# Яндекс.Книга

**Автор:**
Дмитрий Соколов-Митрич

Яндекс.Книга

Дмитрий Соколов-Митрич

МИФ Бизнес

23 сентября у Яндекса день рождения – 20 лет. По такому случаю компания выложила в общий доступ книгу о своей истории и вообще о том, что такое Яндекс. Бывший заместитель главного редактора «Русского репортёра» Дмитрий Соколов-Митрич написал «Яндекс.Книгу» на основе интервью с теми, кто создавал компанию. Многие из этих бесед, например, разговоры с Аркадием Воложем, Ильёй Сегаловичем, Еленой Колмановской и Евгением Ломизе, включены в книгу. Её можно скачать в электронном виде и свободно делиться ею с кем захотите. Книга вышла в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Дмитрий Соколов-Митрич

Яндекс. Книга

© Соколов-Митрич Д. В., 2014

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для

частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Стартовая страница

«Behind every great fortune there is a crime».

Это Оноре де Бальзак. Эпиграф к роману писателя Марио Пьюзо, а затем и фильму Фрэнсиса Копполы «Крестный отец».

«Яндекс. Книга» очень похожа на «Крестного отца».

Вот только эпиграф больше не актуален.

Нет, здесь никто никого не убивает, не предает, не кончает жизнь самоубийством, герои не бьют друг другу морду, не уводят друг у друга девушек, не пьют, не курят и даже матом практически не ругаются. Биография главного поисковика страны невероятно скучна.

Но если искать остроту сюжета не в нанесении персонажам телесных и душевных повреждений, то история «Яндекса» сильнее самого продуманного детектива. В каждой из восьми глав этой книги у компании, которую сделали Аркадий Волож, Илья Сегалович, а затем десятки и сотни других людей, появляется как минимум одна возможность благополучно умереть. И каждый раз этого не происходит лишь потому, что герои с какой-то гангстерской решимостью и хладнокровием совершают неправильные поступки, действуя вопреки логике эпохи.

Дон Корлеоне был, конечно, отъявленным негодяем, а его окружение и подавно. Но одна добродетель у него все-таки была: он умел разбираться в людях, ценить людей и по-своему любить людей. Его дело процветало именно потому, что он собирал вокруг себя родственные души. Возможно, если бы с такими задатками он родился на полвека позже и не на Сицилии, а в месте поприличнее, он построил бы что-то более полезное, чем «организованное преступное сообщество».

Собственно, в этом словосочетании достаточно поменять всего одно слово, чтобы получился «Яндекс» – «Организованное непреступное сообщество». «Организованное цивилизованное сообщество». «Организованное созидательное сообщество».

«Яндекс» – компания в самом первоначальном смысле этого слова. Сначала – маленькая такая компания. Потом – побольше, но все равно скромная такая компания.

А огромный такой секрет «Яндекса» заключается в том, что этого вполне достаточно, чтобы построить успешный бизнес. Не надо никакой скважины, залогового аукциона и административного ресурса. Достаточно ума, характера и таланта собранных в одном месте порядочных людей, готовых биться за свое дело до последней капли серого вещества. Клан позитивных. Добропорядочная мафия. Семья единомышленников.

А теперь, чтобы окончательно всех запутать, нужно сказать вот что. «Яндекс. Книга» – это книга вообще не про «Яндекс», хотя более подробной и точной истории этой компании еще не написано. «Яндекс. Книга» – это ни разу не рецепт изготовления миллиарда долларов, хотя многих она на это вдохновит. «Яндекс. Книга» – про то, как устроена новая, умная экономика, и про востребованный ею тип личности. Главный герой этой книги, который на букву «Я», – лишь символ этих перемен, самый яркий пример того, как невероятно успешная компания вырастает из принципиально новой среды.

В прозрачном постиндустриальном мире природа успеха необратимо меняется. За него больше не надо платить недоступную порядочному человеку цену. Это исторический шанс, и, скорее всего, он будет реализован не только в бизнесе. Мы на пороге новой общественно-экономической формации, и «Яндекс. Книга» – она еще и об этом.

Всего лишь два года назад автор ничего не понимал в IT-отрасли. Для него, например, было большим открытием, что Россия – одна из четырех стран мира, где на рынке поиска доминирует собственная компания, а не Google. И вообще, все основные сегменты этой отрасли у нас не монополизированы мировыми грандами, а вовремя вспаханы и засеяны соотечественниками. То, что этот повод для гордости неизвестен за пределами IT-сообщества, – преступление нашей гуманитарной интеллигенции перед нашей технической. Чтобы хоть немного исправить эту несправедливость, в этой книге собраны интервью с героями других историй успеха: ABBYY, Parallels, Almaz Capital, Runet Holding, Radius Group, Rambler, GridGain System.

Осталось лишь провести краткий курс правильного чтения. Композиция «Яндекс. Книги» устроена по мотивам структуры самого поисковика. В ней восемь разделов, и каждый из них посвящен очередному, принципиально новому жизненному циклу компании. В свою очередь, каждый раздел состоит из трех «сервисов»: «Яндекс. Новости» (краткое содержание очередной главы); «Яндекс. Время» (сама история «Яндекса», изложенная в форме запросов и релевантных ответов) и «Яндекс. Люди» (интервью с очередным героем, который имеет к компании самое непрямое отношение).

В книжном бизнесе говорят: «Хорошая книга – проданная книга». Наш случай – исключение. Хорошая книга – та, что порождает сюжеты для новых книг. Возможно, когда-нибудь вы станете героем одной из них.

# Часть 1

## Яндекс. Новости

• Непочатый край. Полезные ископаемые Казахской ССР ждут первооткрывателей со всей страны.

• «Восход» и «40 лет КазССР». Геофизик Валентин Сегалович обнаружил крупнейшие в Советском Союзе залежи хромитов.

• Нефть пошла! На прикаспийской площадке найдены крупнейшие запасы жидкого золота.

• В Алма-Ате распахнула двери одна из лучших физико-математических школ страны, где будут учиться самые одаренные дети республики.

• Школьники Аркадий Волож и Илья Сегалович заняли призовые места на республиканской и всесоюзной олимпиадах по математике.

• ЧП в лучшей школе Казахстана: дети из девятого «Г» прыгнули со второго этажа.

• На праздновании 23 Февраля школьники собрали автомат Калашникова быстрее родителей.

• Снова ЧП в РФМШ: ученик бегал босиком по снегу, а его одноклассники снимали происходящее на любительскую камеру.

• Последний звонок. Восемнадцать человек из десятого «Г» едут покорять Москву.

• В лучший вуз страны берут абитуриентов только с «правильными фамилиями».

• Учащийся Института нефти и газа научился зарабатывать на развивающих играх.

• А в ответ тишина… Кем видят себя советские студенты через десять лет?

Яндекс. Время: 1964–1986

Что такое happy start?

В классической истории успеха наряду с хэппи-эндом обязательно должно быть красивое начало, которое неминуемо приводит героев к успеху. Счастливый случай, внезапное озарение, судьбоносная встреча, ну или хотя бы несчастье, которое помогло по причине отсутствия счастья. Все это сказки большой экономики для взрослых детей, которым надо как-то оправдывать заурядность собственной жизни. Ну не было у меня счастливого случая, внезапного озарения, судьбоносной встречи и даже более или менее великого горя. Не повезло.

В истории «Яндекса» никакого хэппи-старта нет. В истории «Яндекса» вообще непонятно, где ее начало. Когда выстрелил «Яндекс»?

В 2001 году, когда уже большой, но все еще малодоходный поисковик научился зарабатывать на контекстной рекламе?

В 2000-м, когда «Яндекс» грамотно выбрал стратегического инвестора и не позарился на лихие деньги доткомовского пузыря?

В 1997-м, когда в интернете и появился адрес www.yandex.ru?

Или в 1993-м, когда где-то между головами Аркадия Воложа и Ильи Сегаловича родилось само слово «Яндекс»?

А может, в 1988-м? Ведь именно тогда во Всесоюзный НИИ строительства трубопроводов пришла разнарядка создать кооператив и руководство института решило свалить эту досадную обязанность на младшего научного сотрудника Аркадия Воложа?

Или все-таки в 1977-м, когда два мальчика-отличника из интеллигентных семей, Аркаша и Илюша, сели за одну парту в Республиканской физико-математической школе Алма-Аты?

Ответа на этот вопрос не знает никто. Зачатие бизнеса – это самое большое таинство экономики.

Кто такой Орынбек Жаутыков?

Орынбек Жаутыков – советский ученый, именем которого теперь названа бывшая Республиканская физико-математическая школа (РФМШ) Казахской ССР.

Инициатива создания в Советском Союзе сети физмат-интернатов для одаренных детей принадлежала выдающемуся советскому ученому, математику мировой величины Андрею Николаевичу Колмогорову. По его замыслу, эти школы должны были стать кузницей научных кадров – и цель эта была достигнута. Уровень преподавателей даже в младших классах часто не уступал тому, которым могли похвастаться лучшие вузы страны. Особенностью физматшкол было то, что в них давали не просто углубленное знание предмета, а обучали математическому мышлению. Может быть, поэтому после развала СССР именно выходцы из РФМШ заняли ключевые позиции в новой казахстанской элите. «Наш казахстанский Царскосельский лицей» – и такое определение можно услышать сегодня. Особую точность этому сравнению придает тот факт, что одни выпускники «лицея» сидят в самых высоких кабинетах, а другие находятся в изгнании или в тюрьме.

Недавно онлайн-издание «Евразиянет» опубликовало большой очерк об алма-атинской физматшколе. Русский перевод статьи был выложен на казахстанском сайте радио «Свобода». К нему – длинный хвост читательских комментариев, в которых не раз поминаются и Волож с Сегаловичем. Правда, не Аркадий и не Илья, а их отцы – Юрий и Валентин. Один из комментов звучит так:

«Отец Сегаловича открыл в 60-е годы крупнейшие в СНГ месторождения хромитов “40 лет КазССР” и “Восход”. Отец Воложа – крупнейший нефтяной геолог, всё, что было открыто в 70–80-е на Каспии, это он. Так что считайте, что мы все в Казахстане сейчас живем за счет “Яндекса”!»

О чем мечтал в детстве Аркадий Волож?

По собственному признанию, в шестилетнем возрасте будущий гендиректор «Яндекса» мечтал стать водителем поливальной машины. Но его родители сделали все, чтобы эта мечта не осуществилась.

Аркадий Волож родился 11 февраля 1964 года в городе Гурьеве, ныне Атырау, а когда-то Усть-Яицкий городок. Это старинный купеческий город в устье реки Урал, по всем параметрам очень похожий на расположенную неподалеку Астрахань. Долгое время Гурьев жил рыбными промыслами, но примерно в то время, когда здесь начал работать в геологической экспедиции Волож-старший, город стал именоваться нефтяной столицей Казахстана. Первые два года своей жизни Аркадий Волож, по собственному признанию, «провел в чемодане»: семья геологов-кочевников жила от экспедиции к экспедиции, пока наконец не осела в Алма-Ате.

Мать Аркадия, Софья Львовна, преподавала в местной консерватории, и вообще по женской линии семья Воложей тесно связана с музыкой. Малоизвестный факт: родной брат матери Воложа, дядя будущего основателя «Яндекса», не кто иной, как Вольф Усминский – знаменитый скрипач и дирижер, профессор Уральской государственной консерватории. Но музыкальные традиции обошли Аркадия стороной: «Мама меня прослушала в шесть лет и сказала, что этому ребенку заниматься музыкой не надо», – вспоминает уже взрослый Волож.

– А что вас так привлекало в поливальной машине? Вам нравилось наводить чистоту?

– Нет, мне нравилось, что у этих людей так много воды, они никогда не пропадут, – отвечает Аркадий. – В Алма-Ате вода – большая ценность. И мне казалось, как это здорово, как удобно – работать на такой машине. Если у тебя вода закончится, ты всегда можешь налить еще. Кстати, потом отец мне говорил, что когда-нибудь вода станет дороже нефти.

Что значит «правильно»?

Семья Сегаловичей была того же формата: отец – геофизик, мать помимо научной работы в вычислительном центре увлекалась самодеятельностью. Оба приехали по распределению в геофизическую экспедицию на западе Казахстана, где и встретились. На дворе разгар шестидесятых, страна в тонусе, всех охватила романтика больших свершений. Рабочие строят промышленные гиганты, крестьяне поднимают целину, инженеры создают космические ракеты, поэты собирают стадионы, молодые геологи открывают месторождения – люди

жадно пьют кислород творческой свободы. И хотя скоро наступят совсем другие времена, в семьях многих тысяч представителей советской интеллигенции эта атмосфера осталась навсегда. И это еще один ответ на вопрос, с чего начинался «Яндекс».

– Я вырос в семье отличников. Мама – золотая медалистка, папа – золотой медалист, сестра – золотая медалистка, я золотой медалист, – рассказывает Илья Сегалович. – У нас была очень такая семейная семья. В квартире всегда чисто, еда приготовлена, уроки проверены, каждый занят своим делом, и все знали, чего хотят. Мы делали в квартире театральные постановки: сестра – режиссер, я артист. У нас в доме было огромное количество театрального грима, каких-то костюмов. Конечно, случались ссоры, но это все было в каких-то допустимых пределах. Был в подростковом возрасте и момент бунта, но он был направлен не на родителей, а против политической системы. Папа подогревал. Он был у нас главный антисталинист. Но в целом это была такая очень выстроенная жизнь, с четким пониманием, что такое правильно. Главная установка была такая – не врать. И это был не только принцип интеллигентного человека. Моя бабушка по маминой линии священнического рода, ее предки вплоть до начала XIX века все служили в храме. И оттуда тянулись ниточки вот этой праведной жизни. Я всегда знал, что хорошо, а что нет. Я всегда знал, как правильно.

## Что такое мобилизм?

Экспедиция на Эмбе, в которой работал отец Ильи, занималась тем, что искала месторождения полезных ископаемых, используя математические методы. Именно на этой почве и сошлись семьи Воложей и Сегаловичей. Это произошло уже в Алма-Ате, а точнее в поселке КазВИРГ (Казахстанского филиала Всесоюзного института разведочной геофизики), где жили и занимались наукой молодые специалисты.

– Поселок был небольшой: шесть двухэтажных домов, в которых жила научная интеллигенция, – вспоминает Илья. – Папа работал в лаборатории, а мама – в вычислительном центре, там стояли первые советские компьютеры «Минск-22», «Минск-32», БЭСМ. Я с детства помню перфокарты для них, они использовались дома в хозяйстве.

И Юрий, и Валентин были приверженцами мобилизма – гипотезы, предполагающей большие горизонтальные перемещения материковых глыб земной коры относительно друг друга и по отношению к полюсам в течение геологического времени. На тот момент это было новое знание, позволившее существенно переосмыслить методологию открытия новых месторождений. Человека постороннего попытка хотя бы послушать разговоры на эту тему могла свести с ума. Но отцы будущих школьных друзей разговаривали о мобилизме часами. В конце концов их общий интерес вылился в совместные научные статьи. Странно, что, несмотря на это, дети Воложей и Сегаловичей долгое время оставались незнакомыми, хотя, по признанию обоих, знали о существовании друг друга. Объяснить эту «аномалию» можно, пожалуй, лишь огромной занятостью как старших, так и младших представителей этих семейств.

## Как получить тройку и не облажаться?

В 1977 году Воложи и Сегаловичи переводят своих детей в РФМШ – Республиканскую физико-математическую школу. Сюда брали только начиная с седьмого класса. Здесь, в седьмом «Г», Аркадий и Илья наконец-то первый раз поздоровались.

– Нас познакомили родители прямо перед первым учебным днем, – вспоминает Илья Сегалович. – Так вот просто: «Аркаша, это Илюша. Илюша, это Аркаша». И мы как-то сразу сдружились, сели за одну парту и проучились за ней четыре года.

На этих годах стоит остановиться подробнее, потому что это еще один ответ на вопрос, с чего начинался «Яндекс». В Москве на улице Летчика Бабушкина теперь живет Клара Михайловна Любимова – бывший учитель английского в РФМШ и классный руководитель седьмого «Г». Она все прекрасно помнит.

– Мы сами свою школу называли «Абвгдейка», – смеется Клара Михайловна.

– Почему?

– Потому что кто были родители у наших детей? Мнс, снс, МВД, КГБ, Минпрос, Госплан. Но это вовсе не значит, что у нас был такой оазис для мажоров. Учиться в РФМШ было престижно, но трудно, в городе школу называли «зверской», учителя с учеников три шкуры драли. Хорошую оценку у нас можно было получить только за глубокие, серьезные знания. Дети, до того учившиеся на четыре и пять, с удивлением обнаруживали, что даже тройка им дается нелегко. И не только по физике и математике, но и по всем предметам. За блестящий пересказ учебника даже четверку не получишь.

– А почему Волож с Сегаловичем попали в «Г» класс? Почему не в «А»?

– У нас в школе было казахское и русское отделения. В казахское набирали одаренных детей по всей республике, они жили в интернате, и им преподавали на казахском языке. Это были классы «А», «Б», «В», а после «Г» начинались классы с преподаванием на русском. Но что такое «национальный вопрос», мы в советское время вообще не знали. Казахские и русские дети прекрасно общались между собой, играли вместе в футбол, участвовали в совместных мероприятиях, бывало, что и дрались, но не по национальному признаку, а так, по-ребячьи. Вообще это неправда, когда говорят, что у нас учились одни очкарики и ботаники. Обычные живые дети, просто более серьезные, но тоже любили пошалить. Представляете, что такое сорок два человека в классе, из которых только десять – девочки, а остальные мальчики?

Зачем Сегалович стал девушкой?

Клара Михайловна – типичный представитель, как тогда говорили, «новой исторической общности людей – советского народа». Отец из Самары, мама из Курска, родилась в Махачкале, выросла в Дербенте, по зову сердца поехала преподавать в Казахстан. Первое место работы – школа рабочей молодежи на стройке канала Иртыш – Караганда. «После такого опыта меня нельзя было уже ничем испугать», – вспоминает Любимова. Общаясь с этой темпераментной и добродушной женщиной за чашкой чая, трудно поверить, что тридцать пять лет назад она была очень строгим классным руководителем. Одного звука Клариных каблуков, доносящегося из коридора, хватало, чтобы распоясавшийся класс моментально смирел. По собственному признанию, Клара Михайловна «могла рявкнуть так, что мало не покажется». Ее боялись и в то же время любили.

Боялись за жесткость характера и бескомпромиссность, а любили – потому что все это у нее шло не от равнодушия, а от любви. Ругала она своих учеников только в закрытом кругу, среди своих. Если же какие-то обиды приходили извне, за своих детей готова была глотку перегрызть любому.

– Вообще работа в РФМШ, несмотря ни на что, это было такое педагогическое счастье, – признается Любимова. – Класс, в котором учились Илюша и Аркаша, для меня был уже второй, в котором я взяла на себя классное руководство. И вот знаете, когда первый раз заходишь к своим новым детям, то по их глазам уже можно примерно понять, какими будут следующие четыре года твоей жизни.

– Вы помните, что вы увидели в глазах седьмого «Г»?

– Ясность мысли. Думаю, все педагоги прекрасно поймут, о чем я говорю. Часто бывает так: заходишь в новый класс и видишь такой общий смурной, мутный взгляд: дети вроде как здесь, а вроде и где-то там. И главная задача учителя на долгие годы – добиться элементарного внимания. В нашей школе такого не было вообще. Все глаза в ожидании чего-то, они горят. Ясные, умные, детские.

Клара Михайловна достает свой архив и начинает потихоньку тревожить старые фотографии.

– Можно сказать, что ко мне в класс приходили не тридцать человек, а девяносто: треть детей и еще две трети – их родители. Мы регулярно устраивали дни именинника, на которых собирались все папы, мамы. На 23 Февраля отцы соревновались с мальчиками, кто быстрее разберет и соберет автомат Калашникова, погладит брюки, пришьет пуговицу. Причем мальчики побеждали. А вот, смотрите, не узнаете?

– Сегалович! В платье! Что это он?

– А это он играет Софу Ким, одноклассницу, она теперь в Англии живет. Они тут все в женских платьях, видите? Это ребята готовились к празднику 8 Марта и снимали фильм о том, как девочки готовятся к 23 Февраля. Каждый переоделся в одноклассницу, некоторые даже нижнее белье напялили. А вот, смотрите, у меня сохранилась речь папы Аркадия, которую он сам написал и прочел перед женщинами на 8 Марта. Юрий Абрамович вообще человек с хорошим чувством юмора.

## Как поздравить с 8 Марта 31 женщину?

«Мне оказана честь поздравить вас с праздником. Должен признаться, что поздравить сразу тридцать одну женщину не только приятно, но и затруднительно. Из этого трудного положения меня вывели наши математизированные дети. Они подсказали мне, что если хочешь из большого сделать значительное, то примени математику. Какова среднестатистическая мама девятого «Г»? Она уже не спортсменка, уже не комсомолка, но уже дважды красавица. Первое звание ей было присвоено ее женихом, который научился видеть красивое в прекрасном, а второй раз – дочерью или сыном, пока он или она еще не научились видеть никого красивее своей мамы. Внешне эта мама приближается к античному эталону: рост 162 см, вес 57 плюс 20 кг или минус 5 кг. Цвет глаз серо-сине-голубо-карий с зеленоватым отливом, цвет волос модный, разрез глаз современный, фигура не модная, не современная, но женская. Возраст рыночный – сколько дадут. Образование незаконченное высшее, диплом кандидата наук, учит, лечит детей, планирует, калькулирует, поит, одевает, в школу сына провожает, дочь сама, естественно, идет. К тому же она мать-героиня, у нее тридцать один близнец с ярко выраженными или глубоко спрятанными математическими способностями, из которых девять девочек и двадцать два мальчика. Что пожелать такой маме, которая все знает, все умеет, все имеет? Будьте любимы еще много лет. Пусть сегодняшний девятый «Г» и дальше радует вас своими успехами. Берегите девочек, их у нас явно не хватает. Принимайте с должным пониманием неудачные шутки своих мужей и детей. Равняйтесь на среднестатистическую маму девятого «Г», да здравствует 8 Марта, долой эмансипацию».

## Как правильно печь булочки-розочки?

### Состав

Тесто: 1,5–2 столовые ложки муки, 200 граммов маргарина («Пышка») или мягкого сливочного масла, ? чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 4 желтка, 1 столовая ложка сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотка соли,

250 граммов 18-процентного творога.

Крем-начинка: 4 белка, 1 стакан сахара, несколько капель лимонного сока.

Приготовление

Тесто: творог взбить миксером с желтками, добавить масло или маргарин (мягкие), ? чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 1 столовую ложку сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотку соли; замесить тесто, оно должно быть мягкое, скатать шар и отложить, накрыв салфеткой.

Крем-начинка: белки взбить в густую пену, затем, постепенно всыпая стакан сахара, продолжить сбивать, масса должна стать густой, как на безе.

Тесто разделить на четыре части. Каждую тонко раскатать на прямоугольники, густо смазать взбитыми белками, свернуть рулетом и разрезать на кусочки по 4 см. Выпекать на листе смазанным сливочным маслом, расставив кусочки рулета стаканчиками по листу. Выпекать, пока не зарумянится белок.

Это рецепт выпечки, известный в доме Клары Михайловны как «Булочки-розочки “Софья”». Как-то раз их принесла на школьный праздник мама Аркадия Воложа – Софья Львовна, а потом рецепт унаследовала учительница. Собственно говоря, именно эти булочки-розочки мы в данный момент поедаем у нее на кухне в квартире на улице Летчика Бабушкина.

Зачем люди прыгают со второго этажа?

– Илья всегда был мальчик огнеметный, шебутной, из него все время рвалась энергия, но это была положительная энергия, – вспоминает Клара Михайловна. – Он видел черту, которую переступать нельзя, понимал меру ответственности: у него никогда не было, например, желания сорвать урок. А Аркаша был степенный товарищ, смелый, но уравновешенный, что называется, со стержнем. Его невозможно было взять «на слабо», вовлечь в авантюру. Если все будут за компанию прыгать со второго этажа, он десять раз подумает, есть ли в этом смысл.

– А что, прыгали?

– Было дело.

– А зачем?

– Хороший вопрос. Я до сих пор не знаю на него ответа. Это было, когда они уже учились в девятом классе, на перемене, в кабинете биологии. Меня в тот момент не было в школе. Под окнами второго этажа были натянуты металлические сетки, и вот они на них залезли и стали зачем-то прыгать вниз. А коридоры у нас в школе были стеклянными – все крыло просматривается. И вот наш физик Василий Егорович вдруг видит, как мои умные, талантливые, одаренные детки – «твои одуренные», как он говорил, когда я их защищала, – сигают вниз. Я же говорю: нормальные дети – тоже хитрили, шалили, но подлости я от них никогда не видела. И был у нас Дима Шубин – что он только не вытворял, но даже это я сейчас вспоминаю с улыбкой. Однажды Дима решил бегать в минус пятнадцать босиком вокруг школы. «На слабо». Он бегал, а остальные снимали его на любительскую кинокамеру.

В чем разница между стеснительностью и скромностью?

Когда смотришь публичные выступления взрослого Аркадия Воложа, кажется, что в детстве он был не в меру стеснительным ребенком. По интернету даже гуляет видеоролик с пометкой «Запись из семейного архива А. Воложа». На нем какое-то неведомое произведение пубертатного периода с длинными волосами, новорожденными усами и скованными движениями убого зажигает перед каким-то советским худсоветом. Что именно поет и подо что танцует герой ролика, не ясно, поскольку на видео наложена песня «Ляписа Трубецкого» «Я тебя все равно найду». Чтобы убедиться в том, что это фейк, даже не обязательно получить официальное опровержение от самого Воложа (получено). Достаточно посмотреть на его детские фотографии. Перед нами вовсе не юный задрот, который мучительно ждет того возраста, когда главным достоинством мужчины становятся мозги. Подросток Волож и подросток Сегалович – нормальные пацаны, физически неплохо развитые, оба занимались плаванием. Илья постоянно улыбается, а Аркадий почти на каждом фото пребывает в какой-то уверенной задумчивости, даже на том, где он в костюме Снегурочки выступает

на очередном мероприятии формата «Семья и школа».

– Я как раз в результате общения с ним поняла разницу между стеснительностью и скромностью, – комментирует свою черно-белую фотохронику Клара Михайловна. – Аркадий никогда не комплексовал, он очень хорошо знал себе цену, активно участвовал во всем. Его скромность шла именно от собственного достоинства: если ты уверен в себе, тебе незачем выделяться – все и так знают, что такое Аркаша Волож.

– Если судить по математическим олимпиадам, Сегалович все-таки учился лучше. Он занял второе место на Всесоюзной, а Волож дальше республиканской не продвинулся.

– Они оба учились отлично. Просто Илюша учился веселее, а Аркадий ровнее. Но по отношению к обоим у меня был огромный кредит доверия. И, как оказалось много лет спустя, они иногда им все-таки злоупотребляли. Когда мы праздновали в Алма-Ате 25 лет выпуска, Вовка Горохов пригласил нас в ресторан «Медведь», у него теперь целая сеть по всему Казахстану. И вот Илья встал и произнес тост. У меня он даже на видео записан, хотите посмотреть?

За что Сегаловичу стыдно?

– Друзья… Я хочу просто рассказать какие-то яркие вещи, которые у меня остались в памяти от школы. Думаю, что у каждого есть свои воспоминания, но общим для всех нас, наверное, можно считать то удовольствие, которое мы получали от учебы… Я помню, как в десятом классе у нас был урок по литературе. Кажется, это был даже первый урок в том учебном году. И нам к нему надо было что-то прочитать, кажется, про Великую Отечественную войну.

Голос из зала: «Нет, это было не про войну!»

– Может быть, я уже точно не помню. В общем, мы принесли на урок учебники… А мы тогда еще с Шубиным, помните, постоянно издевались над вот этими всеми объяснениями, про Есенина и так далее, из которых вообще было непонятно, что это все такое и почему. И вот учитель говорит нам: «Откройте и прочитайте

страницу такую-то». Мы открываем, читаем. «А теперь, – говорит учитель, – закройте учебники. Положите их в портфели. И пожалуйста, больше не приносите эти учебники в школу никогда».

Дружный хохот.

– …В общем, у нас была отличная школа… А однажды я пришел на урок литературы неподготовленным. И как назло, меня вызвали к доске. И мне потом было очень стыдно, потому что я сказал учителю, что не выучил урок, потому что у нас дома идет ремонт и заниматься невозможно. И учитель мне поверила. А это была неправда. Вернее, так: ремонт у нас действительно был, но он совершенно не мешал занятиям… А помните, Клара Михайловна, как вы меня поймали? Я побывал в Москве и на уроке отвечал по теме «Как я провел каникулы». И мне надо было назвать, какие я мосты видел в Москве. А в Москве вообще нет мостов.

Дружный хохот и голос из зала: «Большой Каменный!»

– Ну да, я так и отвечал: Большой, Каменный, а дальше не помню. И я начал врать: Кузнецкий мост. А его ведь и не было никогда.

Голос из зала: «Он был двести лет назад!»

– В общем, друзья, давайте выпьем за высочайший интеллектуальный уровень наших учителей. И за сладкие моменты стыда.

Что все это значит?

– Клара Михайловна, а что вы тогда Сегаловичу поставили за Кузнецкий мост?

– Двойку, конечно. Но, правда, я поставила ее не в официальный журнал, а в мой собственный, из которого я потом выводила ученику среднюю оценку по результатам урока.

– А он про Кузнецкий мост по-английски рассказывал?

– Да.

– Хорошо говорил, без ошибок?

– Вполне.

– Так почему же двойка?

– А для порядка. Чтобы в следующий раз не врал. Я же говорю: в нашей школе было очень трудно учиться.

– А вам приходилось бывать в офисе «Яндекса»?

– Да. Это было в 2000 году, когда они еще сидели в маленьком помещении. Мне там очень понравилось. Знаете, было такое ощущение, что я снова попала в РФМШ. Как будто ребята сохранили ту атмосферу и спустя много лет снова воспроизвели ее в Москве.

## Для чего нужны ошибки?

Последний звонок, золотые медали на шее, выпускной бал. Волож, Сегалович и еще восемнадцать выпускников РФМШ рванули покорять «северные столицы». Москва, Ленинград, Новосибирск, Томск – лучшие ученики элитной школы в те времена почти без остатка растворялись в ведущих вузах страны, так что сегодня им даже нет смысла устраивать встречи выпускников на родине, там почти никого не осталось.

Илья Сегалович, по собственному признанию, в десятом классе какое-то время колебался, а не пойти ли ему в артисты или режиссеры – школьные постановки будоражили его артистичную натуру. Но математика все-таки оказалась сильнее. Материализовавшись в Москве, будущие основатели «Яндекса» первым делом подали документы на геофак МГУ. Но суровая реальность оказалась несколько сложнее честных математических конструкций. В суровой реальности, оказывается, есть такие переменные величины, как «пятый пункт»,

«неправильные фамилии» и «негласные установки». Волож и Сегалович в 17 лет вдруг узнали, что у них есть национальность и она не совсем подходит для геофака МГУ.

– В те времена во многие вузы не брали людей с «неправильными фамилиями», – рассказывает Елена Колмановская, акционер и один из основателей «Яндекса», которая примерно в то же время стучалась примерно в те же двери. – Механизмы отказа были разные. На Физтехе человек получал на экзаменах нормальные оценки, но проваливался на собеседовании: не знал, например, фамилии секретаря компартии Белоруссии. А на мехмате человеку не только ставили двойку, но и объясняли, что он неспособен заниматься математикой. Рассказывают, что были даже специальные люди, которые на крыльце встречали провалившихся абитуриентов и объясняли им, что они на самом деле не идиоты, просто им дали задачку для третьего курса. Чтобы они понимали, что не надо бросать математику.

– Мы не прошли по баллам, и было очень грустно: всего четыре отличника на 250 человек выпуска, и вдруг – бум! – выясняется, что ты вообще ничего не умеешь, – вспоминает Волож. – Надо было срочно принимать решение, куда теперь подавать документы. Это случилось 31 июля 1981 года – над Советским Союзом был день полного солнечного затмения, это я хорошо запомнил.

Сейчас в Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина идут за газпромовской стабильностью. В 80-е годы в «Керосинку» многие шли, потому что там была сильная математика. Этот вуз находился неподалеку от МГУ, поэтому троллейбусный маршрут между ними становился в абитуриентский сезон знаковым. На нем от одной судьбы к другой перемещались те, кому по не слишком уважительной причине не удалось пробиться в МГУ. В общем, Аркадий Волож забрал документы, сел на троллейбус и встретил очередной учебный год студентом факультета автоматики и вычислительной техники Института имени Губкина. Илья Сегалович примерно таким же образом оказался в Московском геологоразведочном институте (МГРИ) на геофизическом факультете. Одним словом, школьные друзья решили пойти дорогой своих родителей – след в след.

Чем пахнет селедка?

Здравствуйте, Клара Михайловна…

…Многое нам здесь в Москве не нравится. Однокурсники зубрят с утра до вечера. Ребята так себе, есть, правда, отличные. Но в основном народ безразличный. Это не значит, что они плохо одеты, плохо говорят или плохо знают математику. Но наш класс лучше в 10100 раз… Ядро общины 10 «Г» держится, во всяком случае старается держаться вместе. Несколько раз ходили с Юркой Паком и девушками в кино, театр, по городу. Наши девушки что-то хандрят помалу, но мы их стараемся веселить. Недавно произошло потрясающее событие, которое потрясло не только Москву, но и весь мир с его окрестностями. Объявился Гоша Клочко (это был октябрь месяц). Он заехал к девчонкам на час, да и то по ошибке, так как думал, что приехал Шубин. Черкасов пребывает в тумане полностью. Бородину звоним, Дияра, хоть и живет невдалеке, но давно не заходит. Дмитриев один раз приходил. Но в целом ничего, скучаем помаленьку по Алма-Ате. Собирались как-то на годовщину вечера посвящения и вспоминали наши вечера. Клара Михайловна, расскажите, как там наша школа, как алмаатинцы 10 «Г», а то они нам не пишут. Напишите, что с ними и как поживаете, не скучайте. Скоро приедем, готовьте встречу с оркестром. Просим прощения за рваный стиль. До свидания. Илья Сегалович, Аркадий Юрьевич Волож. Писано 30.11.81, Москва, станция метро «Краснопресненская». 22:48.

Это последняя из восьми страниц письма Аркадия и Ильи из Москвы, остальные не сохранились. Сегалович писал зеленой пастой, Волож – синей. Жили в разных общежитиях, но на соседних улицах: Аркадий – на Бутлерова, Илья – на Волгина.

– Ходили друг к другу в гости, встречались на днях рождения, в общих компаниях, – вспоминает Волож. – Условия были примерно одинаковые, даже запах тот же: у него вьетнамцы жарили селедку на этаже, и у меня вьетнамцы жарили селедку на этаже. Со мной учились будущие нефтяники-буровики, с Ильей – геологи и горняки. Обычная студенческая жизнь – как у всех. Вроде ничего особенного, а забыть невозможно.

Где Аннушка разлила масло?

Атмосфера в «Керосинке» была нестандартная. Тон задавали как раз те, кого забраковали в МГУ. На первом же курсе они объединялись по признаку битой

задницы, но очень скоро преодолевали болевой синдром и просто жили полнокровной жизнью. Много читали, копировали самиздат, болели Фрейдом, Львом Гумилевым и Булгаковым. Целыми вечерам торчали в подъезде у дверей нехорошей квартиры из романа «Мастер и Маргарита», а на Пионерских тогда еще прудах до хрипоты спорили о том, где именно Аннушка разлила масло.

Аркадий, по собственному признанию, никогда не имел особой склонности к чтению художественной литературы. За пределы школьной программы вылезал, лишь когда родители заставляли. Но даже у него в студенческий период проснулась страсть к печатному слову. За это время он «проглотил» несколько полок книг и журналов. Некоторые из полученных знаний были сразу пущены в дело.

– В то время в журнале «Знание – сила» вышел цикл статей про развивающие игры. Сейчас таких игр полно в каждом «Детском мире», но тогда это было что-то новое. Я прочитал и стал давать детям уроки. Мне платили по 10 рублей за раз, это были приличные деньги – например, за 40 рублей можно было снять квартиру. Клиентов находил через знакомых. Теперь иногда вижу этих детей по телевизору.

## Кто разрушил Дворец Советов?

Присмотреть за мальчиком заботливые родители поручили московскому дальнему родственнику – дяде Грише.

– Григорий Рувимович Волож, старый зэк, легендарная личность, прожил девяносто восемь лет, – заочно знакомит Аркадий. – Во время революции ему было девятнадцать, он переехал из Харькова в Москву, был активным троцкистом, а в 1934 году их всех посадили. Ему повезло: посадили бы на три года позже – расстреляли бы. А так в 1940-м он уже освободился и вольнонаемным работником стал строить Печорскую железную дорогу, от Ухты на Север, к угольным шахтам. Он был там начальником маттехснаба.

Это была стратегическая стройка, потому что после оккупации немцами Донбасса единственный крупный источник угля оказался на Севере. Железа во время войны тоже не хватало, поэтому для сооружения железнодорожных

мостов было решено демонтировать Дворец Советов, каркас которого был сооружен из специальной марки высокопрочной стали. Дворец Советов – это плод советской гигантомании, грандиозных размеров здание, которое так и не достроили на месте взорванного храма Христа Спасителя.

– Дядя Гриша руководил демонтажными работами, – продолжает внучатый племянник Аркадий. – Он мне подробно рассказывал, как они все это делали, у меня до сих пор где-то кассеты лежат. Грузили железные конструкции на трамваи и по Пречистенке гнали в Лужники. А уже оттуда по железной дороге везли на Север. Потом он еще строил «Норильский никель» и стал почетным жителем города Норильска. А когда я приехал в Москву, Григорий Рувимович был членом клуба экслибрисистов, жил в полуторакомнатной квартирке на метро «Молодежная». Он и Марьяна Самойловна Цин – его жена, известный японист, один из авторов большого японско-русского словаря, ученица академика Конрада. В общем, такие очень интеллигентные ребята.

Семнадцатилетний Аркадий приходил к ним пару раз в месяц в гости – отметиться, успокоить истерзанный студенческой едой желудок и послушать очередную главу дядиного эпоса.

– А еще он умел задавать правильные вопросы, – говорит Аркадий. – Например, такие: «А кем вы, молодой человек, собираетесь стать через десять лет?..»

– И что вы отвечали?

– Не помню. Скорее всего, что-то невнятное. В семнадцать лет кажется, что после тридцати не живут, поэтому какая разница. Но когда задают правильные вопросы, начинаешь правильно думать. Мне потом всегда вовремя попадались люди, которые умели задавать правильные вопросы.

## Как стать душой компании?

Была еще одна студенческая страсть, к которой юный Волож был абсолютно равнодушен.

– Был ли Аркаша душой компании? – спрашивает сам себя его студенческий друг Евгений Ломизе и сам себе отвечает: – Аркаше было трудно стать душой компании, потому что он вообще никак не дружит с алкоголем. С такими способностями ты обречен на то, чтобы оставаться на периферии веселья. Он был довольно незаметный персонаж.

– Он как бы так харизматично молчал?

– Харизматично молчал. Очень хорошая формулировка! Аркадий харизматично молчал.

Сегодня Евгений Ломизе – руководитель коммерческого направления «Яндекса», а в те времена – студент истфака МГУ, студент химфака МГУ, любимец женщин, сентиментальный харизматик и как раз-таки душа компании. В истории «Яндекса» по-крупному он отметился дважды: построил «Яндекс. Директ», благодаря которому поисковик научился зарабатывать много денег, – раз. А два – на его студенческой свадьбе молодой-премолодой Аркадий Волож собственноручно мыл посуду. Поскольку был самым трезвым.

– Если бы в то время вас спросили, кем станет этот юноша через десять лет, какое будущее вы бы ему нарисовали?

– Ну что мы тогда знали про будущее! – поднимает руки вверх Евгений Ломизе. – Я, к стыду своему, как историк совершенно не предвидел падение Советского Союза. Мне казалось, что эта глыба скреплена на века. Наше будущее состоялось совсем в другой реальности. Конечно, Аркадий вряд ли пошел бы в цеховики, каким-то полуподпольным бизнесом заниматься – нет, это не его. Скорее всего, стал бы двигать науку, причем не как ученый, а как организатор. Но когда все вокруг вдруг стало круто меняться, он одним из первых среди нас двинулся в бизнес.

– Какое впечатление он производил тогда?

– Приятное. Но ничто не предвещало. Нет, вообще ничто не предвещало.

Александр (Саша) Галицкий, основатель и управляющий партнер компании Almaz Capital Partners, член Совета фонда «Сколково», разработчик технологий Wi-Fi и VPN:

«В современном мире сумасшедшие люди – главная сила»

Для российского IT-бизнеса Галицкий уже давно стал тем, кого в советское время называли «послом мира». Будучи культовой фигурой на родине, он имеет безупречную репутацию планетарного масштаба, и если нужно поженить разумные отечественные инициативы с мировым капиталом – это к нему. Для Галицкого детство и отрочество российского IT-бизнеса – часть его собственной биографии, которую вполне можно описать в жанре политического детектива или авантюрного романа. По крайней мере, в этом интервью есть все для этого необходимое: и военные тайны, и звездные войны, и допрос в застенках американских спецслужб, и ночная прогулка в лес с сотрудником ФСБ, а главное – то, что успех в бизнесе пришел к Галицкому вопреки его воле. Те, кто опоздал родиться в те времена, уже вряд ли поверят, что такая жизнь может быть типичной для целого поколения.

– Недавно я где-то услышал, что якобы до 2001 года IT-индустрии в России не было. Это очень смешно. На самом деле история российского IT и, в частности, софтверной индустрии начинается еще в 50-х годах. А если говорить именно о бизнесе, то это вторая половина 80-х.

– В таких случаях едва ли можно назвать точную дату и место рождения, а также имена родителей. Но, может быть, у вас есть своя версия?

– Давай я буду просто рассказывать разные истории из своей жизни – в итоге сложится какая-то картинка. По-моему, это будет правильней.

– Хорошо.

– Когда началась перестройка, мне было тридцать три года, я уже не был молодым специалистом, а одним, как теперь принято говорить, top executive в элитном оборонном НПО «ЭЛАС», это город Зеленоград. Занимал там должность главного конструктора направления, возглавлял работы по созданию бортовых вычислительных средств нового поколения в рамках национальной программы

«Салют-90», а также разработке цифровых систем связи для низкоорбитальных спутников. Иными словами, разрабатывал для спутника-шпиона то, что сегодня делает любой фотоаппарат. Наша аппаратура распознавала образ и преобразовывала аналоговый сигнал в цифру. В начале 80-х это было чудо. Мы делали электронные фотографии, наблюдали за вражеской территорией – то, что сейчас на Google Maps делает любой ребенок. Первые спутники такого рода в Америке появились в 80-м году и у нас в 82-м. Собственно говоря, на этом моя карьера и строилась. Именно тогда ко мне и прицепилось второе имя – Саша.

– Потому что младенец среди генералов?

– Ну да: Сашка, покажи, как это у тебя все работает. Как они могли еще меня звать? Александр Владимирович – глупо. И так приклеилось ко мне «Саша» на всю жизнь. Но то, чем мы занимались, было очень серьезно, мы были под особым наблюдением КГБ. Однажды в 1988 году я нечаянно взял на наш спецборт посла Соединенных Штатов – был большой скандал, слава богу, обошлось без последствий.

– И как с такой осведомленностью вы оказались в бизнесе, да еще международном?

– Тогда в СССР уже хлынули люди с Запада, причем поначалу в большинстве своем это были авантюристы с синдромом золотой лихорадки. Они приезжали сюда в надежде найти какие-то золотые кладези, при этом у себя на родине были кончеными неудачниками. Это вообще свойство западного мира: самая продуктивная часть народа там спокойно делает свою карьеру, зачем им куда-то ехать? По миру мечется либо молодежь, которая хочет себя реализовать, либо неудачники средних лет, которые ловят свой последний шанс, либо люди пенсионного возраста, ищущие приключений и развлечений. Здесь они, как правило, встречали такой же контингент – тех, кто смотрел на иностранца как на потенциальный источник быстрого обогащения. Но постепенно интерес к Советскому Союзу стал просыпаться и у людей посерьезней. У нас в то время не было контактов за рубежом, но было желание наладить с иностранцами сотрудничество в области IT. В результате появились молодые ребята – сегодняшний руководитель Федеральной налоговой службы РФ Миша Мишустин и его друзья, – которые сделали очень правильный шаг, создали Международный компьютерный клуб. Получился эффективный инструмент взаимодействия, они раскрутили целую кучу людей, в том числе и меня, начали тащить туда толковых иностранцев, в их потоке приехала, например, Эстер

Дайсон. В результате у нас начали появляться совместные предприятия. Возглавляли их гэбэшники, как правило, мы все проходили фильтрацию, представлялись на встречах с партнерами другими именами, оставляли визитные карточки совсем других контор, но все равно это было уже что-то.

– Это тогда вы познакомились с Sun Microsystems?

– Да, это был мой первый контакт с иностранцами, он состоялся в 1990 году. Я встретился с создателями компании Биллом Джоем и Джоном Гейджем и еще целой кучей людей. Встречи организовывались так: нас приводили в какой-то ресторан, садились и разговаривали. Язык, естественно, был еще тот, и разговоры были в основном на пальцах. Но главное было понятно без слов. На одной из встреч я просто показал им 22-слойную полиамидную плату. В то время все делали 6-слойные платы, а у нас в НПО – 22-слойные, тонкие. Ребята из Sun, когда увидели, просто обалдели. И не потому, что это было что-то секретное, они просто были поражены нашими технологиями, для них это было произведением искусства. Они тут же говорят: «А можно встретиться, посмотреть, как это все работает?» Я позвонил своему боссу, генеральному конструктору Геннадию Гуськову – такой мужик был, ничего не боялся, Герой Соцтруда за запуск в космос Гагарина, ему все было по барабану. Он говорит: «Да, пусть приезжают». И в итоге они приехали к нам, и им показали несколько вещей, которые их поразили. Например, мы с командой в то время затащили на спутник протокол IP – то, на чем сегодня интернет построен. Это все тоже было в рамках «звездных войн», мы делали систему связи для спутников. И мы показали им IP-протоколы. На них это подействовало как наркотик. Они тут же захотели сотрудничать, потому что Sun Microsystems в то время и продвигала, собственно, интернет. Эта компания была как Google сегодня, дерзкая и молодая.

– Неужели состояние советских компьютерных технологий было таким серьезным, что мы могли буржуев уделать?

– Ну, в общем-то да, мы были очень сильны. Но наша слабость была в том, что мы делали вещи уникальные, но в небольшом количестве. Вот смотрите, был, например, завод «Микрон», который производил чипы. Он и сейчас есть, принадлежит АФК «Система». И я, будучи главным конструктором, обеспечивал треть их объемов. При этом я их просил изготовить мне только то, что нам было нужно для космоса, – порядка двадцати компьютеров в год, которые использовали примерно двенадцать микроновских чипов. То есть они за треть суммы, которая шла на содержание огромного завода, производили единичные

образцы, по сути дела, вылизывая для меня этот заказ, доводили его до совершенства. О себестоимости никто не думал: мне выставляли цены, которые покрывали треть расходов на зарплаты для пяти тысяч сотрудников, коммуналку, развитие, пионерлагерь и так далее.

– Ради двенадцати чипов на двадцать компьютеров?

– Ну да. В Советском Союзе были очень серьезные инновации, но они редко попадали в массовое производство, никто не стремился поставить востребованный товар на поток, все делали вещи в эксклюзивном варианте, их дотачивали левши руками. И эти эксклюзивы – да, были крутые. Даже спустя много лет мы по некоторым параметрам были впереди американцев. Я сейчас немного забегу вперед и расскажу про наше общение с Oracle. Если помните, в 90-м году создатель и CEO Oracle Ларри Эллисон на вопрос, а не пора ли в России офис открывать, ответил: они увидят мой Oracle только на головках наших ракет. Хотя на тот момент нелегального Oracle было в России уже пруд пруди. В 94-м году они все-таки решили открыть офис в России, и мы прилетели в США в составе российской делегации. И вот меня неожиданно позвал к себе на встречу их председатель совета директоров генерал Джеймс Абрахамсон – бывший руководитель программы американских «звездных войн», помните, была такая программа СОИ – Стратегическая оборонная инициатива. На тот момент в США уже прикрыли эту программу, потому что она была нужна в основном для устрашения, генерал ушел на пенсию, и Ларри Эллисон взял его к себе вице-президентом, видимо, для доставки Oracle на головках ядерных ракет. У Абрахамсона был специальный такой кабинет, там была куча кусочков этих «звездных войн»: чипы, пластины – он мне все это показал, мы с ним побеседовали, а на прощание я ему сказал: «Будешь в Москве, я тебе тоже покажу кое-что». И он приехал в Москву. Я к тому времени уже ушел из НПО, отошел от государственного бизнеса.

– А почему, кстати?

– Потому что в моей жизни была такая история: в начале 90-х я пришел в правительство за поддержкой, чтобы вот эти свои спутниковые системы развивать. А мне один человек уважаемый, зам. премьер-министра тогдашнего, ответил так: «У нас денег на технологии нет, у нас есть деньги только на строительство демократии». И вот эта фраза меня так вдохновила, что я решил уйти. Потому что в демократии я ничего не понимаю: когда ты руководишь коллективами, реально что-то делаешь, там демократии нет. Но когда генерал

Абрахамсон приехал, я по старой памяти привел его к своему боссу Гуськову. А тому в 94-м году уже вообще все было по барабану, он открыл секретный музей и начал показывать наши достижения. И даже тогда, в 94-м году, генерал Абрахамсон насчитал четыре вещи, по которым мы были далеко-далеко впереди американцев. Например, плоские фазированные антенные решетки космического базирования, которые дают возможность электронного управления лучом, а не механическим вращением антенны на спутнике, – мы делали лучшее разрешение ПЗС-матриц, чем в США. А потом, когда мы уже выпили немного водки, он говорит: «Мне показывали посадку вашего шаттла – “Бурана”. Какие же все-таки вы, русские, гуманные люди. Вы свой первый шаттл запустили в беспилотном режиме, а мы рисковали жизнями людей. Вы знаете, что первый человек, который руководил этой программой, от переживаний сошел с ума? Не вынес груза ответственности. Я, говорит, как раз на его место пришел». Мы тогда с боссом переглянулись, но не стали говорить ему, что вообще-то «Буран» не был никаким беспилотником, советские люди сажали его джойстиком.

– Как джойстиком?!

– Вы что, не знали? Он ведь сажался летчиком, который летел за «Бураном» и управлял им как моделью. А у всех было мнение, что «Буран» имеет такую суперавтоматическую систему, которая сама все рассчитывает и сажает. Чудо техники. Потом это все вскрылось, но уже после наших посиделок с Абрахамсоном. У советской науки всегда были такие хитрости, чтобы удивить мир. В общем, мой босс взял так водку и говорит: «Чудак ты, американец. Ну, ладно, давай выпьем за гуманность».

– А давайте вернемся к истории про Sun.

– Да, возвращаемся в 80-е. История моя с Sun развивалась так. Они пригласили меня посмотреть Кремниевую долину. И после той поездки у меня осталось недоумение: блин, ну почему наши технологии там не работают, почему лежат у нас мертвым грузом, они ведь вполне конкурентоспособны? Я тогда еще ничего не понимал в венчурном бизнесе, но в результате мы с коллегами разработали такую модель: а давайте будем брать советские технологии, которые, как мы считаем, годятся для мирового рынка, давать им начальные деньги, высаживать в Калифорнию, развивать эти компании в Кремниевой долине, привлекать дополнительные деньги у буржуев, а когда компании вырастут, их продавать. Таким образом страна будет зарабатывать деньги, а наши технологии –

выходить на мировой рынок. Работали над этой моделью с Сергеем Глазьевым. Летом 1991 года мы с профессором Геннадием Гуськовым принесли ее в Кремль – будущим гэкачепэшникам. Среди них, кстати, были вполне разумные люди, они разбирались в технологиях и понимали важность инновационного развития СССР. Все это мы обсуждали 12 августа, перед самым путчем, на встрече с управляющим делами ЦК Николаем Кручиной, секретарем Оборонного отдела ЦК КПСС Олегом Баклановым, руководителем Администрации Президента Евгением Быстровым и еще какими-то людьми, я уж всех не помню. В итоге мы обо всем договорились, выпили коньяку за успех начатого дела, и я, счастливый, 18 августа со своими ребятами улетел на Телецкое озеро на закрытую научную конференцию. И там нас накрыло путчем, пилоты сказали: «Все рейсы отменены – ребята, пейте водку». И мы пьянствовали три дня, а когда вернулись, понятно, что ни о каких договоренностях речи уже не было.

– Зато победила революция.

– Да, я когда прилетел, включаю компьютер, а у меня почта электронная тогда уже была, и в почтовом ящике лежит запрос от Sun на 200 американских Green Cards для эмиграции в Соединенные Штаты – моей и моих сотрудников. Я сел и ответил: «Спасибо, но победила революция, эмигрировать никому не надо». Все мои потом, когда узнали, страшно расстроились. Лучше бы, говорят, ГКЧП победило. Это притом что наш Зеленоград в то время был самым революционным городом, поддерживал Ельцина, многотысячные митинги были. Тем не менее Sun прореагировала на все это таким образом: прислала на мое личное имя двадцать компьютеров, которые стоили тогда 25 тысяч долларов каждый. В то время у нас таможня не брала никаких налогов для частных лиц, и вот я приезжаю, а меня ждут сорок этих коробок – мониторы плюс компьютеры.

– И что вы с ними сделали?

– Я сначала честно попытался сдать все это добро на свое предприятие, но по советским законам не было правил приема дорогих пожертвований от частного лица. И вот я начал метаться: склада у меня нет, в квартиру все это не влезет – что делать? Стал обзванивать друзей, а один из них мне и говорит: да что ты мучаешься, я тебе дам денег, снимай офис, открывай частное предприятие. И так вот я ушел в частный бизнес.

– Некуда было деть компьютеры.

– Некуда было деть компьютеры. Позже Sun прислала нам еще девять тонн железа, они собрали там уже не только новое, но и что-то ношеное, и так мы стартанули свой собственно бизнес интернетовский.

– А что именно вы делали?

– Просто перепродавать компьютеры нам было неинтересно. Тупо заниматься «коробками» после того, как ты был «впереди планеты всей», психологически непросто. Мы стали искать какие-то инженерные задачи. Поначалу обрабатывали и отправляли факсы через интернет. В то время их можно было отправить только из Москвы, поэтому мы построили автоматический FaxGate, который принимал на компьютеры факсы из всех регионов страны и отправлял их за границу. В общем, начали развивать интернет-сервисы, соревновались с компаниями «СовАм», «Релком» и «Демос». Но уже в декабре 1991 года Sun попросила нас реализовать протокол 802.11 в конструктиве PCMCIA для соединения по беспроводной связи нескольких компьютеров в одну сеть. Мы, говорят, выдали заказ «Мотороле», еще кому-то, а почему бы вам не попробовать? Вот это уже было что-то интересное. Мы сели за это дело и через полгода все склепали. Собственно, из этого получилось то, что сегодня известно как Wi-Fi – протокол 802.11. Ребята из Sun были в таком трансе, что тут же сказали: а давай мы в твою компанию вложим деньги!

– А что потом было с Wi-Fi? Почему мы о нем узнали лишь много лет спустя?

– А он никому тогда оказался не нужен.

– Wi-Fi никому не был нужен?!

– Было еще слишком рано, эта технология просто опередила свое время. Так бывает. Никто не мог понять, зачем нужно передавать информацию со скоростью 2–4 мегабайта в секунду. Тогда через интернет передавали просто сообщения и никакие attachments не прикреплялись. Пытались это показать Ericsson, Ericsson говорит: «Нам достаточно 19,2 килобита в секунду». Я предлагал это нашему Министерству обороны, у меня даже где-то лежит бумага, где написано, что для российской науки перспектив данное направление не имеет. Даже с SAAB ничего не получилось, хотя они сами прислали нам запрос: «А не можете ли вы изготовить десять тысяч комплектов вашей радиохреновины, потому что мы делаем экспериментальный образец для армии

НАТО?» Но десять тысяч мы не потянули, не было мощностей. В итоге мы продали это дело американскому правительству, которое пошло на сделку только потому, что боялось: а вдруг мы продадим наше изобретение террористам, а они его как-нибудь используют для шифрованной связи.

Конец ознакомительного фрагмента.

---

Купить: https://tellnovel.com/dmitriy-sokolov-mitrich/yandeks-kniga-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити