

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

21—23 июня 2012 г.

**Цикл встреч с лидерами «Беседы, меняющие мир»
КАК МЕНЯЮТСЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ИНТЕРНЕТЕ**

22 июня 2012 г. — 10:00—10:45, Павильон 8, Зал 8.3

Санкт-Петербург, Россия

2012 г.

Модератор:

Кристиа Фриланд, Главный редактор, Thomson Reuters Digital

Выступающий:

Аркадий Волож, Основатель, генеральный директор, «Яндекс»

К. Фриланд:

Доброе утро. Прошу прощения за задержку. Мы хотели, чтобы все, кто присутствовал на деловой завтрак, посвященном информационным технологиям, успели к началу нашей беседы. Так что будем считать это технологической задержкой.

Пожалуйста, проходите. Меня зовут Кристиа Фриланд, я являюсь главным редактором Thomson Reuters Digital. Должна сказать, что я с большой радостью приняла предложение организаторов Форума стать модератором беседы с Аркадием Воложем. Тем, кто пишет о технологическом пространстве в России, конечно, хорошо известно, что его вклад в ИТ-индустрию весьма значим: ему удалось создать успешную поисковую систему, название которой не Google. И это поразительно, особенно учитывая, что в остальных странах мира господствующее влияние компании Google в информационном пространстве абсолютно очевидно. Я знаю, что успех и эффективность «Яндекса» приводят в недоумение и рушат планы представителей Googleplex. Аркадий, я Вам этого никогда не рассказывала, но в период моей журналистской работы в России представители Google пригласили меня на обед, где спросили меня: «Что происходит в России? Нам удалось взять под контроль информационное пространство во всех остальных странах, но русские настойчиво продолжают пользоваться «Яндексом». Аркадий, расскажите, как Вам это удалось?

А. Волож:

Это не я; это пользователи. Они сделали выбор сами. Они по достоинству оценили нашу работу: наша технология совместима и конкурентоспособна. У нас есть необходимые знания, умения и навыки, но что более важно — мы умеем общаться с пользователями. Разве не это главные составляющие Интернета? Интернет — это технология плюс средства общения. Включая оба эти компонента в свою работу, мы, возможно, преуспеваем по сравнению с конкурентами. Вот почему мы так популярны. Других секретов нет.

К. Фриланд:

Это хорошо. А не думаете ли Вы, что добиться успеха Вам помогла кириллица? Может быть, русский язык оказался труднопреодолимой преградой для завоевания Вашими конкурентами доли российского рынка? Возможно, было бы проще победить в конкурентной борьбе, скажем, «Яндекс», говорящий на французском или испанском?

А. Волож:

Нет. Дело совсем не в языке. Языковые технологии доступны для всех, в любом уголке мира; в последние 15 лет найти нужного грамотного специалиста было порой пустяков. До основания нашей компании, соглашусь, это было сложно. Мы совершили прорыв, так как еще в 90-е годы первыми начали работать с технологиями-лингвистами и разработали нашу концепцию поиска. С конца 90-х в штате всех компаний есть такие специалисты, все применяют подобные технологии, так что этим больше никого не удивишь. Теперь нам приходится соперничать абсолютно по всем направлениям. Мы вынуждены модернизировать механизмы поиска по всем областям. Поиск ведется по тысячам различных направлений, и лингвистика — лишь одно из них.

К. Фриланд:

Аркадий, Вы только что сказали, что «Яндекс» соперничает с Google. Я слышала мнение некоторых ярых «Яндекс»-патриотов, которые утверждают, что технологически «Яндекс» превосходит Google. Склонны ли Вы думать так же?

А. Волож:

Я, пожалуй, воздержусь от столь прямого сравнения. Обе компании на высоте.

К. Фриланд:

В Google будут рады такому суждению с Вашей стороны.

А. Волож:

Я считаю, что весь мир извлекает большую выгоду из инноваций, проводимых в двух различных регионах мира: один из них — западное побережье США, а другой — восточная часть Европы. Так оно и должно быть: технологические инновации должны происходить повсеместно. Они затрагивают не только поисковые системы. Программа Skype была разработана в Эстонии, у Норвегии есть своя собственная поисковая система под названием FAST, а также самостоятельно разработанный браузер. Финляндия гордится технологиями Nokia и, конечно, игрой Angry Birds. В России, помимо «Яндекса», есть еще множество ИТ-компаний. Например, «ВКонтакте» и прочие. Южные страны также отличаются высоким уровнем инноваций. Скажем, Израиль занимает второе место по оценке на бирже NASDAQ: на его долю приходится около 2—3%.

К. Фриланд:

Рассматривали ли Вы когда-либо возможность приобретения «Яндекса» компанией Google?

А. Волож:

Мы вели переговоры около десяти лет назад. Это были, скорее, дружественные встречи, и тогда мы только начинали свою деятельность. Фактически, мы больше говорили о том, как противостоять всеобъемлющему влиянию Microsoft и как нам, маленьким компаниям, выжить в огромном мире Интернета. Да, давно это было.

К. Фриланд:

Аркадий, я бы хотела попросить Вас рассказать о своем собственном пути. Как из инженера Вы превратились в успешного предпринимателя? Где Вы учились, кем видели себя в будущем? Вы хотели быть инженером, всерьез заниматься технологиями или, скорее, мечтали о карьере бизнесмена?

А. Волож:

Я закончил институт в 1986 году. Тогда я и думать не мог о возможности стать предпринимателем.

К. Фриланд:

Вы могли бы продавать джинсы или что-то еще.

А. Волож:

Да, верно. Но даже тогда было слишком рано для джинсов. Джинсы пришли в нашу страну в 1987-м или 1988 году. А в 1985-м и 1986 годах, когда я заканчивал институт, простому советскому ученому было сложно представить иной профессиональный путь. Получаешь диплом, затем аспирантура, кандидат наук, потом становишься доктором наук и так далее. Доказываешь теоремы, пишешь статьи — стандартная карьера ученого. Иного пути мы для себя не видели.

К. Фриланд:

Вас радовала такая перспектива? Вам нравилось жить в том мире?

А. Волож:

Да. Мне ведь и в голову не проходило, что что-то может поменяться. И кстати, жить и работать было интересно. Мы всегда занимались чем-то интересным, чем-то увлекательным: в то время наши умы занимали технологии и проблемы математики. Так что скучать не приходилось. Затем внезапно все в нашем мире поменялось. Открылись новые возможности, и мы начали задумываться над тем, где можно было бы применить наши знания. Оказалось, что все не так легко: нужно не просто доказать теорему, а подтвердить, что она может быть применима. Вот как мы пришли к созданию в 1989 году поисковой системы по патентной базе данных.

К. Фриланд:

Сложно ли было пережить эти изменения и приспособиться к ним? Сложно ли было перейти от обдумывания идей к обдумыванию их воздействия на весь мир в целом?

А. Волож:

Нет. Как раз наоборот. Мне было сложно остановиться. Когда видишь, что что-то можно изменить, то сложно удержаться от соблазна начать это менять. Мы обладали необходимыми знаниями для осуществления перемен, а в то время страна очень в них нуждалась. Улучшения были нужны буквально во всех областях. Стоило только сделать один небольшой шаг — и результат не заставлял себя ждать, ситуация менялась в корне. Сложность заключалась лишь в применении наших знаний к конкретным задачам, и это оказалось намного интереснее доказательства теорем. Поэтому я бросил аспирантуру.

К. Фриланд:

Ваши родители, вероятно, сильно переживали.

А. Волож:

Да. Мои родители волновались. Моя жена тогда сказала, что мне не стоит уходить из науки. Она не одобряла моей деятельности, считая, что она опасна и что нормальные люди этим не занимаются.

К. Фриланд:

Впоследствии Вы припоминали ей это?

А. Волож:

Иногда да. Но я продолжил то, что начал. И вот к чему я пришел сегодня: в нашей стране еще многое изменится; мы живем в постоянно меняющемся мире. Не только наша сфера претерпевает изменения, жизнь в целом каждый день нас чем-то удивляет. Всё вокруг стремительно развивается. В нашей сфере деятельности рост идет семимильными шагами, так что мы не

расслабляемся. Сегодня мы конкурируем на мировой арене. Перед нами стоит крайне сложная, но, в то же время, интересная задача: лицом к лицу соперничать с лучшими компаниями мира. Да, это требует усилий. Но это то, чем мы живем и что дает нам силы двигаться вперед.

К. Фриланд:

Аркадий, Вы рассказали, как от чистой науки пришли к пониманию того, что можете изменить мир. Но дальше перед Вами стояла еще более сложная задача: от идеалистических понятий об изменении мира перейти к руководству собственным бизнесом. Как Вам это удалось, и чего от Вас требовали новые перемены?

А. Волож:

Был момент, когда я был уверен, что отойду от дел, как только численность сотрудников компании вырастет с 30 до 100 человек.

К. Фриланд:

Потому что Вы не видели себя руководителем?

А. Волож:

Да. Я жутко не люблю всё это, однако на сегодня численность сотрудников компании составляет более трех тысяч человек, почти четыре тысячи, а я всё еще здесь. В действительности я, конечно, не могу единолично руководить столь крупной компанией. Естественно, у нас работают отличные специалисты во всех сферах, которые фактически и выполняют работу. А я просто сижу здесь. Да, компания развивается, но если мы хотим выходить за границы русскоговорящего рынка и пытаться применять свой уникальный опыт в других регионах, то нам необходимо расти и дальше.

К. Фриланд:

Давайте задержимся на переквалификации из специалиста в менеджера. Подобная проблема актуальна не только в России. Мы часто видим на

примере американских компаний, как инженер, создающий компанию, передает функцию управления профессиональному менеджеру. Так, к примеру, случилось в Google, а сейчас они вернулись к тому, что было раньше. Рассматриваете ли Вы такую возможность? Привлекала ли Вас подобная перспектива? И почему Вы все же отказались от этого?

А. Волож:

Пока я лишь мечтаю об этом, но уверен, что рано или поздно это все же произойдет. В своих планах я, конечно, лелею мечту о новых областях применения технологий, о новых рынках и так далее.

К. Фриланд:

Как великий дальновидный мыслитель?

А. Волож:

Да. Наверное, то, о чем я говорю, кажется невероятно скучными, но, поверьте, это крайне интересно и дает мне заряд жизненной энергии. Здесь есть свои сложные, но одновременно увлекательные задачи.

К. Фриланд:

Аркадий, давайте перейдем от частного к общему. Расскажите о трудностях основания ИТ-компании в России. Этой теме на Форуме было посвящено большое количество встреч, где говорилось о том, насколько она важна для будущего России. Так ли это? Насколько российская среда благоприятна для стартапов в сфере технологий?

А. Волож:

Среда считается благоприятной, когда открываются возможности, когда есть развитие, когда есть, что менять. И нам определенно есть, что менять к лучшему в России. Я помню времена, пять или шесть лет назад, когда все говорили, что Интернет в России захвачен тремя компаниями, ничего не изменится, развиваться некуда. Напомню, что этими тремя компаниями в то

время были Mail, «Яндекс» и Rambler, но сейчас все совсем по-другому. Общая картина кардинально изменилась. Помимо того, что продолжают развиваться крупные компании, такие как «ВКонтакте», до сих пор на рынок выходят новые фирмы: мы видим большое количество стартапов и новых инициатив во всех областях. За последние три-четыре года запустились сотни стартапов, и это, поверьте, много. Невозможно назвать точное количество предлагаемых инициатив. Некоторые из них развиваются во что-то большее, некоторые — нет, и это нормально. По моему мнению, 90% из них не найдут воплощения и переключатся на что-то иное, но 10% выживут и станут новыми «ВКонтакте» и «Яндексами».

К. Фриланд:

Актуальна ли в этом контексте проблема «утечки умов» или, скорее, «утечки стартапов»? Может ли талантливый молодой специалист подумать: «Зачем мне все это? Я просто поеду в Силиконовую долину и устроюсь там на хорошую работу».

А. Волож:

Вопрос «утечки умов» и правда становится все более актуальным, однако он не является проблемой, потому что так сложилось исторически, что мы — и не только мы, а, фактически, весь мир — отпускали лучшие умы в Соединенные Штаты, в частности, в Калифорнию, чтобы развивать технологии. Ну, и в Канаду — развивать хоккей. Но для нас это не проблема, и думаю, что Россия — это неисчерпаемый источник талантов, которые появляются здесь, казалось бы, из ничего.

К. Фриланд:

Расскажите, пожалуйста, подробнее о неисчерпаемом источнике российского таланта. Я слышала и противоположные мнения тех, кто крайне озабочен упадком российских образовательных традиций в математике и естественных науках. Многие полагают, что Россия больше

не способна воспитать таланты, которые впоследствии могли бы основать новый «Яндекс».

А. Волож:

Это неправда. Это не соответствует фактам. В действительности наши команды до сих пор занимают высшие места во всех технологических олимпиадах: по программированию, математике, физике. Российские команды обычно входят в десятку лучших. У России три или четыре команды: это больше, чем у Китая или любой другой страны. Так что Россия остается родиной талантов.

Что касается образования, то у нас до сих пор очень хорошая система фундаментального образования. Неважно, какие реформы проходят в этой сфере, — образование продолжает оставаться на высоком уровне, обеспечивая в том числе глубокие технологические знания. Проблема здесь, скорее, в применении формальных глубоких знаний в новых областях информатики и других прикладных областях. С этим мы испытывали определенные трудности. Но целостная система фундаментального образования существует; более того, существует система отбора наиболее многообещающих студентов. При этом наша задача — дать им необходимые знания в современной информатике и других областях.

К. Фриланд:

Что вы предпринимаете для этого?

А. Волож:

Пять лет назад мы открыли Школу анализа данных «Яндекс». Там программисты обучаются два года с целью получения степени магистра. Мы принимаем студентов и выпускников математических и физических специальностей из лучших университетов: МГУ, МФТИ и Высшей школы экономики в Санкт-Петербурге. Мы также открыли подобные школы в Минске и Киеве. Мы берем 100—150 лучших студентов, учим их, чему

считаем нужным, и по истечении двух лет обучения они становятся настоящими специалистами в области информатики — так мы растим новое поколение.

К. Фриланд:

И они обязаны пойти работать в «Яндекс» по окончании обучения?

А. Волож:

У них есть выбор: половина остается с нами, остальные же идут работать в другие компании.

К. Фриланд:

Последнее, что мне хотелось бы прояснить относительно научно-технологического пространства в России. Какова роль Фонда «Сколково»? Оказывает ли он позитивное влияние? Наблюдаете ли Вы существенные отличия?

А. Волож:

Частные инициативы в научно-технологическом пространстве занимают важное место. Частные корпорации часто являются источниками финансирования перспективных стартапов. Фонд «Сколково» и «Российская венчурная компания» лишь приумножают эффективность, и дело здесь не только в финансировании, дело — в посыле. Это благое дело, и я думаю, что «Сколково» и другие подобные учреждения обеспечивают неоспоримые дополнительные преимущества. Дело не только в самом финансировании. Это способ донести до молодежи, до всей страны, что технологии имеют ключевое значение в нашем развитии и что у России есть еще что-то помимо нефти. По крайней мере, теперь мы можем специализироваться и в этой области. Возьмите ракеты, ГЛОНАСС, поисковые системы, да что угодно. Мы сильны в областях, результаты работы в которых могут быть применимы во всем мире, и это не только газ

и нефть. Это то, что «Сколково» и другие учреждения помогают донести, и это очень и очень важно.

К. Фриланд:

Я задам Аркадию еще несколько вопросов, и за 15 минут до конца встречи обращусь к залу. Пожалуйста, готовьте вопросы. Итак, Аркадий, Вы упомянули о планах «Яндекса» выйти на мировой уровень и о том, что это будет новый этап развития компании. Расскажите об этом поподробнее.

А. Волож:

Мы стали лидерами этого рынка. Являясь главной поисковой системой, мы имеем около двух третей рынка. Согласитесь, невозможно владеть 90% рынка, если пользователи имеют возможность выбирать между несколькими поисковыми механизмами. При наличии на рынке нескольких ведущих игроков, аудитория делится между различными поисковыми системами. В Соединенных Штатах пользователи выбирают между Google и Bing; в Китае — между Baidu и Google; в Корее, Чехии и России — между «Яндекс» и Google. Так что везде, где рынок предлагает аудитории выбор, предпочтения пользователей разделяются. Но в половине стран мира выбор отсутствует. В них есть только одна поисковая система, одна социальная сеть и так далее. И там доли рынка распределяются совершенно иначе: 90% принадлежат одному крупному провайдеру, а оставшаяся ничтожная часть приходится на долю мелких игроков.

К. Фриланд:

И кому же принадлежат эти 90%?

А. Волож:

В поиске это, конечно, Google; в социальных сетях — Facebook. Отметив отличительные черты разных стран, мы определили два типа рынков — конкурентные и неконкурентные. Затем мы подумали, что если конкурентный рынок способен принять второго крупного игрока, то мы

должны попробовать выйти на него. Почему не попытаться составить конкуренцию существующему на рынке игроку? Возможно, впоследствии мы обойдем и его. Но в первую очередь нам необходимо стать вторыми, чтобы потом занять первую позицию. И мы начали этот эксперимент, начали с малого — с того, что можем себе позволить на данный момент: сегодня мы пытаемся выйти на рынок Турции. Проект стартовал немного более полугода назад. Мы поставили себе целью реализовать намеченный план в течение года, возможно, двух. Посмотрим, что из этого получится. Это очень интересный эксперимент для нас и, фактически, это — стартап. Когда я начинал этот проект, то мы поспорили с одним из моих сыновей, у которого был свой собственный стартап — сайт в сети. Мы решили посмотреть, кто из нас завоюет наибольшую аудиторию пользователей: я в Турции или он со своим стартапом.

К. Фриланд:

И кто выигрывает на сегодняшний день?

А. Волож:

Первые месяцы лидировал он. Сейчас я выбился вперед.

К. Фриланд:

Но у Вас больше ресурсов, чем у него.

А. Волож:

Да, несомненно. Конечно.

К. Фриланд:

Как часто вы сравниваете показатели?

А. Волож:

Каждый месяц.

К. Фриланд:

Каждый месяц. Хорошо.

А. Волож:

Сейчас мы начали развиваться на рынке Турции. Когда мы только пришли на него, мы фактически предложили новую модель познания мира через Интернет. У пользователей не было выбора, более того, они не представляли, что выбор вообще возможен. Для них Интернет был как водопроводно-канализационная сеть. А кто станет выбирать между двумя такими водопроводами и канализациями? В доме есть одна водопроводно-канализационная система, и этого достаточно. Мысль о том, что Интернет — это не водопровод, а, скорее, как телевидение или газета, и есть выбор между различными вариантами, пришла на этот рынок только сейчас. Пользователи открыли для себя совершенно новое измерение. Теперь они начинают привыкать к мысли о том, что выбор есть. И наша задача — сделать бренд успешным и узнаваемым. Мы пришли на их рынок с сервисами, превосходящими существующие или такими, каких ранее не существовало вовсе. К примеру, номера домов не отражались на картах Турции до октября прошлого года, пользователи не могли открыть панорамный вид, не было функции просмотра изображений с камер наружного наблюдения. Теперь все эти сервисы доступны. Отсутствовал также сервис автоматического сбора данных о ситуации на дорогах — сейчас он доступен всем пользователям. Эти новинки принимаются «на ура» аудиторией Интернета в Турции. Теперь телекомпания «СННКТ» передает информацию о ситуации на дорогах. Такой возможности они ранее не имели, и для них это совершенно новый продукт. Мы также представили много других сервисов, которых в Турции попросту не было. Мы пришли на этот рынок с новыми сервисами. Перед нами стоит задача сообщить об этом пользователям, заявить о своем существовании, что является нормальной процедурой продвижения бренда. Именно этим мы занимаемся в настоящий момент. Возможно, уже осенью или зимой мы сможем оценить результаты своей работы.

К. Фриланд:

Хорошо. Давайте представим себе, что в Турции Вы будете иметь успех. Что дальше? Какая страна будет следующей?

А. Волож:

Это может быть любая страна. Если наша модель докажет свою эффективность, то мы сможем двигаться на любой неконкурентный рынок.

К. Фриланд:

Да, но все же, какой Вы выберете первым?

А. Волож:

Может быть, Луну или Марс.

К. Фриланд:

Луну или Марс... Хорошо.

А. Волож:

Пусть сейчас это звучит нелепо, но мы все знаем, что даже там когда-то будет цивилизация.

К. Фриланд:

Со временем мы к этому придем. А что Вы скажете о возможностях вне границ потребительского пространства? Думаете ли Вы выходить туда? Или у Вас уже есть план действий?

А. Волож:

Вообще-то об этом мы хотели объявить как раз сегодня.

К. Фриланд:

Отлично. Господа журналисты, приготовьтесь записывать.

А. Волож:

Мы работали исключительно в потребительском пространстве. При этом с внутренней стороны предлагаемый нами сервис имел два компонента: алгоритмическую технологию и большие объемы данных — способность обрабатывать огромные объемы информации. Мы имеем множество информационных центров, и потребляемая ими электрическая энергия измеряется в десятках мегаватт. Это может сравниться с алюминиевым заводом. Цена на электрическую энергию является проблемой для нашей экономики, так же как алгоритмы и обработка информации. Достаточно быстро мы осознали, что у нас есть знания и понимание того, как обработать колоссальные объемы информации, и пришли к выводу, что они могут быть применимы в какой-нибудь другой области, не только в потребительском пространстве Интернета. Мы перенимаем опыт Amazon. Они используют информационные центры в двух направлениях, но их цель — обеспечить вычислительными ресурсами огромное количество стартапов. Фактически они продают услугу вычисления. Но мы не хотим вести подобной деятельности, так как мы не хотим быть на потребительской стороне Интернета, потому что подобных клиентов можно насчитать тысячи и тысячи. Мы попытались понять, где еще может пригодиться большой объем вычислений, и мы действительно нашли такие области. Одна из них — это, конечно, моделирование, будь то авиамоделирование, автомоделирование, моделирование ядерного оружия, моделирование погоды и так далее. В этих областях задействуются огромные объемы вычислительных ресурсов. И на протяжении последних 50 лет с каждым годом их требовалось все больше.

Помимо этого, мы нашли еще одну область, которая нам намного ближе, чем упомянутые ранее. Это геофизика. Как показывает история, начиная с 1970-х годов геофизика являлась крупнейшим потребителем вычислительных ресурсов. Мне об этом хорошо известно, поскольку я окончил Институт нефти и газа. Директор «Яндекса» по технологиям и разработке Илья Сегалович имеет образование геофизика,

подтвержденное дипломом Московского геологоразведочного института. Наши отцы были геологами, и мы родились в отдаленных районах страны, где они искали и исследовали месторождения полезных ископаемых.

К. Фриланд:

Аркадий, так Вы, получается, несостоявшийся геолог?

А. Волож:

Да, можно так сказать. Но мы хорошо знаем эту область. Таким образом мы компенсируем то, что не состоялись в геофизике. Мы осознаем, что существует область, которая задействует огромный объем вычислений. Когда же мы обратились к рассмотрению технологий, используемых в ней, то мы были шокированы тем, насколько они отстают от современного уровня. Технологии в геофизике едва ли продвинулись дальше уровня 1990-х годов.

К. Фриланд:

Вы хотите сказать, что богатые, умные нефтяные компании не развивают технологии?

А. Волож:

Возможно, у них столько денег, что им попросту не до подобных пустяков. Я, конечно, преувеличиваю. Они весьма прогрессивны в своих методиках и алгоритмах, но не с точки зрения вычислений. За последние 10—15 лет Интернет ушел так далеко вперед от всех остальных областей, что сегодня можно с уверенностью сказать, что мы обладаем методиками обработки данных, которые могут найти применение в еще даже не существующих отраслях.

Мы попытались это осуществить. Нам было известно о существовании компании Seismotech. Они были известны применением прогрессивных методов, и мы попросили их применить наши параллельные кластерные вычисления в своей деятельности. До этого последовательность обработки

данных была следующая: они работали, собирали информацию летом и затем делали вычисления зимой, так как каждый круг вычислений занимал недели или даже месяцы. Мы посоветовали им взять за основу вычислений параллельные кластеры, в результате чего вместо 26 или 28 дней вычислений в полгода они получили четыре часа, а это огромная разница.

К. Фриланд:

Ничего себе! Так они не использовали параллельные кластеры?

А. Волож:

Не так, как мы. Они применяли параллельные вычисления, но по-другому. Мы фактически разрешили им использовать наши методы, и результаты превзошли все ожидания. Вот мы и подумали, что можем применить свои ресурсы еще в какой-нибудь области. Мы имеем развитую сеть информационных центров, потенциал которых по определению полностью не используется. Свободные ресурсы — одна из составляющих нашей работы, и мы выяснили, что доля неиспользуемых ресурсов составляет 20—30% от общего объема. Так почему бы не использовать их с конкретной практической пользой, приносящей дополнительную прибыль и не требующей практически никаких затрат с нашей стороны? Это могло бы эффективно работать. Вероятно, сегодня самое время объявить, что мы начали понемногу инвестировать в эту область. Пока мы имеем лишь малую исследовательскую группу, это небольшая компания с численностью около 20—30 человек.

К. Фриланд:

Каков объем ваших инвестиций?

А. Волож:

Всего лишь один миллион долларов.

К. Фриланд:

Всего лишь один миллион долларов... Вы говорите так, будто для всех нас это такая обычная сумма.

А. Волож:

Да. По программе «Яндекс.Фабрика» мы создаем специальный фонд, несколько раз в год предлагающий инвестиции для стартапов, поэтому для нас это небольшая сумма денег, которую мы можем себе позволить инвестировать в развитие клиента. Если мы увидим развитие и докажем, что наша модель работает для них и они становятся намного более эффективными, то, надеюсь, мы не перейдем к работе с большим числом клиентов. Мы планируем работать только с ними, обеспечивая им доступ к нашим информационным центрам. Они обрабатывают данные для многих российских нефтяных компаний.

К. Фриланд:

Кто, например, их клиенты?

А. Волож:

Один из международных клиентов — норвежская компания Statoil, это своего рода «Газпром» для побережья Северного моря. Среди их клиентов — совместное предприятие «ЛУКОЙЛа» в Беларуси, а также другие крупные компании, которые нуждаются в обработке большого объема данных. И новички, в которых мы инвестируем, обрабатывают данные для них. Если модель окажется эффективной, то мы расширим границы нашей модели бизнеса. Несомненно, эта бизнес-модель не такая масштабная, как поисковая реклама, но это хорошее дополнение к существующей деятельности, особенно учитывая тот факт, что таким образом мы используем имеющиеся свободные ресурсы.

К. Фриланд:

Если проект будет успешным, можете ли Вы представить себе собственный переход в область услуг для нефтяной промышленности?

А. Волож:

Нет. Мы оказываем услуги тем, кто, в свою очередь, обслуживает нефтяную промышленность.

К. Фриланд:

Хорошо. Теперь я хотела бы перейти к вопросам из зала. У нас есть около десяти минут. Мы немного задержимся из-за того, что начали позже. Прошу Вас.

Из зала:

Аркадий, Ваша поисковая система была инновацией, и ее успех послужил прочной основой для Вашей дальнейшей работы. Какие еще инновации Вашей сферы деятельности у Вас в планах?

А. Волож:

После поискового механизма мы внедряли еще много инноваций, но, прежде всего, мы ежедневно модернизируем непосредственно сам поиск. Поисковый механизм, который Вы используете сегодня, отличается от того, который был год назад, и кардинально отличается от того, который обрабатывал Ваш запрос десять лет назад. Так что поиск постоянно совершенствуется, работа в этом направлении не прекращается. Но у нас также было множество других инноваций. Мы усовершенствовали почтовый сервис, мы начали бороться со спамом десять лет назад. Мы запустили проект «Яндекс.Пробки», функционирующий через обработку данных о пути следования автомобилистов через GPS. Мы запустили продукт «Яндекс.Карты», который сегодня является самым популярным среди аналогов в России, и мы также используем его в других сервисах — вот наши инновации. Нам нравятся сервисы, которые объединяют Интернет и реальную жизнь: например, такие, как «Яндекс.Пробки». В прошлом году мы запустили сервис «Яндекс.Такси». Мне он особенно нравится, потому что находит непосредственное применение в реальной жизни: Вы просто

загружаете приложение в iPhone и можете всегда иметь под рукой информацию о такси. Сервис пока не работает в Санкт-Петербурге. Но, несомненно, проект выгоден, когда база распространяется на большое количество парков. Индустрия такси очень разнообразна: если Вы обращаетесь в одну компанию, у которой парк составляет, предположим, тысячу машин, то можно прождать такси полчаса и больше. Если же база объединяет 30 парков и десять тысяч автомобилей, то Вы гарантированно получите машину через десять минут после заказа. И дело здесь, скорее, не в технологии, а в актуальном новшестве Интернета, находящем применение в реальной жизни. Вот примеры тех инноваций, которые мы продолжаем внедрять.

К. Фриланд:

Хорошо. Есть еще вопросы к Аркадию? Пожалуйста.

Из зала:

Вы говорили, что поделились технологией с одной небольшой компанией. А используете ли Вы сами внешние технологии и разработки? И как Вы относитесь к подходу открытых инноваций?

А. Волож:

У нас довольно большое количество проектов разрабатывается не только внутри компании, но и в режиме аутсорсинга.

Итак, вопрос в следующем: разрабатываем ли мы все наши проекты внутри компании или используем возможности аутсорсинга? Все ключевые технологии разрабатываются, конечно, нашими штатными сотрудниками, но большое количество популярных продуктов были разработаны в режиме аутсорсинга. На нас работают десятки различных компаний. Любое мобильное приложение должно поддерживать сразу несколько различных платформ. Ядро проекта разрабатывается внутри компании и затем передается аутсорсинговым компаниям на доработку платформ — вот

хороший пример использования внешних ресурсов. Поэтому мой ответ — да, мы используем аутсорсинг.

Из зала:

Аркадий, было сказано, что будущее за платформами, что платформа — Android, iOS — теперь определяет способ потребления информации. Будет ли Яндекс когда-нибудь отражаться в поиске по умолчанию в Safari?

А. Волож:

Мне хочется верить, что будет. Не могу сделать никакого объявления на эту тему, но логика событий такова, что это должно случиться.

Из зала:

А как это произойдет? Платформа определяет стратегию. Например, Apple решил, что Google уходит, и заменил Google Maps на собственные карты. Яндекс не видит в этой стратегии угрозу для себя? Скоро поиск будет идти через мобильные устройства, не через Explorer.

А. Волож:

Это не угроза, это новое условие жизни. В любых условиях побеждает лучшее качество. Да, условия доставки продукта становятся жестче, но для дистрибуционных каналов мы важны не меньше, чем они для нас. Они конкурируют между собой, и им важно предоставить лучший сервис.

Из зала:

Правильно ли я понимаю, что Google в рамках Android выгодно, чтобы Ваш поиск тоже присутствовал?

А. Волож:

Мне кажется, что, безусловно, выгодно. Но у них другое мнение. Если Вы знаете, есть такой Open Handset Alliance. Так вот, он действительно «орен» только при условии, что вы используете Google в этом устройстве.

К. Фриланд:

Хорошо, другие вопросы.

Д. Фонов:

Дмитрий Фонов, РИА Новости.

На днях была новость, что Владимир Долгов покинул Google Russia. Как, по Вашему мнению, его уход скажется на позиции Google в России?

А. Волож:

Это вопрос к Google. Станет ли от этого хуже или лучше «Яндексу», не знаю, это все-таки происходит на удалении от нас.

К. Фриланд:

Хорошо. Есть еще вопросы? Время позволяет задать еще один-два вопроса. Да, пожалуйста.

Из зала:

Рад слышать, что «Яндекс» расширяет свой бизнес в Турции. Мой вопрос следующий: Вы говорили о представлении своего бренда на турецком рынке, но каким именно образом Вы это делаете? Вы используете рекламу в местной поисковой системе? Должно быть, крайне трудно представить Ваш бренд на рынке.

А. Волож:

Нет. Думаю, что не так уж сложно представить бренд на новом рынке. Это в той или иной степени простая механическая работа. Мы — не первый бренд, представляемый на новом рынке, а Турция — не первый рынок, на котором представляются новые бренды. Поэтому мы — просто один из новых брендов на новом рынке, и к нам до известной степени применимы все известные технологии выведения бренда, чем мы и занимаемся. Мы используем рекламу вне сети, рекламу по телефонным каналам,

используем пиар, работаем с пользователями напрямую через университеты и так далее. Есть совершенно обычные способы представления себя людям, никаких чудес здесь нет. Работают проверенные способы, и это не чудо.

Из зала:

Верно, соглашусь. Я абсолютно согласен. Сегодня утром я присутствовал на деловом завтраке, посвященном глобализации российской ИТ-индустрии, и, думаю, Ваша компания — идеальный образец этого процесса. Самое главное — в том, что мировой рынок открывает огромные возможности. Я работаю на голландское правительство, и мы рассматриваем Россию как одного из потенциальных партнеров для дальнейшего развития лидирующих отраслей нашей экономики во всем мире. Сегодня также будет проходить семинар, посвященный этому. Но я знаю, что в Голландии никто понятия не имеет о том, насколько перспективна ИТ-индустрия России, поэтому российским компаниями так сложно проникнуть на этот рынок. Возможно, Вам есть что предложить по этому поводу?

А. Волож:

Думаю, что ситуация изменится. Десять лет назад никто и представить себе не мог, что Россия будет иметь собственные технологичные Интернет-компании, не похожие на аналоги в Европе. Теперь такие компании существуют. Это факт. Думаю, что самой сложной задачей на ближайшие пять—десять лет будет доказать миру, донести до всех стран, что российские технологии на самом деле существуют, объяснить, что мы делаем, как мы работаем и каковы наши цели. И это касается не только деятельности в сети Интернет. Мы приводили пример, что сегодня Ваш iPhone 4S или телефон Nokia со встроенной поддержкой определения географического положения имеют более высокие показатели покрытия и точности, чем раньше. Это стало возможным благодаря системе ГЛОНАСС, запущенной второй после GPS. Так российская компания стала второй. В

Европе это, возможно, произойдет еще пару лет спустя, а в Китае — через пять лет. Да, мы сильны в технологиях. Наши достижения могут использоваться в устройствах по всему миру. ГЛОНАСС доступен в той же Голландии, а это прямое использование российской технологии.

К. Фриланд:

Это был замечательный вопрос. Аркадий, не могли бы Вы все же ответить более развернуто. Согласны ли Вы с основной позицией, что российские технологии и российский технологический сектор не так хорошо известны за пределами России?

А. Волож:

Я абсолютно с этим согласен. Это задача, которую нам предстоит решить. Думаю, что впоследствии ситуация изменится. Это займет определенное время, но рано или поздно мир узнает, что Россия — такой же неоспоримый лидер технологической сферы, каким она была 50 лет назад.

К. Фриланд:

Хорошо. У нас есть время для последнего вопроса, попрошу изложить его очень кратко, иначе нам придется прерываться на полуслове. Прошу Вас. Только очень коротко.

Из зала:

Хорошо, я буду очень краток. Тема данной беседы — новые бизнес-модели в Интернете. Было много шумихи вокруг монетизации онлайн-сервисов, это стало стимулом размещения акций Facebook на бирже и так далее. Видите ли Вы какие-либо новые бизнес-модели для «Яндекса», помимо поисковой рекламы?

А. Волож:

Сегодня мы живем за счет поисковой рекламы, которая сама по себе является весьма успешной и стабильной бизнес-моделью. У нас огромное

количество клиентов, обеспечивающих нашу стабильность. Но, конечно, это всего лишь одна бизнес-модель. Мы наблюдаем рост иллюстративно-изобразительной рекламы, но она не развивается в России так же стремительно, как поисковая. Существует также бизнес-модель продаж нематериальных активов онлайн, но она также применяется крайне мало. Поэтому на сегодня мы не видим иной области, сопоставимой по масштабу с поисковой рекламой, но мы продолжаем экспериментировать с различными моделями. Например, с геопоиском. Это своего рода справочный сервис по компаниям и это нематериальный актив. Конечно, мы не забываем про макетную рекламу, и ее развитие включено в стратегию нашего роста. Но на данный момент эти модели не так масштабны, как поисковая реклама. Если мы рассмотрим другие страны мира, то увидим, что на долю поисковой рекламы приходится больше половины всей онлайн-рекламы, и она постоянно растет. Она также в десять раз больше, чем онлайн-сервисы продажи нематериальных активов — iTunes, онлайн-магазины и так далее.

К. Фриланд:

Хорошо. А теперь, Аркадий, в завершение беседы я задам Вам два четких вопроса, а Вы ответите на них как можно более кратко. Хорошо? Итак, первый вопрос: что не дает Вам уснуть ночью? Что волнует Вас больше всего?

А. Волож:

У меня две простые задачи. Первая — защищать наш рынок в России, не потерять свою долю и найти что-то новое. Вторая — попытаться по мере возможности применить наши технологии на других рынках. Последним, что не давало мне уснуть, было начало онлайн-кампании в Турции, и нам не удалось «привязать» нашу рекламу к трансляциям финальной части чемпионата Европы по футболу. Но теперь всё уже в порядке.

К. Фриланд:

Хорошо. И последний блиц-вопрос. Что из новинок воодушевляет Вас больше всего? Это может не касаться непосредственно Вашего бизнеса, просто во всем мире. От какой инновации Вы ожидаете чего-то особенного?

А. Волож:

Это хороший вопрос. Я не знаю, что может меня воодушевить. Я был на презентации в Турции, где меня спросили, чем мы можем удивить пользователей, что нового мы можем принести в их жизнь. И тогда я на самом деле думал, что передовые инновации касаются исключительно поиска, почтового сервиса, карт, новостей — того, что делаем мы. Кому есть дело до Apple? Только самим Apple. Или до Android? Да они существовали всегда. Думаю, что невозможно прогнозировать развитие технологий. Единственное, что можно предсказать — это то, что нас ждут постоянные изменения, новинки будут появляться каждый месяц. Когда я отвечал на тот вопрос в Турции, я сказал, что наша инновация на турецком рынке — выбор, которого раньше не было. Невозможно объяснить, что было улучшено в поиске за последний месяц, но то, что теперь есть выбор, будет понятно каждому. Так что сегодня «Яндекс» дает выбор людям на всей планете, и это — наша инновация.

К. Фриланд:

Хорошо. Вы предоставляете выбор узникам ГУЛАГа Google, я правильно Вас понимаю? Спасибо Вам большое, Аркадий. Думаю, все присутствующие вместе со мной поблагодарят Аркадия за интереснейшую беседу о потрясающем личном пути и о создании необыкновенной компании.

А. Волож:

Спасибо.