



# **Яндекс. Книга**

Дмитрий Соколов-Митрич

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Яндекс.Книга. Дмитрий  
Соколов-Митрич  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57068875](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57068875)*

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

**Аннотация**

**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 Алма-Аты. 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.

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| О русской истории успеха, айтишниках и человеческих отношениях | 6  |
| Яндекс. Время  | 7  |
| Часть 1. 1964-1986   | 7  |
| Начало   | 7  |
| Часть 2. 1986-1991   | 9  |
| Наука или бизнес   | 9  |
| О пользе изучения иностранных языков                           | 9  |
| Часть 3. 1991-1997   | 11 |
| «Аркадия»  | 11 |
| Близкие по духу  | 11 |
| Крушение империи   | 12 |
| При чем тут Библия?  | 12 |
| Кто сказал Яндекс?   | 13 |
| Последствия «демонстрашки»                                     | 13 |
| Часть 4. 1997-2001   | 15 |
| Поисковые системы сделали интернет интернетом                  | 15 |
| Как работать с инвесторами                                     | 16 |
| Три ошибки, которые сделали почти все                          | 16 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                              | 18 |

# **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](http://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](http://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 авто-

матики 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 Стабблбайном 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 ComrTek 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 родственников душ достигал иногда до двадцати в день. Именно здесь выросли основа-

тели 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 ComPTek стала основным дистрибьютором Cisco, а «Аркадия» выжила в сложнейший 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 алго-

ритм 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 Yandex?**

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 со-

здана программа поиска по сайтам – Яндекс.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-поисковики<sup>1</sup>.

Именно в это время Волож покинул ComrТек, 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.

---

<sup>1</sup> 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.

# 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.

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.