



Родился 13 сентября 1964 года в Горьком (ныне Нижний Новгород). В 1986 году с отличием окончил геофизический факультет Московского геологоразведочного института.

ИЛЬЯ СЕГАЛОВИЧ

(«Яндекс»)

С 1986 по 1991 годы работал в Институте минерального сырья, где занимался написанием геофизических программ на языке программирования Fortran. В 1990 году начал заниматься поисковыми технологиями в компании «Аркадия», где руководил группой разработки программного обеспечения. С 1993 по 2000 годы возглавлял отдел поисковых систем компании CompTek International, которая в 1997 году представила поисковую машину Yandex.ru. В 2000 году Илья Сегалович стал одним из основателей IT-компании «Яндекс». В настоящее время занимает пост директора по технологиям и разработке «Яндекса». Женат, поддерживает созданную женой Марией художественную студию для детей-сирот, где работает волонтером. Живет и работает в Москве.

Илья Сегалович и Аркадий Волож — отцы-основатели «Яндекса». Больше можно было бы, наверное, ничего не говорить. Поскольку построить с нуля компанию, которая оценивается в несколько миллиардов долларов, — это уже невероятно круто. Но тот факт, что ими была построена поисковая система, которая является на сегодня безусловным лидером в поиске по русскоязычной Сети, фактически вносит их имена в учебники истории.

— Сегодня (5 августа 2011 года) в виртуальной студии «Рунетологии» особый гость — сооснователь и директор по технологиям и разработке компании «Яндекс» Илья Сегалович. Надеюсь, что мы узнаем много нового и интересного о том, что являет собой «Яндекс».

Илья, вы сейчас являетесь совладельцем компании, капитализация которой составляет несколько миллиардов долларов. По сути дела, мотивация денег, наверное, уже не работает. Что вас мотивирует? Зачем вам дальше работать?

— То, что вы называете «мотивация денег», все равно работает: нам надо еще как следует поработать, чтоб стоить больше. Это весьма себе серьезная деятельность.

Вот все говорят, что «Яндекс» безумно растет, а ведь если измерять наши доходы в баррелях нефти, то они стабильно растут на 30–50 процентов в год, а докризисный рост — рост на 100 процентов — ложится на рост стоимости барреля. Вот и получается настоящий рост интернета в России. Мы находимся на прозрачном конкурентном рынке — тут понятная бизнес-модель, за нее борются сильные игроки, по ней ясно, сколько мы на самом деле стоим. И есть много всего, что нам нужно сделать, чтобы подорожать. Чем больше мы будем делать хорошего, тем больше будем стоить.

— То есть бизнес-резоны вам интересны?

— Да. Это первая часть мотивации. Обычно их выделяют две, но вообще я для себя сам открыл, что этих составляющих три: деньги, слава и ответственность. Может, в каких-то научных книжках третью составляющую называют по-другому, но я ее называю ответственностью. Если человек чувствует, что он отвечает за что-то, кого-то приручил, — это его сильно мотивирует. Посмотрите вокруг, у всех людей доминирует какой-то один мотив, что-то одно из этих трех: либо деньги, либо слава, либо такое ощущение ответственности. Может, они не хотят быть известными, но они хотят, чтобы у них в руках было что-то, за что они отвечают.

— Как вам кажется, какую роль сегодня играет компания «Яндекс» в жизни страны?

— Эти роли можно, конечно, описывать численными параметрами (проценты, аудитория), но я бы выбрал что-то другое. Не сказать чтобы религиозное, но эмоциональное. Если мы любимы, если мы выручаем, если мы помогаем, если к нам относятся с доверием — значит, мы играем важную роль в этой стране. Быть любимыми и полезными — вот наша цель.

— Как правило, когда изучают или рассматривают биографию человека, который многого добился, то пытаются найти корни в детстве, юности, образовании. Можно ли что-то одно выделить в вашей судьбе?

— Были какие-то забавные исследования на эту тему. Раньше считалось, что ребенок на 50 процентов зависит от воспитания и на 50 процентов от генов. А последние исследования показали, что школьные друзья важнее родителей и совершенно точно важнее генов. Наверное, со мной то же самое. Я учился в хорошей школе, с хорошими друзьями, с Аркадием Воложем в том числе. Это как-то повлияло на то, что мы сделали «Яндекс».

— С Аркадием Воложем вы учились в одном классе?

— Да. Наши родители дружили с доисторических времен, писали совместные научные работы.

— По сути, вы шли к этому со школы? Часто бывает такое: человек учится в кулинарном техникуме и открывает компанию по недвижимости.

— Я не думал, что буду заниматься поиском. Закончив физико-математическую школу, мы с Аркадием ринулись поступать в МГУ. Тогда были свои сложности, и ни меня, ни Аркашу не приняли. Мы разошлись: он пошел в «керосинку» — МИНХиГП, а я пошел в МГРИ, но мы все время продолжали дружить. В институте я занимался довольно интересными геофизическими вещами, сложной, как мне тогда казалось, математикой. В день рождения Аркаши я обнаружил, что он занимается программированием. Конкретнее — поиском. И это мне показалось мелким, не очень научным, слишком индустриальным. Но чем дальше, тем больше становилось понятно, что там много гитик, что это интересная наука.

— *То есть вы пошли в поиск, потому что это было интересно с точки зрения науки?*

— Я пошел зарабатывать деньги. 1989 год был для меня успешным, у нашей лаборатории было много договоров (хозрасчетных), но в 1990-х их стало мало. А Аркаша как раз открыл фирму и искал программистов. Я подумал: дай-ка я пойду к нему чего-нибудь попрограммирую.

Потом я оказался довольно стойким оловянным солдатиком: когда в какой-то момент почти все из той команды «перегорели» и разбежались, я продолжал цепляться и тянуть эту лялочку, поддерживал старые системы, писал новую систему. В какой-то момент эта лялочка притащила «Яндекс».

— *Я правильно понимаю, что в вашем дуэте господин Волож играет направляющую роль?*

— Он антрепренер и вообще лучший друг. Трудно сказать, кто какую роль играл. Я был, можно сказать, руки и голова, а он был голова, деньги и идеи. Но я тоже был сейлом в какой-то момент, продавал программы — на стенде стоял и продавал. Один раз мы с моей коллегой продали за три дня 90 программ, это позволило команде полтора года работать и покупать какие-то нужные нам софтверные компоненты.

— *В какой момент вы начали понимать, что «Яндекс» превращается в нечто большее, чем экспериментальная программистская фирма?*

— Году в 1999-м. Но, скажем даже, уже в 1997 году, когда мы запускали Yandex.ru, у нас было ощущение кипения, бурлящих пузырьков. Мы понимали, что делаем что-то, что это выстрелит и что никто вокруг этого не понимает. Но не было твердого осознания, как это будет. А с лета-осени 1999 года, когда Аркаша начал активно искать инвесторов и нашел, мы поняли, что надо выделяться из компьютерной фирмы, создавать портал и двигать вперед интернет-отрасль. Это было конкретное, чисто физическое ощущение того, куда надо двигаться, почему это будет нужно всем, почему мы будем номером один. Мы тогда не были номером один, но примерно понимали, что нужно сделать, чтобы им стать.

— *Для вас не было сюрпризом, что вы вскоре перегнали «Рамблер» и другие поисковики?*

— Мы все для этого делали. Например, у нас была неделя проектов в 2000 году, когда мы в день запускали по проекту. Мы горели, это было ощущение горения.

У нас была замечательная команда очень живых людей, было мало программистов, в какой-то момент — четыре, в какой-то — двенадцать человек в поиске. И менеджеры тоже были замечательные. Много хороших ребят.

— *Работу программистов организовывали вы?*

— Я скажу так: я старался не мешать. Я не такой уж крутой организатор. Но базовые вещи, конечно, делал, людей нанимал и т.п.

— *А какая тогда ваша сильная черта?*

— А кто ж его знает, всего понемножку.

— *Как бы вы определили, что именно позволило вам, помимо желания и горения, опередить «Рамблер» и, закрепившись в амплу ведущего поискового портала Рунета, развивать этот успех сейчас и бороться с Google?*

— Я думаю, что большая сфокусированность. Мы четко понимали нашу бизнес-модель, все для нее строили. Были очень «поискоцентричны». Все, что мы делали, мы делали вокруг поиска, для поиска, про поиск.

Посмотрите на наши проекты 2000–2001 годов. Это «Словари», та же самая контекстная реклама, «Маркет» и «Новости», которые были привязаны к поисковой выдаче. Эти проекты были информационно полезны для пользователей, но они были еще и для поиска, улучшали и обогащали его. Мне кажется, что у «Рамблера» этого не было — хотя, возможно, я ошибаюсь.

— *Ваш главный конкурент — Mail.ru. Они немного по-другому строят свою работу: запускают сервисы, на которых можно заработать деньги. У них более прагматичный подход. У «Яндекса» не видно такого явного желания делать деньги. Прежде всего вы несете пользу, а только потом собираете деньги? Это сознательная позиция?*

— Это, безусловно, сознательная позиция. Мы старательно оберегаем себя от чистого утилитаризма, но, конечно, при этом мы все считаем.

Иногда мы производим очень сфокусированные на деньгах вещи. Помните, что первые два или три года мы же

«сжигали» деньги, которые нам дали инвесторы. Поэтому мы были очень сосредоточены на том, чтобы понять, как, какой проект сможет заработать. Мы буквально считали деньги по каждому проекту. Тем не менее у нас не было прямой зависимости зарплат и премий от тех денег, которые проект приносит. У нас всегда была задача почувствовать, что нужно пользователю, и завоевать его любовь и доверие, а «деньги как бы сами собой случатся». Например, это видно на том, как у нас контекстная реклама взаимодействует с поиском. Качество ответа, ранжирование на первом месте.

— *Вы готовы поступаться прибылью?*

— Совершенно верно. Во всех случаях мы в первую очередь смотрим на пользовательские характеристики. Если реклама ухудшает пользовательские характеристики поиска, такой принцип показа рекламы не внедряется.

— *Я правильно помню, что вначале вашим заработком была в первую очередь медийная реклама и только потом, с появлением «Яндекс.Директ», вы сместились в контекстную рекламу, которая сейчас приносит основные деньги?*

— Да. Это не потому, что мы такие были, а потому что все так жили до 2000 года. Только когда лопнули доткомы, когда NASDAQ рухнул в пять раз, когда все инвесторы бросились от порталов Excite, Infoseek, Altavista, вдруг всплыл простой и понятный заработок — Overture. Эта система на самом деле всем открыла глаза. Спустя два месяца появился Google AdWords, через полгода мы сделали «Яндекс.Директ». Мы давно чувствовали, что это надо бы сделать, но только в конце 2000 года я для себя четко понял, что это наш основной доход. Отчасти Overture нас подтолкнула к этому. Хотя в первую половину 2000 года у нас были основные надежды на баннеры, было ощущение, что сейчас придут крупные бренды, надо их ловить. Но уже с конца 2000 — начала 2001-го нам всем стало понятно, что наша модель — поиск, контекстная реклама и ничего другого.

— *Вы обмолвились, что признаки, по которым премируют-ся сотрудники, прямо не привязаны к бизнес-показателям. К чему они привязаны? К посещаемости, популярности сервисов?*

— Это довольно тонкий момент. Есть некая сбалансированная оценка, которую получает каждый сотрудник. У нас открытый способ премирования. Вы не поверите, в компании

есть специальный день, когда люди «хващаются»: каждый начальник подразделения пишет о том, что его подразделение сделало то-то и то-то. При этом очень трудно врать: к нам приходят честные письма. Гораздо чаще люди себя ругают, чем хвалят. Почему так? Просто у нас задана правильная атмосфера, очень откровенная, без внутреннего пиара. Внутренний пиар — худшее, что может себе позволить человек в компании. Он получит самую плохую карму, которая только может быть.

Все участники этого обсуждения знают, кто на что претендует. Дальше консенсусом выбирается сбалансированный список того, что действительно стоит объявить достижением, а что считать менее значимым.

— *Сколько человек работает в компании на сегодняшний день?*

— Более двух с половиной тысяч.

— *Внешне структура компании выглядит компактной и управляемой. Как вам удалось ее построить? Часто бывает, что при росте компания забывает о том, что является ее основной деятельностью и целью.*

— Трудно сказать. Например, у нас бывают серьезные реформы. Мы постоянно следим за тем, чтобы система премирования и система управления отвечали моменту, поэтому периодически перестраиваем их.

— *Не было такого момента, когда компания начала задыхаться от потока новых кадров, которые было непонятно куда сажать, как их регулировать и управлять ими? С этой проблемой часто сталкиваются компании, которые быстро вырастают из малого или среднего бизнеса в большой.*

— Конечно, были такие моменты. Я бы не сказал, что это было связано именно с кадрами, а скорее с потоком задач. Мы не успевали их все осмыслить. Мы провели несколько реформ в управлении разработкой, менеджментом, чтобы более эффективно отвечать этим потребностям.

— *Знаю по себе, что самая большая проблема — делегировать полномочия. Если делегируешь много, потеряешь контроль; если делегируешь мало, то развитие компании рискует быть заторможенным. Есть у вас какие-то секреты делегирования, выработанные за эти годы? Благо вы масштабируетесь в разы не первый год.*

«Яндекс» —

крупнейшая российская поисковая система и интернет-портал. По данным Liveinternet, в 2010 году доля «Яндекса» на поисковом рынке России составила 64 процента. Месячная аудитория портала yandex.ru — более 38 миллионов человек (данные ComScore на март 2011-го). Сотрудниками «Яндекса» являются более 2500 человек во всем мире.

Слово «Yandex» придумали совместно Илья Сегалович и Аркадий Волож. «Yandex» означает «Языковой index», или, если по-английски, «Yandex» — «Yet Another indexer». За четыре года существования Yandex возникли и другие толкования. Например, если в слове «Index» перевести с английского первую букву («I» — «Я»), получится «Yandex».

— Да, это правильный вопрос. Я не могу сказать, что я мастер делегирования и чемпион управления. Я всегда довольно свободно делегировал, у меня никогда не было ревности, борьбы за то, что я должен контролировать каждый байт и каждый бит.

Аркадий гораздо более сбалансированный в этом плане. У нас давно есть традиционные контрольные точки. Встречи руководства проходят регулярно. Есть традиции, которые помогают держать руку на пульсе.

— *Традиции или какая-то механика?*

— И механика, и традиции. Есть смешные традиции. Есть собрание, которое называется Хурал. Оно трансформировалось раз пять за эти годы. Когда-то мы на нем придумывали проекты, потом был момент, когда мы на совещании в понедельник распределяли ресурсы. Сейчас это такая «политинформация». Теперь на понедельничные встречи приходит много людей, они с удовольствием слушают, обмениваются мнениями. Именно там возникают многие важные контакты.

— *Это собрание, в котором участвуют руководители?*

— Это «партхозактив». Туда может прийти любой. Помните такое понятие?

— *Я помню.*

— Туда мог прийти знатный бригадир, начальник и рабочий коммунист, который много болванок делает и поэтому является знатным стахановцем.

— *Чем у вас определяется знатность? Любой стахановец может прийти?*

— К нам может зайти любой стахановец. Это открытое собрание. Оно снимается на видео и выкладывается в интранет. Все, кто считает себя стахановцем, — пожалуйста, приходите. Там есть стахановский костяк, который ходит много лет и тянет это все.

— *Костяк — это руководство?*

— Не только, это менеджеры, разработчики и так далее.

— *Давайте персонализируем руководство «Яндекса». Это Аркадий Волож, Илья Сегалович, Елена Колмановская. Кто продолжает этот список? Назовите персоны, которые встречаются на самых узких собраниях.*

— Самые главные люди — Митя Иванов и Леша Мазуров. Они-то все и делают, если честно.

— *Кто это?*

— Это руководители менеджмента и разработки. Но это все внутри, они не светятся снаружи. Светимся мы, Андрей Себрант, Лена.

— *Это какой-то продуманный шаг?*

— Нет, так вышло само собой. Для того чтобы светиться, тоже необходимо время. Я сейчас с вами разговариваю, а не хожу по компании и не разговариваю с сотрудниками. Читаю ваши каверзные вопросы, думаю, что отвечать.

— *«Яндекс» многие называют работой мечты. Вы такое определение поддерживаете?*

— Я считаю, что это круче, чем мечта, это «космос». Это лучшая компания на свете. Надо волшебные слова сказать? Это компания, в которой можно сделать очень многое, получить очень многое и совершить все это, оставаясь в человеческих условиях, в отношениях, в которых вы не унижаетесь, а добиваетесь своего в спорах, в нахождении консенсуса. Интересы дела и сохранение человеческих отношений важнее, чем иерархия, формальные законы, указы.

А второй момент — у вас есть возможность сделать многое, что востребовано вашими друзьями, соседями по лестничной клетке.

— *Кстати говоря, о кадрах: Mail.ru сейчас очень активен в поиске кадров. Насколько я знаю, у вас существует договоренность не переманивать людей из компаний друг друга. Прямо или косвенно «Яндекс» занимается вербовкой ценных кадров из других компаний?*

— Мы звоним и пишем людям, которые нам интересны, но целевым хантингом по компаниям у нас никто не занимается. Мы занимаемся другими вещами — например, спонсируем TopCoder (соревнование программистов), SIGIR. У нас самая большая затратная часть в HR-бюджете — поддержка

образования и академических программ. Есть свой университет — «Школа анализа данных». Это двухлетняя магистратура для физтеха, вышки, вечерняя школа для мехмата. Также поддержка олимпиад, летних школ. Это колоссальный объем физических усилий, времени сотрудников, денежных средств, это перекрывает все хантинги в десятки раз. Мы, наверное, чемпионы среди частных компаний России по затратам на образование.

— Делаете вы это из соображений лучшего воспитания кадров или есть какие-то иррациональные соображения?

— В чем-то иррациональные. Мы считаем, что у нефтяников все зависит от хорошей скважины, а у нас все зависит от хорошего человека. У нас много умных ребят. Россия — страна, в которой потрясающая математическая школа в принципе. В одной Москве десятки великолепных школ, много хороших вузов, но они не очень сфокусированы на обучении людей для интернет-рынка.

Наша задача — сфокусировать их на отрасль, которую можно назвать «искусственный интеллект». В этой отрасли проходит около двухсот международных конференций в год, при этом на них бывает всего три-пять человек из России. Наша задача — перефокусировать образование на то, чтобы производить нужных в разных областях специалистов. Мы не то чтобы пытаемся заменить всех и вся, мы просто чуть-чуть точнее понимаем, что нужно. Поэтому пытаемся более правильно готовить студентов и получать уже хороших специалистов.

— Инициативы государства по образованию пересекаются с инициативами «Яндекса»? Вы верите в успех программы в Сколково?

— Я ее всячески поддерживаю. Если в результате MIT (Massachusetts Institute of Technology) действительно откроет свое отделение в Сколково — появится еще одно место, где целенаправленно учат людей, которые будут программировать нам наше будущее.

— Почему получилось так, что только в четырех странах мира: Корея, Китае, Чехии и России — доминируют национальные поисковики, а во всех других языковых зонах Google взял свое?

— Я здесь вижу два момента. Первый — в России всегда была и есть определенная технологическая культура

«программизма», люди умели и любили делать продукты для рынка, была культура, были команды, которые делали свои продукты. Чем люди писали в девяностые годы? Я писал, извините, Лексиконом. Это странно, необычно, но был отечественный продукт, были спелчекеры русские, бухгалтерия 1С и другие. Была и есть культура использования отечественного продукта.

И это связано не только с тем, что люди код хороший пишут, но и с неким, скажем так, ощущением, PR. Например, российские пользователи все девяностые годы видели отечественные поисковики, которые делают качественный продукт, и десять лет здесь были западные поиски, которые пытались продвигать свой продукт, не добавив морфологию. Они получили плохое реноме.

Второй момент — языково-культурный барьер. Например, Facebook и «ВКонтакте». Но он случайный: Facebook завоевал Германию и Турцию, но не завоевал Польшу, там почему-то Nashaklassa популярна. Иногда такой барьер важен, иногда нет.

— Что интересно, Facebook Германию завоевывал постепенно. Там долгое время доминировали местные социальные сети, буквально последние год-полтора Facebook взял свое.

— Это была бифуркация — когда система из одного стабильного состояния внезапно, резким скачком переходит в другое стабильное состояние. Спичкой к этому скачку послужили гастарбайтеры, насколько я знаю. Их было очень много, они перешли на Facebook и заразили им всех своих немецких друзей. Вся Германия перешла на Facebook. Наверное, есть способ изучить и понять этот механизм и причинно-следственные связи. Пока же я этот процесс рассматриваю как Божье провидение; но то, что он влияет, — это безусловно.

— Когда Google выкатил морфологию, стал активно заниматься русским рынком, как вы стали сдерживать давление? Есть какой-то специальный отдел, который занимается борьбой с Google?

— Этим занимается вся компания, потому что нужно просто делать хороший продукт. Важно не допустить момента бифуркации.

Герман Клименко (основатель Liveinternet.ru) в середине 2008 года опубликовал статью, в которой написал, что осталось шесть или восемь месяцев до того, как Google съест «Яндекс».

— Да, я помню.

— Это была большая, очень обоснованная статья. Там был описан сценарий бифуркации в начальной фазе. Мы начали сближаться с Google. Если наложить тогдашние графики, то они в точности повторяли изменение на графиках польского, французского, итальянского, испанского, английского рынков поиска. Можно было угадать с точностью до недели, когда Google нас догонит. Чтобы этого не случилось, нужно было просто делать качественный продукт. Мы смогли это сделать.

— *Были знаковые моменты, которые позволили повернуть ситуацию в вашу пользу? Было что-то такое, что позволило собраться команде и принять какое-то решение?*

— Переломным я считаю момент в конце 2006 года, когда у нас на Новый год был серьезный сбой в базе данных: мы частично неправильно выкладывали базу в течение десяти дней, что сильно повлияло на нашу долю, качество поиска. Все были в отпуске, никто не мог ничего починить. После этого Аркаша очень активно взялся за дело, мы в офисе дневали и ночевали, но решили эту проблему, сделав очень много изменений, в том числе структурных.

— *Был ли психологический момент, когда вы поняли, что справляетесь с задачей, что господин Клименко ошибается и что напор Google в ближайшей перспективе вы выдерживаете?*

— Когда появилась статья Германа Клименко, мы уже знали, что это все ерунда. В этот момент мы выкатили новый алгоритм «Магадан». В нем были учтены некоторые технологические моменты, которые требовалось разрешить, чтобы чувствовать себя комфортно. В «Магадане» мы переделали кое-какие важные вещи, а дальше было понятно, что нужно делать, руки уже «горели», ребята занимались этим. В 2009 году мы сделали наш Матрикснет — систему машинного обучения, и мы уже знали, что она «зажжет». Дальше уже все стало понятным, все было выстроено. Когда Герман Клименко говорил про победу Google, мы смеялись.

— *Вы сконцентрированы на поиске и на заработке посредством контекстной рекламы. Не проигрывают ли от этого сервисы «Яндекса»? Например, блогхостинг «Я.ру». Его доля невелика на рынке. Мне помнится, очень красиво и долго умирали «Яндекс.Закладки». Вы говорили в других интервью*

о том, что собираетесь взяться за это, но так и не взялись. Может, стоит на сервисах больше сконцентрироваться?

— В компании есть люди, которым это интересно. Это очень хорошие специалисты, которых мы стараемся от социальных сервисов не отпугивать, а давать возможность их делать. Но мы понимаем, что с социальными сетями есть тонкий момент. Они ведут себя совершенно непредсказуемо. Почему «Одноклассники» стали популярны в России? Разве это был такой уж хороший сервис в момент, когда они стали популярны?

— Мне кажется, что настолько была велика ясность того, что люди хотели найти своих одноклассников. Они пробились через эти безумные интерфейсы и шли на сайт.

— В тот момент там каждая школа была продублирована от трех до тридцати раз, а ведь это основная функция для такой сети.

— Как мне кажется, «Одноклассники» — это некое знамя и символ того, как попадание в своевременность и маркетинговое точное определение сути проекта творит чудеса.

— Знаете, что это было? Это точное угадывание времени. Classmates — это сервис 95-го года. Classmates — очень понятное английское слово, которое несет ту же коннотацию, то же ощущение однозначности. В Classmates была вся Америка. Все, кто сейчас на Facebook, в какой-то момент были на Classmates, потом на Myspace.

— Они вначале были на Friendster, потом на Myspace, затем на Facebook.

— Да, совершенно верно. Угадать, что людям что-то понадобится, несложно, но надо угадать и со временем. Например, Newton был потрясающим наладонником. Вы знаете страшную историю о том, что производство Newton окончательно было свернуто за три месяца до появления первого Palm, который открыл новую эру наладонников? Они восемь лет копали это направление, но слишком рано сделали.

С «Одноклассниками» люди потрясающе угадали со временем, в интернет пришло десять миллионов человек — критическая масса, которой не хватало этого сервиса. Они все сделали вовремя. Но это редкость, поэтому с нашими социальными сетями связываться страшно.

— Если посмотреть на то, что сейчас происходит на Facebook, то все становится понятно. Это сейчас явная доминанта. Вы присутствуете на Facebook?

— Facebook — это очень хорошая тема. У меня складывается ощущение, что «Яндекс» — проект про информацию. Я надеюсь, что вся компания меня в этом поддерживает. Как может портал про информацию и поиск взаимодействовать с социальными сетями? Первая стратегия — давайте их будем побеждать, разрушать, давайте сами станем социальной сетью и съедем их.

Другой вариант: у вас userbase, а у нас информационный слой, мы будем помогать людям находить эту информацию. Если не ставить задачу съесть друг друга, то социальная сеть и поиск будут комфортно пересекаться, подходить друг другу. Я не вижу здесь войны. Я знаю, Юрий Мильнер считает, что все должно быть в социальной сети. Он мне доказывал, что социальная сеть съест поиск. Он говорил, что двадцать процентов поисковых запросов — видео, а все видео у них, поэтому социальные сети съедят поиск.

Мне это кажется безумием. Социальные сети — про общение, там много хороших монетизируемых вещей, связанных с играми, дополнительными сервисами. А информационный слой в социальных сетях маленький. Карта, основной поиск, realtime-поиск, социальный поиск — это веб-поиск, это «Яндекс», Google.

— Каждый будет смотреть со своей точки зрения. Поскольку у Юрия Мильнера в активах DST много социальных сетей, в том числе часть Facebook, то он смотрит на ситуацию с той стороны и использует очень убедительные аргументы.

— Не знаю. Я выступаю за мирное сосуществование. Я не считаю, что мы должны поглотить социальную сеть или стать ею. Мы должны с ними дружить, помогать им, приносить им аудиторию, хорошо их индексировать, хорошо помогать соединять людей, давать им правильные точки соединения и обмена информацией — всяких share, like, connect должно быть много в сети. Открытый веб должен быть наполнен связями, точками входа от социальных сетей. Социальные сети — это пользователи и их id, они оживляют обычный веб. А поисковая система — про обычный веб и про то, чтобы эти люди хорошо находили информацию. Одно другому не противоречит.

— *Хорошо. Говоря о поиске и замыкая логичным образом этот разговор: сейчас «Яндекс» начал искать по мировому интернету. Насколько велики амбиции? Вы будете всерьез конкурировать с Google в английском сегменте?*

— Понимаете, это вопрос не к нам, вопрос к английскому сегменту. Готовы ли они нас видеть в качестве конкурента Google в ближайшее время? Я думаю, что не готовы.

— *Быть может, вы готовите какие-то удивительные планы? На это у вас есть головы.*

— Мы готовим, у нас есть головы и хорошая картина того, как мы будем использовать yandex.com. Понятная вещь — локальные рынки. Для локальных рынков нужен поиск по мировому интернету. Этот компонент поиска на локальных рынках англоязычный. Его нужно приделывать не только к поиску по России, но и к поиску по Белоруссии, Украине, Казахстану и другим странам, окружающим нашу большую Родину. Это понятная мотивация.

Если говорить о технологическом развитии, то, конечно, у нас есть свои интересные вещи. У нас интересный мультимедиапоиск с фишками, которых нет у других. У нас есть свои прибабасы в веб-поиске, которых также нет ни у кого. Но достаточно ли этого, чтобы завоевать западноевропейскую и американскую аудиторию? Не думаю. Надо в эту сторону размышлять, искать и находить что-то необычное.

Можно развиваться по-разному: можно развиваться латерально, захватывая страны, а можно вертикально, придумывая необычные поиски, например realtime, социальный. Оба пути нам не заказаны, мы, наверное, должны думать в обе стороны. Пока мы видим для себя латеральное, географическое развитие. Тем более мы научились неплохо искать с учетом географии и региона.

— *Хорошо. Как бы вы нарисовали будущее «Яндекса» через пять лет?*

— Трудно сказать. Пять лет — большой срок. Но я думаю, что это будет Россия. «Яндекс» — российская компания, работающая на российском рынке. Это бесспорно.

— *Вы голландская компания.*

— Нет, мы российская компания. А «Газпром-Медиа» — кипрская? А Google — делавэрская компания, раз они там

зарегистрированы? Есть такой штат Делавэр, со скалами. На этих скалах под крик чаек и пингвинов двое несчастных программистов в гараже, обливаясь холодной водой, сидели и писали Google. Так вы себе это представляете?

Давайте я поясню эту аналогию. Есть компания, созданная русскими людьми на русские деньги, которая работает в Москве, в которой 2500 работникам платят зарплату, платят налоги с этой зарплаты; работающая в России и создающая продукт для России. Эта компания называется российской. При этом она инкорпорирована за границей. Иностранные акционеры вследствие отсутствия правильного закона об акционерных компаниях в России боятся создавать тут юридическое лицо.

Суд города Пензы может засудить из-за одной акции. У нас в законодательстве нет брачных контрактов и акционерных соглашений. Если бы были акционерные соглашения, то мы были бы российской компанией. Да, акционерный договор сейчас лежит в Голландии.

— Перейдем к вопросам слушателей. Борьба с SEO идет во вред или на пользу самим пользователям? Когда «Яндекс» проведет исследование «Чего хочет рядовой юзер»?

— Наша задача состоит в пользовательском счастье, а борьба с SEO должна ему помогать. Мы в первую очередь смотрим на это. Все наши эффекты нейтрализации SEO — не борьба, мы хотим просто нейтрализовать их влияние — самый наблюдаемый и тщательно изучаемый вопрос. Когда мы внедряем эти способы, обязательно смотрим на реакцию пользователей.

— Часто ли «Яндекс» набирает сотрудников из молодых и перспективных стартапов? Как вы их замечаете? Где?

— Довольно часто. Но проблема вот в чем. Одна история — сделать продукт. Для этого нужно продуктивное видение, нужно быть сконцентрированным и сфокусированным человеком; а какие-то технологические умения, умения работать в большой команде и подчиняться ее правилам, дружить с коллективом чужих людей уже не так важны. Важно быть с визионером в компании из пяти человек, согласованно и быстро что-то делать, не особо заботясь о правилах, тогда получится хороший продукт.

Дальше этот продукт приходит в «Яндекс», мы им восхищаемся, думаем, как бы нам взять всех его создателей. Начинаем беседовать этих ребят и понимаем, что из этих

восьми только двое или трое действительно подходят по всем параметрам, которые я назвал. В этом заключается проблема. Я пока что не знаю, как ее решить.

— *Какие книги читает или хотел бы прочитать Илья Сеголович? Порекомендуйте что-нибудь общечеловеческое.*

— Я недавно в самолете прочитал детектив шведа Стига Ларссона. Вся Европа его читает. Когда я летел в одну сторону, его читали восемь человек, когда летел обратно — двенадцать. Это книга про девушку с татуировкой в виде дракона. Это супербестселлер. Очень смешная книга.

Если говорить о серьезном, то я не так уж много читаю. Есть какие-то любимые книжки, мне очень нравится товарищ Исигуро. Это такой грустный современный Кафка. Еще мне нравится Сафран Фоер, которого я недавно прочитал. Он написал «Полную иллюминацию» и «Жутко громко и запредельно близко», про нью-йоркские башни-близнецы. Читаю в основном по-английски. По-русски, например, мне понравился роман, который я прочитал два года назад, написанный ритмической прозой. Называется он «Бухта радости», автор Андрей Дмитриев. Мне он понравится именно своей ритмичностью и трогательностью, он необычный.

— *В течение многих лет вы участвуете в театральных и клоунских представлениях. Это хобби или значительная часть жизни?*

— Это значительная часть жизни. Это все выходные на протяжении последних двадцати лет. Сейчас уже далеко не все, конечно, но когда-то были тотально все.

— *Как вы к этому пришли? Многие проводят выходные на шашлыках, например.*

— Да. Лучший отдых — смена вида деятельности. Так говорила мне моя мама. Например, после решения математических задач можно покидать лопатой снег. Это действительно так. Я поддерживаю эту теорию. Как-то я втянулся в это, я отдыхал и отдыхаю в этой среде.

— *Вы втянулись сами или ваша жена проявила инициативу?*

— Жена, но я был правой рукой, довольно активной всегда.

— *У вас несколько своих детей?*

— Да. Когда мы с женой начали жить вместе, у нее было трое своих детей, через какое-то время появился мой ребенок. Потом у нас на протяжении разных периодов времени жили несколько приемных детей. Недавно у нас родился еще один свой ребенок.

— Геолокация — один из главных трендов в интернете. «Яндекс», кстати, собирается делать нечто подобное?

— Смотрите, вот какая история. Есть социальная сеть, там есть пользователи, для которых нужно строить новые сервисы общения. То, что показал Foursquare, — это прикольная идея, когда можно одной кнопкой в телефоне сказать всем своим друзьям, что ты пришел в такое-то кафе. Это оказалось настолько зажигательно, что масса людей начала играть в AlterGeo. «ВКонтакте» сделал эту же вещь.

Еще пара слов насчет неоднозначности. Сейчас постоянно идет демонизация «ВКонтакте» за то, что они чего-то не сделали. По-моему, это перебор. Ребята честно делают сервисы, очень стараются, многие вещи делают очень быстро. В какой-то момент их было мало, может, сейчас их тоже мало, и они не успевают чего-то сделать. Вокруг этого возводятся теории заговора.

У меня ко «ВКонтакте» очень позитивное отношение. Я не хочу сравнивать их с Facebook, к которому у меня тоже хорошее отношение. Я не хочу противопоставлять их. Я признаюсь в любви и к Дурову, и к Цукербергу. Молодцы ребята.

— На ноте любви и закончим. Спасибо вам за интервью.

С МОМЕНТА НАШЕЙ БЕСЕДЫ «ЯНДЕКС» ВЫШЕЛ НА IPO, чем окончательно закрепил свой статус многомиллиардной корпорации и репутацию самого крупного игрока интернет-рынка России. Сейчас, продолжая закреплять свои позиции в России, компания смотрит и на другие рынки. Так, вслед за украинским, белорусским и казахстанским буквально на днях «Яндекс» начал осваивать турецкое интернет-пространство.