



Яндекс. Книга

Дмитрий Соколов-Митрич

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:
Яндекс.Книга. Дмитрий
Соколов-Митрич**

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Яндекс.Книга. Дмитрий Соколов-Митрич / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Дмитрия Соколова-Митрича «Яндекс. Книга». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге История «Яндекса» началась, вероятно, в 1977-м, когда Аркадий Волож и Илья Сегалович оказались за одной партой в Республиканской физматшколе Алматы. Тогда будущие основатели четвертой поисковой системы в мире стали друзьями на всю жизнь. Успех «Яндекса» – это в огромной степени история дружбы и трепетного отношения к людям и собственному делу. За время существования компанию пытались купить Yahoo, Google, Юрий Мильнер, Алишер Усманов и даже Кремль (через «дружественного инвестора»). Но ни одна сделка не состоялась: «Яндекс» не совершил ошибку, которая погубила многих конкурентов – «Рамблер», Aport, InfoArt, – не погнался за большими деньгами, утратив контроль над бизнесом. В прошлом году «Яндекс» стал самой дорогой компанией Рунета с капитализацией \$12,38 млрд. Дмитрий Соколов-Митрич, репортер и публицист, написал «Яндекс. Книгу» – полную событий и биографий историю успеха «Яндекса» с флером лихих 90-х и ностальгии по СССР. Прочитайте саммари, чтобы увидеть, как ставшая привычной, словно посудомойка, поисковая машина превращается в нечто уникальное, одушевленное и очень симпатичное. Зачем читать • узнать историю одной из лучших высокотехнологичных компаний мира; • окунуться в эпоху становления постсоветского IT-предпринимательства; • познакомиться с уникальной корпоративной культурой, ставшей неотъемлемой частью бренда «Яндекс». Об авторе Дмитрий Соколов-Митрич – журналист, репортер и публицист, работал заместителем главного редактора журнала «Русский репортер», автор трех документальных фильмов и восьми книг, лауреат премий по журналистике, в том числе премий «Искра», «Гонг», «Правый взгляд», премии правительства Москвы.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

О русской истории успеха, айтишниках и человеческих отношениях	7
Яндекс. Время	8
Часть 1. 1964-1986	8
Начало	8
Часть 2. 1986-1991	9
Наука или бизнес	9
О пользе изучения иностранных языков	9
Часть 3. 1991-1997	10
«Аркадия»	10
Близкие по духу	10
Крушение империи	10
При чем тут Библия?	10
Кто сказал Яндекс?	11
Последствия «демонстрашки»	11
Часть 4. 1997-2001	12
Поисковые системы сделали интернет интернетом	12
Как работать с инвесторами	12
Три ошибки, которые сделали почти все	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Краткое содержание книги: Яндекс. Книга. Дмитрий Соколов-Митрич

Оригинальное название:

Яндекс. Книга

Автор:

Дмитрий Соколов-Митрич

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

www.allmedialaw.ru

О русской истории успеха, айтишниках и человеческих отношениях

«Яндекс. Книга» – это русская история успеха с флером лихих 90-х и ностальгии по СССР. Она полна событий и биографий, которые позволяют взглянуть на прошлое под другим углом. Прямо на глазах уже давно привычный для нас «Яндекс» превращается в нечто уникальное, одушевленное и очень симпатичное.

Повествование автора не ограничивается историей «Яндекса». Интервью с создателями таких компаний, как АBBYY, Parallels, Rambler, Almaz Capital, Runet Holding, RadiusGroup, GridGain Systems, раскроют интереснейшие факты о российской IT-индустрии, основные сегменты которой освоены нашими соотечественниками и не завоеваны мировыми гигантами до сих пор.

Книга не только о прошлом, но и о будущем российского высокотехнологичного бизнеса, о его высоком потенциале.

Яндекс. Время

Часть 1. 1964-1986

Начало

Трудно сказать, когда именно началась история самой популярной поисковой системы Рунета: в 1997-м, когда появился адрес www.yandex.ru, или в 1993-м, когда родилось название первой в мире поисковой машины с русской морфологией. А может быть, и в 1977-м, когда Аркаша Волож и Илюша Сегалович, будущие основатели «Яндекса», оказались за одной партой в Республиканской физматшколе Алма-Аты.

Семьи Воложей и Сегаловичей, типичные представители советской научной интеллигенции, подружились в поселке Казахстанского филиала Всесоюзного института разведочной геофизики. Отцы будущих школьных друзей искали нефть и газ с помощью математических методов, мама Сегаловича работала в вычислительном центре. Вот тогда мальчики и познакомились с советскими компьютерами «Минск-22», «Минск-32» и БЭСМ. Дети пошли по стопам родителей. В 1981-м Аркадий Волож начал изучение автоматики и вычислительной техники в Институте нефти и газа им. И. М. Губкина, а Илья Сегалович – в Московском геологоразведочном институте (МГРИ).

Часть 2. 1986-1991

Наука или бизнес

Поступив в аспирантуру, Аркадий Волож занялся изучением возможностей, которые может дать обработка больших объемов данных. Он даже получил доступ к ЕС-1022, одной из лучших ЭВМ СССР.

Но очень скоро Волож оказался соучредителем кооператива «Магистр» с 2 % доли. Диссертацию он так и не защитил, но стремление к наукоемкому бизнесу осталось навсегда. Кооператив поначалу зарабатывал на тыквенных семечках, которые собирали на Кубани, жарили в Австрии, продавали в арабских странах, а на вырученные деньги закупали компьютеры и создавали автоматизированные рабочие места (АРМ).

Сегалович тогда о бизнесе и не помышлял. Он полностью посвятил себя программированию и писал сложные геофизические информационные системы во Всесоюзном институте минерального сырья.

О пользе изучения иностранных языков

Бизнес требовал знания английского языка, и Аркадий познакомился с Робби Стаблбайнсом и Джонни Бойнтоном. Они тоже когда-то сидели за одной партой и приехали в Москву изучать русский. Довольно скоро репетиторство переросло в организацию поставок американских компьютеров от RadioShack. Так, за двумя школьными партами – одна в Алма-Ате, другая в Бостоне – родилась компания CompuTek International, на базе которой и вырос будущий «Яндекс».

Они очень не хотели ограничивать бизнес продажами и пробовали разное, но обязательно что-то высокотехнологичное. Интернет того времени отличался от нынешнего, «как берестяная грамота от Facebook», и, разумеется, коммерческий потенциал поисковых систем предвидеть не мог никто. Поэтому молодые предприниматели далеко не сразу поняли, что попали в точку, когда стали разрабатывать идею объединения поиска с морфологией.

Часть 3. 1991-1997

«Аркадия»

Вместе с тезкой Борковским – нынешним руководителем Yandex.Labs в Калифорнии – Волож создал при ComrTek маленькую программистскую фирму «Аркадия», которая стала полигоном для испытаний поисковой машины. Но в 1990-м Борковский уехал на ПМЖ в США.

Это была первая волна утечки советских умов на запад. Трудно сказать, что эти люди думают об эмиграции сейчас, как выразился Борковский: «В американской культуре не принято предаваться сожалениям». Но Илья Сегалович уверен, что те, кто выбрал тогда путь наемного работника в Кремниевой долине, сильно проиграли.

Илья пришел на место Борковского и фундаментально занялся компьютерной лингвистикой и машинным обучением.

Близкие по духу

Работа в маленьком офисе «Аркадии», на Ленинском, 37а, больше походила на творческую тусовку. На зарплате сидели пять человек, а поток родственных душ достигал иногда до двадцати в день. Именно здесь выросли основатели издательских домов «Компьютерра», Computer World, «Открытые системы», «Мир ПК».

Крушение империи

Первый продукт «Аркадии» – поисковик по Международному классификатору изобретений (МКИ) – пользовался большой популярностью у многих НИИ позднего СССР. Но чем активнее «Аркадия» налаживала каналы сбыта по всей советской империи, тем очевиднее становился упадок последней. Когда в 1991-м Советский Союз распался, бизнес стал стремительно сворачиваться. Начался долгий и тяжелый период бартерной экономики. Аркадию Воложу тогда очень помогли инвестиции венчурного фонда Cole Management. Благодаря этому ComrTek стала основным дистрибьютором Cisco, а «Аркадия» выжила в самый сложный период постсоветской трансформации.

При чем тут Библия?

Волож очень удивил руководство Института проблем передачи информации РАН, когда предложил купить у них электронные копии словарей русского языка, орфографического и грамматического. В те времена за интеллектуальную собственность в стране не платил никто.

С помощью словарей Сегалович создал уникальный алгоритм морфологического распознавания слов. На его основе был разработан поисковый индекс для Библии как для самого популярного текста в мире. Потом индексировали собрания сочинений Пушкина и Грибоедова.

Грамматический словарь академика А. А. Зализняка (его еще называют обратным из-за инверсионного расположения слов) лег в основу большинства современных компьютерных программ, работающих с русской морфологией.

Кто сказал Яндекс?

Сегалович создал еще один уникальный алгоритм – механизм генерации гипотез. Благодаря ему поисковая машина «Аркадии» стала еще умнее. Она начала усваивать новые слова, научилась учиться. Пришло время дать ей имя.

Думали несколько недель. Илья экспериментировал со словами search и index. Можно сказать, что оборот Yet Another Indexer стал именем-отчеством «Яндекса». Волож добавил последний штрих. Чтобы подчеркнуть русское происхождение поисковика, он предложил в слове Yandex поставить первой русскую букву «Я».

Последствия «демонстрашки»

Рунет конца 90-х годов весил всего лишь 5–7 гигабайт, и интернет-поиск был не актуален. Поэтому первой была создана программа поиска по сайтам – Yandex.Site.

Чтобы продемонстрировать ее возможности, молодые предприниматели открыли в интернете страничку Yandex.ru. Тогда никто из них не ожидал, что уже через несколько месяцев «Яндекс» станет признанным национальным поисковиком, а их бизнес – делом всей их жизни.

Часть 4. 1997-2001

Поисковые системы сделали интернет интернетом

Это были времена, когда мир увидел в интернете потенциал. Кондитерская «Делифранс» в фойе Концертного зала имени П. И. Чайковского превратилась в неформальную «ярмарку стартапов» Рунета. Цены ниже \$1 млн не рассматривали. Заграничные инвесторы открыли настоящую охоту на сайты-поисковики¹.

Именно в это время Волож покинул ComrTek, чтобы полностью посвятить себя «Яндексу». Их первым инвестиционным партнером стал Юрий Мильнер, глава фонда New Trinity Investments. С его подачи начали заниматься копированием популярных американских сайтов, сделали Molotok.ru и Narod.ru. Но дальше сотрудничество не пошло. Мильнер был охотником, а Волож не любил рисковать ради быстрых денег.

Как работать с инвесторами

Мудрый подход Воложа к выбору инвесторов уберег и ComrTek, и «Яндекс» от ошибки, которую в те времена совершили практически все конкуренты: «Рамблер», поисковик Aport, Mail.ru, портал InfoArt. Принципы Аркадия Воложа были очень просты:

- ◆ продаем только миноритарный (не контрольный) пакет акций;
- ◆ берем ровно столько, сколько нужно на развитие;
- ◆ ищем не только делового партнера, но и единомышленника.

В апреле 2000 года фонд Baring Vostok Capital Partners оценил «Яндекс» в \$15 млн и заплатил им треть за миноритарный пакет. И как потом выяснилось, осторожность Аркадия была здравым смыслом высшего порядка. Команда «Яндекса» приобрела большое преимущество перед другими стартапами русского интернета, отстояв и контрольный пакет, и свое видение бизнеса.

Три ошибки, которые сделали почти все

Владельцы других интернет-проектов восприняли приход больших денег в отрасль не как начало истории успеха, а как ее счастливый финал. Молодые предприниматели, которые еще вчера были простыми советскими учеными, не понимали, что такое амбициозные инвесторы, и совершили роковые ошибки.

◆ Продали контрольные пакеты за большие деньги, но утратили возможность принимать решения и управлять бизнесом.

◆ Поставили в приоритет суммы, а не качества людей, которые их вкладывают. В результате получили некомпетентных партнеров с невразумительными намерениями.

◆ Третья ошибка была совершена самими инвесторами. Они с самого начала отнеслись к проектам как к финансовым инструментам. О качестве продукта не думал никто.

¹ Как работает поиск. Чем выше степень соответствия поисковой выдачи нуждам пользователя, тем лучше поисковая система. Это напрямую зависит от того, насколько грамотно написан алгоритм поиска. Формула его релевантности – главная коммерческая тайна и основное поле битвы всех конкурентов.

В результате в компаниях начались хаос и стагнация. Новые «стратегии» придумывались новыми владельцами чуть ли не по два раза в месяц, что окончательно деморализовало основателей и их команды. В результате эти стартапы полностью утратили логику развития.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.