



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

АЛЕКСЕЙ БАСОВ

(Begun.ru, Finam.ru, Mail.Ru Group)

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

В 2002 году выступил соучредителем сервиса контекстной рекламы «Бегун». Более пяти лет возглавлял инвестиционный фонд «Финам — информационные технологии». Входил в совет директоров и участвовал в инвестиционных сделках с компаниями «Бука», «Алавар», «Маркетгид», «Манимейл», «Астростар», «Банки.ру», «Новотека», «Мамба» и другими.

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

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

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

— *В короткой, но насыщенной истории Рунета было несколько важных, знаковых моментов. В самые первые годы можно вспомнить этап появления каталогов типа List.ru, которые стали прообразами будущих порталов, позже приход видео в Сеть, возникновение и стремительное развитие социальных сетей. Таким же, если даже не более важным моментом с точки зрения бизнеса стало появление контекстной рекламы. Это случилось в 2001–2002 годах. Казалось бы, совсем недавно, хотя для Рунета за это неполное десятилетие прошла целая эпоха. Сегодня у нас в гостях один из героев тех почти мифологических времен, основатель и бывший генеральный директор компании «Бегун» Алексей Басов. Сразу задам вопрос, который, похоже, так и останется в истории нерешенным (как нет единого мнения о том, кто изобрел радио — Попов или Маркони): кто был первой системой контекстной рекламы в Рунете? «Бегун» или «Яндекс.Директ»?*

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

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

— Как сервис он действительно был и так назывался. Однако продукт, которым он торговал, в нашем понимании не имел никакого отношения к контекстной рекламе. В том виде, в котором ее запустил «Бегун» и в каком она сейчас продается «Яндексом». Насколько я помню, «Яндекс.Директ» тогда продавал объявления в поиске по 20 долларов за тысячу показов. Рекламируете вы коттеджный поселок или доставку пиццы — цена фиксированная за рекламный контакт в соответствии с медийной ликвидностью площадки. Отсутствовали важнейшие принципы современного контекста — плата за результат и аукцион, свободное ценообразование, когда каждый рекламодатель формирует цену и отдает те деньги, которые он готов отдавать исходя из рентабельности своего бизнеса. Поэтому несмотря на то, что сервис «Яндкса» появился на год раньше, контекст как рекламный продукт в современном его виде впервые запустили — да и назвали — именно мы.

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

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

— *Это сегодня?*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Я там назывался главным редактором. Это были достаточно дикие времена, и четкого круга задач у меня не было. Была маркетинго-продуктовая деятельность, которая достаточно близка к тому, чем мы занимались в «Бегуне». «Баннербанк», как и «Бегун», предоставлял рекламную

платформу рекламодателям и веб-мастерам. Мы были технологической средой, дающей им функционал по обмену инвентаря на бюджеты. «Бегун», в общем-то, является развитием этой идеи рекламной платформы, следующим этапом эволюции онлайн-рекламы.

— *А как ты оказался в SpyLog?*

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

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

— Наверное, можно так видеть ситуацию, но это не совсем верно. Каждый делает себя сам. Просто в хорошей команде трутся друг о друга, вырабатывают электричество, развиваются быстрее. Мне удалось поработать со многими яркими людьми, которые впоследствии стали весомыми деятелями индустрии. Я рад, что наша компания для кого-то стала полезным этапом развития. Я всегда стараюсь окружать себя профессионалами, увлеченными и сильными людьми. Ими тяжелее управлять, сохранять их концентрацию и драйв, но результат все окупает. Но видеть во мне продюсера — он открыл миру этого, разглядел того — неправильно.

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

— Мне все равно кажется, ты приглашаешь повспоминать, кого я откопал на помойке, отмыл и сделал человеком. В реальности интернет-рынок очень маленький. Подавляющее число людей, которые серьезно влияют на интернет, живут в моем мобильном телефоне. Все друг с другом работают, спят, дружат, конкурируют. Это тесная тусовка.

Через «Бегун», например, за девять лет прошли сотни людей. Многие из них делают отличную карьеру — в «Бегуне» или за его пределами.

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

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

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

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

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

— Я не люблю занимать публичную позицию главного человека хотя бы потому, что я считаю, что давно прошло время харизматичных одиночек, чьи гениальные идеи послушно воплощают восхищенные сотрудники. И в «Финаме», и в «Бегуне» существовала целая команда, и я выступал одним из участников дискуссий. Где-то я имел право

Компания «Бегун» —

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

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

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

решающего голоса, где-то я старался меньше доминировать. Нельзя говорить, что в IT-департаменте «Финама» и «Бегуне» я являлся главным двигателем процессов. Я надеюсь, механизм крутится сам, а я время от времени что-то смазывал и усовершенствовал. Если говорить о нашем инвестиционном направлении, то там работал целый инвестиционный комитет, партнеры, и все решения принимались коллегиально.

— *Все это так. Однако насчет того, что прошло время харизматичных одиночек, мне кажется, ты ошибаешься. Как раз оно наступает, сейчас «звезды» в эстраде, кино, предпринимательстве становятся все более заметными. На них работают команды, но наличие харизматичной личности сильно помогает бизнесу.*

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

— *Выручка «Бегуна» была непублична?*

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

— *Сколько людей работало в «Бегуне»?*

— Больше двухсот.

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

— С одной стороны, мы, конечно, конкурировали. С другой стороны, мы сотрудничали с «Яндексом» в рамках многих рыночных мероприятий, а с «Гуглом» вообще были тесно интегрированы на уровне продукта. Если смотреть

на картину в целом, то конкуренция — во многом способ создания драматизма, интриги на рынке. Каждая компания нашла свои сильные стороны, знала свои слабости, фокусировалась на нишах, где чувствовала себя наиболее уверенно. Наши компании зарабатывали десятки миллионов долларов и вполне согласованно формировали рынок контекстной рекламы.

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

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

— Есть же «Рамблер».

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

Мы могли себе позволить шаги, которые многим казались авантюристичными. Из них зачастую произрастают продукты, не имеющие аналогов в России. Постепенно мы отстроили линейку контекстных решений для почтовых рассылок, веб-интерфейсов, программного обеспечения, приложений, социальных сетей. Исходя из того, что мы многое знали о пользователе, мы стали показывать ему поведенческую рекламу, догоняющую, а также социодемографическую рекламу. Каждый из этих шагов требовал

уникальных технологий, был неоднозначным и неожиданным для рынка. Несмотря на то что многие из этих решений сегодня — очевидные и проверенные продукты.

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

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

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

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

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

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

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

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

— Это пример всепроникающего подхода. Как только мы видели среду, на которую обращено внимание и время пользователей, мы старались ее монетизировать. Нам неважно, сайт это, видеоролик или приложение. Реклама в приложениях — для нас достаточно привычное дело. К тому времени мы давно размещались в мобильных приложениях, в программных продуктах, поэтому заметных технологических инноваций, как ни хотелось вернуть этот редкий термин, здесь не было. Другое дело, что нам было приятно договориться с «ВКонтакте» и посмотреть, как можно монетизировать подобные проекты.

— Насколько это заметно по трафику, по выручке?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Как вы можете узнать пол, возраст, профессию?

— Мы покупали данные из социальных сетей. По соглашению, которое пользователь акцептовал в социальной сети, некоторые его данные (возраст и пол) могли использоваться для уточнения рекламы. Знание пола и возраста и другой социодемографии дало колоссальный прорыв в построении персональной рекламной выдачи, заточенной под интересы и потребительские характеристики конкретного пользователя.

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

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

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

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

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

— При этом каждый будет видеть свою рекламу или как?

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

сильно, потому что покупательная способность каждого потребителя задействуется по максимуму.

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

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

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

— Законы тоже будут меняться, скорее всего.

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

В качестве личного примера могу рассказать забавный случай. Мой телефон на базе Android загрузил обновление операционки, в результате чего ошибочно пропал доступ к «Маркету» — каталогу приложений. Поискав в интернете, я выяснил, какие действия нужно предпринять для исправления ошибки. Однако они имели побочный эффект:

в настройках пропадали опции конфиденциальности. Получился спонтанный социальный эксперимент: что потребителю важнее — покупать приложения или регулировать передачу персональных данных? Я, как любой бизнесмен и публичный человек, имею устойчивый навык оберегать личную жизнь. Несмотря на это, я отказался от настроек конфиденциальности и подключил себе магазин приложений. Я думаю, что таким путем пошло бы большинство людей, имей они возможность погружаться в технические детали. К счастью, следующее обновление операционки избавило от необходимости делать этот странный выбор.

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

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

— *Хорошо. Вернемся к «Финаму», который владеет не только частью «Бегуна», но и несколькими другими проектами. Кстати, любопытно, что «Финам» — это, пожалуй, один из самых удачливых инвесторов. Например, можно вспомнить «Мамбу», которая представляет собой прекрасный механизм для зарабатывания денег. Это красивый проект с точки зрения концепции и ее реализации. Кто был твоим любимчиком из тех, что находится в «Финаме»?*

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

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

— Конечно, благодаря основателям. «Мамбу» делала великолепная команда, ее фаундеры были моими партнерами

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

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

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

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

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

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

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

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

— *Они строили «Мой Круг».*

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

— *Он себя окупает?*

— Да, он окупается, это вполне ликвидный проект.

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

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

часто происходят на рынке. Похожая ситуация была с социальными сетями, да и других примеров можно вспомнить немало.

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

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

— *Расскажите о какой-нибудь личной инвестиции.*

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

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

ВСКОРОСТИ ПОСЛЕ ИНТЕРВЬЮ АЛЕКСЕЙ УШЕЛ из оперативного управления созданной им компании Vegip и стал вице-президентом холдинга Mail.Ru Group по рекламным сервисам. На мой вопрос в личной беседе, почему он решил на столь резкий поворот в карьере, Алексей ответил, что в роли главы «Бегуна» стал чувствовать, что «бронзовеет», остановился в развитии как специалист, а Mail.Ru дал новые интересные возможности для профессионального роста.