потока (уже превзошедший телевизионный Первый канал), агрегируемого «Яндексом», скорее, свидетельствует о его удивительной изощренности и способности к манипулированию понятиями, да и общественным мнением.

В первом своем манифесте, получившем название «Лицензия на использование поисковой системы “Яндекса”» и созданном еще в 1997 г. (то есть на самом старте), яндексоиды (прежде всего, конечно, Аркадий Волож, Илья Сегалович и Елена Колмановская) провозгласили: «“Яндекс” индексирует сайты, созданные независимыми людьми и организациями. Мы не отвечаем за качество и содержание страниц, которые вы можете найти при

\* Игорь Шувалов — российский государственный деятель, первый заместитель председателя Правительства Российской Федерации с 12 мая 2008 г. — Прим. ред.

помощи нашей поисковой машины. Нам тоже многое не нравится, однако «Яндекс» — зеркало Рунета, а не цензор».

И вот уже более 16 лет **создатели «Яндекса»** — и прежде и успешнее других своих коллег Аркадий Волож — убеждают нас в том, что «Яндекс» — лишь агрегатор, который соединяет разнонаправленную и разнородную информацию, никак не участвуя и не влияя на наши запросы. Но это не вся правда. Сам же «Яндекс» об этом свидетельствует.

На главной странице «Яндекса» пять основных новостей, а могло бы быть десять или одна. На первой странице газеты «Коммерсантъ», например, находится подборка топ-новостей — и это всегда разное число событий. Каждый раз по выбору редакции. И уже в этом выборе проявляется редакционная политика.

«Яндекс» не перестал быть зеркалом, но ведь даже зеркало отбирает, отражая то пространство, перед которым его поставят. Как, собственно, и любое так называемое традиционное средство массовой информации, которое также ничего не придумывает, но лишь отражает. Потому что любой отбор — это уже политика.

Я понимаю, что рейтинг всегда свежее и объективнее, нежели рассуждения на тему. Тем паче, когда это рейтинг новостей на главной странице сайта с многомиллионной аудиторией. Синергия сумасшедшая. Поэтому идея использования новостного потока для привлечения внимания (трудно же определить, какое число пользователей заходят в «Яндекс» ради новостей, а не ради поиска) была и остается прекрасной коммерческой затеей. И конечно, изначально задачей не являлось создание инструмента влияния на общественное мнение. Потому что не важно, кто отбирает и принимает решение — редакционная коллегия, выпускающий редактор, главный редактор или робот, который автоматически определяет наибольшее число упоминаний новости. Или программист, который так настроил этого робота. Или человек, который сформулировал такое задание для программиста. В любом случае в «Яндексе» присутствует осознанный подход к построению информационной картины дня, то есть редакционная политика.

Это прекрасно осознает и Волож, о чем и проговорился в феврале 2002 г.: «По сути, мы — большая газета, но с интерактивом, поэтому через нас можно сразу продавать товар».

**И «Яндекс» в силу своей природы идет дальше, чем традиционные СМИ. Он не просто отслеживает предпочтения своих информационных источников (время от времени прекращая индексацию сайтов), но и предпочтения многомиллионной аудитории.**

Но по крайней мере создатели «Яндекса», нынешние его владельцы и управленцы перед нами честны. Они не скрывают своих предпочтений насчет наших предпочтений.

«При ответе “Яндекс” учел ваши предпочтения». Такая строка появляется в конце каждой страницы, на которую вываливаются результаты поиска по запросу. Если кликнуть на зеленый значок «?» в конце этой сноски, мы прочтем следующее:

Если вы часто пользуетесь поиском «Яндекса», «Яндекс» начинает учитывать ваши интересы, предлагая те ответы, которые подходят именно вам. Например, меломану по запросу «Агата Кристи» «Яндекс», скорее всего, покажет официальный сайт группы, а любителю детективов — ссылки на сайты про Эркюля Пуаро и мисс Марпл. Персональные ответы появляются как в списке результатов поиска, так и в подсказках. «Яндекс» формирует их на основе анализа поискового поведения пользователя. Такой подход заметно улучшает качество поиска, поэтому по умолчанию эта функция включена. Отключить ее можно в настройках поиска. Если функция включена, но вы не видите персональных ответов, значит, алгоритмам «Яндекса» не хватает данных о вашем поведении. Попробуйте пользоваться «Яндексом» чаще, и все получится.

Так сказать, выбор за нами. Пока?

Упомянутый Андрей Райгородский заявил мне на этот счет: «Я не против искусственного интеллекта, но, кажется, все к этому идет».

Да, пока и по Воложу: «Добиться идеального понимания между машиной и человеком, наверное, невозможно. Но мы пытаемся». В том числе и путем создания всеобъемлющей конструкции, такой реализованной машины мечты, позволяющей перейти в другой — по сути, параллельный — мир: входишь в поиск, и все получаешь, все решаешь, все знаешь.

**Должен быть прорыв в понимании Интернета и, соответственно, значения его основных элементов, одним из которых уже давно стали мировые поисковики — и, разумеется, «Яндекс».**

А прорыв удручающий: мировые поисковики — это шаг к созданию искусственного интеллекта. Это если выражаться умно. А если патетично — к созданию Большого Брата. Поисковик изучает наши привычки, наши вопросы. И при подготовке выборки под наш запрос поисковик не то чтобы подавляет контент, он его отбирает в соответствии с анализом данных предыдущих наших запросов, то есть в соответствии с личностным алгоритмом, который появляется у каждого, кто когда-либо входил в конкретный поисковик.

**Но «Яндекс» вновь честен: вы можете отключить слежку. Если, конечно, захотите. Поскольку, разумеется, так удобнее. А большинство даже и не зададутся вопросом, а можно ли это отключить.** По свидетельству самих яндексоидов, не более 1–2% посетителей пытаются разобраться или даже участвуют в настройках поиска, но не эти 1–2% делают доход, а все остальные.

«Яндекс» — это как посредник в выборе вариантов, так и поисковик в отношении информации. Но не знания. По крайней мере пока. Главное, чтобы не произошла подмена понятий, чтобы посредник, инструмент не превратился в сущность познания. Или подмена уже произошла? Это я и хочу понять, взявшись за книгу про «Яндекс» и его легендарного создателя.

Кстати, Волож обмолвился в разговоре со мной: «Мы не хотим писать книгу про себя, если захотим — напишем».

В некотором смысле «Яндекс» стараниями своих сотрудников эту книгу уже написал. Она вся вот здесь, заходи и зачитывайся до помутнения в глазах: <http://company.yandex.ru>. Здесь все, и этого

всего много. Компания говорит сама о себе — довольно обстоятельно, в деталях, подробно, по сути, в жанре прямой речи. Средствами и на носителе, доступными компанией и ее сотрудникам. Порой несколько витиевато, не всегда грамотно, но понятно, даже доступно. Я сам пользовался этим источником во время работы над текстом книги.

Но и это лишь часть рассказа о компании «Яндекс», фиксированная глава реальной биографии.

А вот дальше начинается основная часть, открывается основная глава книги про «Яндекс». Каждую секунду ее соавторами становятся миллионы жителей планеты Земля, заходя на <http://www.yandex.ru> (а также на <http://www.ya.ru>; <http://www.yandex.ru>; <http://www.new.yandex.ru>; <http://www.yandex.com.tr>; <http://www.yandex.com...>) и спрашивая компанию о чем-нибудь. «Любимая кнопочка — “медитативный “Яндекс”. Я на нем отдыхаю. Сидишь смотришь, что люди ищут, это успокаивает», — свидетельствует Аркадий Волож.

Одним из лидеров запросов в «Яндексе» (вместе с Москвой и Санкт-Петербургом) является Киев. Полагаю, по-клоунски привстать и поклониться Волож мог бы и перед сотнями тысяч русскоязычных пользователей Германии, Испании, США, Англии, Таиланда, Австралии, Грузии, Армении, Казахстана и других стран, у которых «Яндекс» установлен в качестве домашней страницы.

Это если следовать только фактам.

«Яндекс» — уже много лет главный поисковик Рунета, главный поисковик русскоязычного мира, а последний значительно больше, чем Россия. «Яндекс» переваривает более 150 млн запросов в день. Это больше, чем все население России, и в полтора раза больше, чем все участвующее в выборах население России. Рунет — это примерно 5% (по одной из оценок) всех доступных интернет-ресурсов мира, больше в Сети только ресурсов на немецком (6–7%) и английском (50–60%) языках. Получается, Рунет на третьем месте в мировой Сети по охвату ресурсов и на девятом по пользователям (3% пользователей Интернета, около 60 млн человек, считают русский язык родным). Общее число интернет-пользователей уже около 2,1 млрд.

Цифры можно продолжать. И они все будут впечатляющими. «Яндекс» к началу 2013 г. вышел на четвертое-пятое место среди поисковиков мира — Google, Baidu, Yahoo!, «Яндекс», Bing — по количеству обработанных запросов и укрепился в топ-20 самых популярных сайтов в мире.

Принципиальная деталь. Кроме России, национальные поисковые системы лидируют только в США (Google), Китае (Baidu), Южной Корее (Naver) и Чехии (Seznam). То есть «Яндекс» стал по факту одной из основных поисковых интернет-технологий мира.

Это если выражаться пафосно, патетически.

Владислав Дорофеев: Почему поисковая система, почему именно «Яндекс»?

Аркадий Волож: Начиналось все в 1989–1990 гг. Я работал в НИИ в области обработки информации. Мы придумали технологию работы и обработки баз данных. И даже выполняли заказы с ее помощью — обработку информации через кооператив, малое предприятие. Потом пришел Илюша (Илья Сегалович. — В.Д.), он и придумал «Яндекс» как название следующей версии нашей технологии, которая с его помощью стала работать в сто раз быстрее, чем у всех остальных. Технологию отрабатывали на отдельных заказах. Нашли текст Библии, на котором отрабатывали поиск. В 1997 г. мы запустились публично.

В.Д.: Как вам кажется, чему можно уподобить поисковую систему, ну вот если взять мир без Интернета и мир с Интернетом? Чему можно уподобить в мире без Интернета поисковую систему?

А.В.: Жалкими подобиями поисковых систем были всякие словари, энциклопедии. Куда мы раньше вставляли вопросы. Смотрели в справочнике. Когда нужно было что-то посмотреть, мы брали справочники, энциклопедии, словари, лезли туда и смотрели. У всех были полки этих изданий. Это с точки зрения пользователя. С точки зрения бизнес-модели, это

телефонный справочник, это та же самая бизнес-модель. Ничего нового в некотором смысле, кроме того, что все автоматизировано и существенно глубже, но принцип тот же самый. Машина — аналог телеги, но на телегах далеко не ездили. Так и поисковая, справочная система отличается от справочника. Мы стали по-другому пользоваться справочниками. Ответ на любой вопрос ищем в поисковой системе: от вопроса, в какое кино сегодня пойти, до новой звезды. Это говорит о том, что аналог-то аналог, только с появлением новых инструментов чуть-чуть по-другому живем. В поисковой системе появилась добавочная стоимость, добавочный продукт возник. Да и поисковая система меняется.

**В 1990-е гг. была погоня за извлечением фактов.** Трудно было что-то найти, мало что было оцифровано. Затем искать стало легко, материалов стало много. Поэтому 2000-е гг. — проблема борьбы с шумом. Информации очень много, и ответить на запрос можно, лишь фильтруя результат.

Выигрывает та поисковая система, которая лучше поняла, что спросили, и лучше отфильтровала шум, который пришел в связи с запросом.

В.Д.: Но тогда я совсем не понимаю, почему Россия — одна из немногих стран, где Google проигрывает.

А.В.: Потому что у нас хорошие алгоритмы по фильтрации. У нас хорошо с математикой.

В.Д.: Какова модель развития поисковой системы в ближайшем будущем? Или это слишком обширный вопрос?

А.В.: Много разных направлений.

В.Д.: Ваша-то компания — типичный пример бизнеса в рамках одной темы.

А.В.: Тема оказалась большая. Интернет продвинул две вещи — поиск информации и коммуникации. То есть поиск — один из самых главных сервисов в Интернете. Поэтому половина денег Интернета — поисковые. Во всем мире. Все остальные сервисы — остальная половина денег. Поэтому, видимо, так получилось.

В.Д.: Как «Яндекс» монетизирует запросы?

А.В.: Очень просто. Информация о пробках — маломонетизируемая информация (закачав соответствующую программу с сайта «Яндекса» на свой мобильный телефон, пользователь получает информацию о пробках, отдавая взамен информацию о скорости движения своего автомобиля, на основе чего и формируется карта заторов. — В.Д.).

В.Д.: К слову, оценивать баллами трафик движения, пробки вы придумали?

А.В.: Да, в 2006–2007 гг. Здесь на диване (обводит рукой вокруг себя). И теперь это часть культуры.

Почта или новости также маломонетизированные вещи. Есть статистика, что монетизируется только 20–30% запросов, потому что они связаны с покупкой-продажей. Люди живут не для того, чтобы покупать товары, они просто живут. Но так уж устроена жизнь, что 20% времени мы тратим на покупку товаров. Покупка товаров — это монетизированная вещь. Просто часть нашей жизни — это товарная часть жизни, которая приносит нам нужные деньги.

Например, когда вы спрашиваете, как зовут актера, который играет в таком-то кино, это совершено не монетизированная вещь. Но дальше вы спрашиваете, как попасть на сеанс, а это уже монетизированный запрос. Потому что кинотеатры хотят получить вас в качестве клиента, и вот уже к нам оче-

редь из кинотеатров. То есть рекламодатели стоят только за 20–30% заказов.

Кроме поиска есть еще много других сервисов, которыми вы можете пользоваться и которые также интересны рекламодателям.

Но прежде вам нужно предоставить лучший в мире поиск, тогда вы можете воспользоваться и остальными нашими сервисами.

В.Д.: Надо сказать, что новости бывают у вас пристрастными. Из-за этого они перестают быть новостями.

А.В.: К счастью, нам об этом говорят с разных сторон, и этим делают его («Яндекс». — В.Д.) беспристрастным.

В.Д.: Когда я вижу, что какая-нибудь незначащая новость висит два дня на главной странице «Яндекса», я понимаю, что подход редакции пристрастен. Отработано, все уже прошло, а она продолжает висеть в топе.

А.В.: Можно статистику поднять, посмотреть, проверить. Но вы сказали ключевое слово — «редакция». У нас нет редакции. Вы понимаете, как работают «Яндекс.Новости»?

В.Д.: А главный редактор почему есть?

А.В.: Это было в виде шутки придумано десять лет назад, чтобы подчеркнуть, что у нас нет редакции. Но мы теперь большие, такие шутки не проходят. Елена Колмановская, которая значится как главный редактор (разговор состоялся еще до ухода Колмановской 22 ноября 2012 г. в отставку. — В.Д.), — это бренд-менеджер, она следит за тем, чтобы «Яндекс» оставался «Яндексом». Просто она не любит слово «маркетинг».

В.Д.: То есть вы хотите сказать, что сортировка и индексация новостей в смысле места и рейтинга в пятерке новостей на домашней странице «Яндекса» автоматически происходит?

А.В.: Естественно. У нас автоматические новости. У нас есть шесть программистов, в комнате сидят, можете посмотреть.

В.Д.: Почему вы об этом не рассказываете всем?

А.В.: Мы всем рассказываем. Это написано. Там написано: автоматически отработано столько-то, можно кликнуть, посмотреть, как именно. **У нас автоматическая обработка новостей. Политика редакторская сводится к тому, чтобы не иметь редакторской политики.** Какая редакторская политика у газетного киоска?

В.Д.: Коммерческая политика. Что больше денег приносит, что лучше продается, то и главное.

А.В.: Ну хорошо. У нас этого нет, нам больше денег приносит то, что вы к нам приходите каждый день, когда вы нам доверяете. Мы хотим, чтобы к нам приходили и читали новости, заодно искали.

В.Д.: В каком-то смысле это редакция завтрашнего дня?

А.В.: Нет, это не редакция. Это агрегационный продукт. И мы являемся одним из основных источников трафика для всех. К нам приходят дайджест посмотреть, что сегодня произошло, кликают, читают историю. Когда кликаете, вы оказываетесь на сайтах изданий, вы не у нас их читаете. У каждой истории, как правило, есть оригинал, который имеет гораздо больший вес, чем любые перепечатки. И издание, которое дает оригинальные новости... понятно, что оно более востребовано.

В.Д.: И все это на программном уровне?