



**Игорь Станиславович Ашманов**  
**Жизнь внутри пузыря: Как менеджеру**  
**выжить в инвестируемом проекте**  
**Серия «Интернет-бизнес»**

*Издательский текст*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=162049](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=162049)  
*Жизнь внутри пузыря: Как менеджеру выжить в инвестируемом проекте: Издательство «Манн, Иванов и Фербер»; Москва; 2008*  
*ISBN 978-5-902862-79-6*

**Аннотация**

Тем, кто вблизи наблюдал чудовищный рост популярности Интернета в 1998–1999 годах, может показаться, что начиная с 2005 года история того интернет-пузыря повторяется еще раз. Так ли это – рассказывается увлекательной бизнес-повести «Жизнь внутри пузыря».

Что происходило тогда, можно было увидеть только изнутри самих компаний. Именно этим и замечательна эта книга. Игорь Ашманов приоткрывает завесу над тем, что творилось во время его работы в одном из крупнейших интернет-порталов российского Интернета в 1999–2001 годах.

Книга будет интересна не только тем, кто работает в сфере IT, но и всем менеджерам, вынужденным выживать в инвестируемых проектах любого рода.

# Содержание

От издателей	6
Вступление:	7
Интернет-проект – это всегда риск	8
Кто и чем рискует в интернет-проекте	9
Откуда риск?	11
О чем эта книга	12
Disclaimer (он же отмазка)	13
Опер велел про всех писать?	14
1. Пролог	15
2. Начало: розовые очки надежды	17
Рунет-заря 1999 года	17
Жизнь удалась	19
Действующие лица	23
3. Пьеса абсурда	29
Короткие деньги:	30
Когда денег уже дали, кадры решают все	31
150 процентов акций	32
Бизнес-план за три ночи	34
Обеспечить непрозрачность для инвестора	36
Если нужно денег разбазарить, обращайтесь!	37
Калейдоскоп кадров	42
Микроменеджмент: дайте порулить хозяину!	44
Культурно-технические войны	50
4. Приколы нашего порталчика	57
Совет экспертов по общим вопросам	57
«Не надо этих ваших проектов!»	59
Творцы и быдло	60
Мифы и химеры Портала	61
«Не надо варягов, поиск сейчас сделаем сами»	62
«Зачем вам техника, вы же известный специалист!»	64
Что это за палочки такие?	65
Международная экспансия с негодными средствами	67
5. Пузырь лопнул	68
Купите слона	69
Кран закрыли	70
Смена рулевых	71
Финансовый десант	72
Зачистка лабиринта	73
Кое-что о бизнес-модели	74
Кое-что о «фокусировании»	75
Уникальная стратегия «про ежиков»	77
Распад спутниковой группировки	78
Семантический вопрос	80
Приход магов	81
Разбор полетов, или Стратегия выхода для топ-менеджера	88
Новые хозяева и период релаксации	91

6. Тучи расходятся	95
Терпеливые выиграли	96
Ветер свободы	97
Проекты первого и второго рода	98
Как распознать род проекта? Легко	100
Время расставляет все по местам	101
Опять лопнет?	102
7. Советы по выживанию для топ-менеджера	103
Распознать род проекта	104
Заранее определить свои цели в компании	105
Договариваться на берегу и на бумаге	106
Иметь критерии для измерения своих достижений	107
Найти здоровое ядро	108
Заниматься делом	109
Экранировать подчиненных от инвестора	110
Не слишком полагаться на инвесторов	111
Иметь запасной вариант	112
Вовремя уйти	113
8. Эпилог	114
9. Эпилог 2.0	115
Об авторе	117

**Игорь Ашманов**  
**Жизнь внутри пузыря**  
***Как менеджеру выжить в***  
***инвестируемом проекте***

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

## От издателей

Дорогие читатели,  
у вас в руках очень необычная для нашего издательства книга. Это рассказ о событиях, происходивших в крупной интернет-компании в период интернет-бума 1999–2001 годов. Вы не найдете здесь управленческих инструментов и теорий. Так почему же мы решили издать ее?

Книга показывает столкновение интересов тех, кто инвестирует в проект, и тех, кто в нем работает, а также обстановку в такой компании. Иногда происходящее напоминает театр абсурда, но это хорошая школа жизни. Будет лучше, если вы, готовясь к работе в инвестируемом проекте, заранее окажетесь готовы к любым перипетиям. И на наш взгляд, лучшего произведения на данную тему, чем «Жизнь внутри пузыря», в России сейчас не существует.

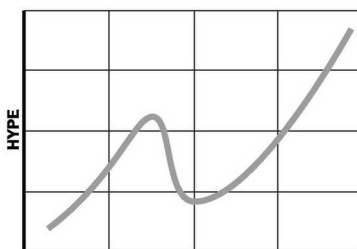
*Издатели.*

## Вступление: пузырь снова надувается?

Тем, кто вблизи наблюдал чудовищный рост популярности Интернета в 1998–1999 годах, может показаться, что в 2005–2006 годах история того интернет-пузыря повторяется еще раз.

После падения доткомов и безнадежной инвестиционной зимы 2001–2003 годов, когда большинство скороспелых интернет-проектов разорились и ушибленные Интернетом инвесторы поклялись никогда больше не инвестировать в Интернет, бешеный рост этого странного бизнеса вдруг начался снова.

«Гугл» триумфально вышел на биржу, неожиданно поисковики, аукционы, сервисные и новостные проекты стали зарабатывать огромные деньги, а инвесторы снова как будто сошли с ума и понесли свои деньги двадцатилетним техническим гениям в растянутых свитерах и с голой идеей в форме презентации PowerPoint.



### *Кривая Гартнера*

У внешнего наблюдателя, а особенно у участника этого процесса, напрашиваются как минимум два очевидных вопроса:

- а) что же такое случилось тогда и сейчас;
- б) не наблюдаем ли мы снова надувание очередного пузыря, Пузыря 2.0?

Подробное обсуждение того, что случилось, а именно истории доткомов, всех гипотез о причинах их краха в 2000 году и нового взлета в 2004-м, не входит в мою задачу. Про это и так уже много написано.

Я могу только сказать коротко, что верю в теорию, наглядно изображаемую кривой Гартнера, так называемой Hype Curve, которая предрекает практически каждой новейшей технологии, выводимой на рынок, краткий сумасшедший взлет, потом разочарование и падение, а затем уже настоящий, устойчивый рост со стабильными заработками.

Так что я вслед за Гартнером считаю, что взлет интернет-проектов 1999 года, то есть Пузырь 1.0, был построен исключительно на мечтах и маркетинге – inflated expectations по Гартнеру (то есть на *втюхивании*), а новый взлет, скорее всего, происходит на устойчивом основании реальных заработков интернет-проектов и реального проникновения Интернета в жизнь населения планеты (plateau of productivity – плато продуктивности).

А реализовался выход на плато продуктивности в том, что в 2003–2004 годах малый и средний бизнес наконец повернулся к Интернету, и как раз к нему на помощь подоспела контекстная реклама.

Это, впрочем, довольно очевидная мысль. Мне лично более интересно обсудить другое важное обстоятельство: скорее всего, количество неудачных новых проектов в Интернете будет не меньше прежнего – даже в условиях нового бурного роста с твердыми основаниями в виде реальной прибыльности интернет-проектов.

Лопнувшие пузыри и потерянные инвестиции все равно будут.

## Интернет-проект – это всегда риск

Я несколько раз слышал фразу о том, что в Интернете сейчас нет неприбыльных проектов. Да, если сейчас у тебя есть большая посещаемость, то практически гарантированно есть и деньги (в противоположность тому, что было в 2000 году).

Но провалы и потери денег все равно неизбежны. Причин тому много, вот некоторые из них.

– *Званых – много, избранных – мало.* Кроме молодых гениев с блестящими идеями и не менее блестящим будущим вокруг очень много имитаторов или просто не очень талантливых парней со слабыми идеями и малой способностью давать результат. Они тоже имеют амбиции и потребности, у них тоже есть семьи, они тоже хотят денег и готовы убедительно объяснить, почему денег нужно дать именно им. Иногда харизма и способности к гипнозу у таких «ненастоящих гениев» развиты даже сильнее. Понять же, что инвестиции даны не тем, кому следовало, удается далеко не сразу, а деньги тратятся и тратятся ежемесячно, согласно однажды утвержденным бюджетам.

– *Предсказывать трудно.* Сами инвесторы не всегда могут отличить хорошую идею от плохой.

Точнее, могут крайне редко. Мало кто вообще может это сделать. Как говорят китайцы, «предсказывать очень трудно, особенно когда это касается будущего». А ведь вокруг много инвесторов, которые в принципе не могут отличить хороший проект от плохого, ибо не разбираются толком в интернет-рынке, интернет-рекламе, интернет-технологиях, но при этом очень хотят инвестировать именно в Интернет, побуждаемые модой и шумом в СМИ.

– *Риск есть всегда.* И наконец, самое ужасное: даже взяв успешный интернет-проект, хорошую команду, отличный бизнес-план и лучшие технологии и вложив серьезные деньги, инвестор не может рассчитывать на гарантированный успех. Развалившийся проект или просто отсутствие успеха в своей нише – это очень и очень вероятный исход.



## Кто и чем рискует в интернет-проекте

### Венчурные инвесторы

Как я сказал выше, несмотря на бурно растущий рынок, инвесторы по-прежнему очень рискуют. Но это, в конце концов, их бизнес; потому они и называются венчурными капиталистами или рисковыми инвесторами.



Мне лично не очень жалко венчурного инвестора в случае краха проекта – в частности, потому, что неуспех трех-четырех проектов из десяти и относительная вялость еще двух-трех из них просто изначально заложены в схему венчурного финансирования проектов на ранней стадии.

Для венчурного инвестора крах отдельного проекта не конец света, а более или менее контролируемый риск. Если выстрелят один-два проекта из десяти, бизнес в целом себя вполне оправдывает.

Кроме того, у профессионального инвестора есть разные инструменты для минимизации этого риска: методы оценки будущего развития проекта, методы планирования, свой профессиональный менеджмент для «высадки» в проект и пр.

### «Дикие» инвесторы

Гораздо больше рискуют «дикие» инвесторы, у которых просто накопились свободные деньги в их основном бизнесе (скажем, в издательском деле, торговле недвижимостью или производстве фанеры) и которые решили вдруг вложить их в конкретный интернет-проект – под впечатлением от шумихи, поднятой в СМИ, и рассказней знакомых интернетчиков. Здесь они оказываются заложниками своего непрофессионализма в области Интернета и хороших презентационных навыков первых же встреченных ими интернет-команд.

Это – готовые жертвы для интернет-шарлатанов.

Впрочем, и в обратной ситуации, когда «дикому» инвестору попались перспективный проект и хорошая команда, велика вероятность того, что «дикий» инвестор развалит дело, пытаясь рулить интернет-проектом, как фанерным заводом (о чем подробно повествуется в нескольких главах этой книги).

Но и «дикие» инвесторы с их высокими шансами провалить инвестиционный проект все-таки не вкладывают в проект свои последние деньги и не тратят на него все свои силы. После провала проекта они не пойдут просить милостыню в подземном переходе, а просто подсчитают и спишут убытки, дадут себе слово быть впредь умнее и опять займутся своим основным бизнесом.

## **Менеджеры**

Нет, глядя на новый интернет-проект, получающий инвестиции, я скорее на стороне менеджера и его команды. Для них текущий проект, как правило, единственный на данном промежутке времени, и он очень важен для их карьеры. Менеджер и его команда тратят на проект гораздо более ценные ресурсы, чем деньги, – а именно свое личное время (значительный кусок биографии), «процессорное время» своего ума и жар души.

Поэтому команда, решившая взять инвестиции, рискует не меньше инвестора. Рискует временем, идеями, молодостью, репутацией, куражом. Это все довольно важные и не всегда легко восполняемые ценности.

А ведь риск провалить даже почти идеальный, очень хороший проект с хорошими людьми и хорошим бюджетом очень высок.

## Откуда риск?

Проистекает этот риск вовсе не из качества идеи, и даже не из качества команды, и даже не из качества денег (то есть качества инвестора, которое также очень важно).

Этот риск – *социальный*. Каждый проект – в первую очередь клубок социальных связей и социальных конфликтов, и именно они могут привести его к краху или победе.

Отношения с инвестором, отношения с рынком и отношения людей и кланов внутри проекта часто запутываются в совершенно неразрешимый клубок противоречий. И очень часто это не неизбежность, а случайность, от которой можно было бы себя обезопасить, ибо происходят эти случайности от неопытности менеджера и инвестора.

В общем, если вы решились пуститься в рискованное плавание в новом инвестируемом проекте, хорошо хотя бы приблизительно представлять себе, какие типичные опасности поджидают вас на этом пути.

## **О чем эта книга**

Ниже, в рыхлом наборе слегка олитературенных зарисовок с натуры, я хотел бы поделиться своим опытом работы в таком социальном клубке – большом интернет-портале образца 1999–2001 годов – и по возможности дать менеджеру несколько наглядных примеров и картинок из жизни. Мне кажется, очень многое из того, что происходило в Портале в годы Пузыря 1.0, – не индивидуальные особенности и детали, а совершенно типичные и закономерные события.

Не исключено, что кому-то эта история поможет понять, как выжить в инвестируемом проекте и не загубить при этом свою карьеру.

## **Disclaimer (он же отмазка)**

Я не ставил перед собой цели пересказать точную историю Портала, в котором я работал в 1999–2001 годах, и уж тем более как-то высмеять или опорочить его. В конце концов, я и мои товарищи провели полтора-два года своей жизни в упорных усилиях сделать этот Портал лучше.

Я просто хочу живо передать общую атмосферу инвестиционного пузыря и невообразимой людской каши в быстро растущей и щедро инвестируемой компании, над которой незримо нависает неотвратимая инвестиционная зима.

Это не документальное произведение, а скорее документально-литературное. Имена большинства персонажей изменены, характеры, события и поступки оставлены по возможности (в меру моего понимания их) примерно такими, как я видел их в реальности, но при этом упрощены и обобщены для лучшего понимания неподготовленным читателем.

## **Опер велел про всех писать?**

Конечно, я многое опустил или упростил. За рамками повествования осталось довольно много действующих лиц, поступков и событий. Это не случайно. Принцип изложения таков: я пишу только о тех событиях и поступках людей в Портале и вокруг него, которые, на мой взгляд, важны для понимания ситуации и закономерностей развития инвестируемого проекта, и только о тех, в реальности и верности трактовки которых я лично уверен.

Тем не менее неточности, фактические и хронологические ошибки не только возможны, но и наверняка вкрались в мой как бы художественный текст.

Возможно, я был несправедлив задним числом к какому-то персонажу; в этом случае следует считать, что персонаж этот – полностью художественный вымысел и не имеет никакой связи с действительными людьми и событиями.

## 1. Пролог

Весной 2000 года я сидел в своем прозрачном кабинете площадью пятнадцать квадратных метров, стеклянная стена которого выходила на большой программистский зал нового офиса Портала. Жизнь казалось трудной, но и захватывающе интересной, впереди было много тяжелой работы и грандиозных задач.

Сквозь жалюзи я мог видеть отсеки, в которых сидело по три-четыре разработчика; в основном мне видны были только их макушки и выложенные на перегородки между отсеками сумки, книги и бумаги. Все вокруг блестело свежей штукатуркой, новым деревом, пластиком и стеклом.

В широкое окно был виден начинающий расцветать ботанический сад и припаркованные на стоянке Технопарка сияющие новые автомобили сотрудников Портала. На стене за моей головой висел склеенный из нескольких листов А4 цветной план-график разработки нового поискового движка.

Кабинет этот был уже четвертым из тех, в которые Президент компании последовательно предлагал мне въехать, а потом с извинениями забирал для кого-то еще. Первые три, побольше, пошикарнее и поближе к начальству, я по очереди не стал занимать по просьбе Президента, которого раздирали на части противоречивые цели угодить сразу всем топ-менеджерам, инвесторам и любимчикам.

Я предпочел уклониться от борьбы за кабинеты и в итоге выбрал этот, уютный и прозрачный, в большом программистском зале, на расстоянии трех метров от ближайшего разработчика и десяти метров от столовой, что меня полностью устраивало.

В проеме стеклянной двери появилась некая темная фигура, неясная на фоне светлого зала, и как-то нерешительно постучала в дверь. Я поднялся. Вошедший оказался внешне невыразительным человеком лет тридцати – тридцати пяти, среднего роста и комплекции, в джинсах и свитере.

– Привет, я Паша, буду работать у вас исполнительным директором, – сказал посетитель.

Как интересно, подумал я, и пригласил его садиться. Я работал в Портале уже пятый месяц. В этот момент моя должность называлась «директор по развитию». Она тоже была уже далеко не первой, а скорее третьей-четвертой, после директора по исследованиям и разработке и еще какой-то невнятной директорской должности. Сменить название должности меня также каждый раз очень вежливо и интеллигентно упрасивал наш Президент, исходя из своих тонких человеческих соображений: «чтобы точнее настроить отношения в компании», как он выражался.

Истинные мотивы его были, конечно, проще. Несколько любимчиков Президента, старых его знакомых Физиков, наотрез отказывались подчиняться мне, считая себя круче всех в области разработки в Интернете, а меня – выскочкой и профаном, поэтому должность директора по разработке была заведомо конфликтной. Она предполагала управление всей разработкой, в том числе и любимчиками. А название «директор по развитию» не означало вообще ничего, что было довольно удобно Президенту.

Обязанности при смене названия должностей, понятно, оставались прежними: я должен был (как и обещал) разработать новую систему поиска, рейтинг-каталог и разные контентные проекты. А полномочия мои аккуратно размывались.

Подчинялся я непосредственно Президенту (ну и инвесторам, конечно).

«Итак, вот и назрел еще один виток разговоров с Президентом про „настройку отношений“», – подумал я.

– И что же, ты теперь будешь моим начальником? – спросил я пришельца. – Исполнительный директор – это же ведь самая высокая должность?

Паша ответил что-то невнятное: ссориться ему явно не хотелось. Да он и сам толком не знал, что же значит эта должность на самом деле. Из дальнейших расспросов выяснилось, что он представляет себе деятельность исполнительного директора чем-то похожей на деятельность начальника планового отдела – так ему объяснил Президент при найме. То есть Паша собирался проверять наличие и исполнение планов, составлять их, показывать инвесторам и т. п. А оклад ему положили для начала две тысячи пятьсот долларов в месяц – неплохие деньги для 2000 года.

До прихода в Портал Паша когда-то руководил небольшой группой разработчиков ПО в софтверной компании, а потом несколько лет занимался каким-то своим собственным малым бизнесом (то ли общепитом, то ли автосервисами). Естественно, он был старым знакомым Президента.

В конце разговора Паша поднялся, подошел к стене и с интересом принялся изучать график разработки поисковика и Рейтинга. Так делали все без исключения посетители моего кабинета. И неудивительно: ведь это был единственный план-график на всю контору в сто пятьдесят человек, и большинство из них именно у меня впервые видели диаграмму Ганта с ее разноцветными горизонтальными полосками.

Я пожал руку Паше и вслед за ним вышел в зал, чтобы найти Президента и лично расспросить его про это новое административное чудо. Президент, с группой хозяйственных сотрудников обсуждавший устройство конторки для охранника на входе, естественно, со всей свойственной ему мягкостью и интеллигентностью заверил меня, что фактически все остается по-прежнему, просто инвесторы хотят больше порядка, а новая должность так называется для солидности.

Это был его стиль: всем улыбаться, разговаривать проникновенно, морщить высокий лоб, участливо расспрашивать про личные дела, обещать побольше, давать поменьше, разделять и властвовать, все запутывать и скрывать, чтобы никто не видел картины в целом.

Я вздохнул и, уговаривая себя, что ведь задача-то сделать новый Портал – интересная и грандиозная, а Президент – все-таки милый и интеллигентный, пошел обратно к разработчикам. В конце концов, все предыдущие подобные назначения кончались пшиком, а работы было полно.

История исполнительного директора Паши в Портале и в самом деле оказалась довольно короткой. Он слонялся по конторе еще примерно два месяца, управляя двумя или тремя девочками, которых он безуспешно обучал пользованию планировщиком Microsoft Project. Девочки тоже были чьими-то знакомыми или родственницами, и наличие головного мозга у них так и не было достоверно установлено. Паша все глубже погружался в апатию, а потом незаметно куда-то подевался из конторы.

Я заметил его отсутствие далеко не сразу, потому что он в последнее время заходил почитать мой план-график для вдохновения редко: раз в три-четыре дня. А когда я наконец обнаружил пропажу, то не очень-то и удивился. Эта абсурдная административная история была далеко не первой в Портале, и уж точно не последней.

А начиналось все так.



## 2. Начало: розовые очки надежды

### Рунет-заря 1999 года

В конце 1999 года в Рунете вдруг случился инвестиционный бум. В Рунет ринулись финансовые инвесторы, в основном банкиры.

Конечно, этот бум на самом деле произошел не вдруг и не на пустом месте. Он был подготовлен чудовищным шумом в отечественной прессе, особенно в таких солидных деловых изданиях, как «Ведомости» и «Коммерсантъ», и постепенным проникновением феномена доткомов США в сознание отечественных финансистов.

Шум был выгоден всем, ибо все рассчитывали на нем навариться, как уже наварились инвесторы в США.

В действительности же это был не первый инвестиционный тур Рунета, а *второй*.

Первый тур был *скрытым* и происходил на год-пол-тора раньше: в начале 1998 года. Именно в 1998 году умные и опытные инвесторы покупали, когда дешево, чтобы потом продать, когда дорого. Как, собственно, и должен поступать настоящий инвестор.

Так, в частности, и поступил в августе 1998 года израильский бизнесмен Исаак Бабчук, который всего за несколько десятков тысяч долларов купил компанию «Лизард» вместе с принадлежавшей ей поисковой машиной «Фас!» и примерно за такую же сумму интернет-каталог «Эй!».

Вложив, по моим прикидкам, еще около трехсот-четырёхсот тысяч долларов в развитие этих проектов, Бабчук уже в 2000 году продал «Фас!» и «Эй!» телекоммуникационной компании «Джонатан-Телеком» за невообразимую сумму в двадцать пять миллионов долларов. Заметим, что Бабчук не жадничал, делился долями, и на этой продаже неплохо заработал также и менеджмент «Фас!».

Я несколько раз разговаривал с Бабчуком в июне 1998 года, и он произвел на меня сильное впечатление. Мы (компания «ЛингвоМедиа») тогда конкурировали с ним за покупку «Фас!», и он легко победил нас за счет лучшего понимания психологии владельцев поисковика. Он сумел предложить им не больше денег, а больше перспектив. Это, конечно, был *настоящий* инвестор.

Инвесторы же не совсем настоящие, более медлительные и менее опытные, легковерные, бросившиеся вкладывать в Рунет только в конце 1999 года, в основном из-за шума в прессе, уже принуждены были *покупать дорого*— как «Джонатан-Телеком».

(Потом, естественно, они вынужденно *продавали дешево*, но об этом ниже.)

Интернет-бум в США был уже на своем пике, и все понимали, что у нас история безумного удорожания доткомов повторяется, просто с некоторой задержкой. Поэтому в конце 1999 года дешево уже никто продавать интернет-проекты не хотел. Российский финансовый кризис 1998 года был позади, запах новых денег носился в воздухе. Цены на проекты быстро полезли вверх.

Но и неразумно высокие цены, ничем не обоснованные, никого не останавливали: покупая дохлый интернет-проект без малейшего собственного заработка за миллион долларов, банкир был уверен, что через полгода, год, максимум полтора он перепродаст его за десять миллионов. Просто потому, что это же Интернет.

Это были *восхитительные короткие деньги!* К сожалению, и жизнь этого нашего инвестиционного бума тоже обречена была быть очень короткой — всего год, до конца 2000-го. Если идея вложиться и заработать на Интернете медленно проникала в сознание отечественных банкиров в течение двух-трех лет, то крах западных доткомов и окончательное падение

NASDAQ осенью 2000 года вызвали панику практически мгновенно. На осознание грядущего краха и переход в состояние неконтролируемой паники и сброса активов ушло всего два-три месяца.

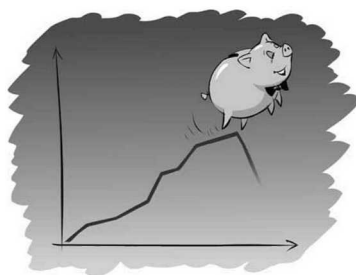
Еще в июле 2000 года наш Портал, оцененный при покупке в конце 1999-го в восемнадцать миллионов долларов, всерьез предлагали купить за тридцать миллионов представители западного поисковика LookUp, и наши инвесторы с гневом отвергали это совершенно несерьезное предложение, говоря, что Портал стоит минимум сто миллионов.

А уже через три месяца, осенью 2000-го, владельцы Портала в панике пытались продать этот чемодан без ручки всего за шесть-семь миллионов, чтобы хоть как-то вернуть понесенные расходы, но никто уже не хотел брать. Никто из отечественных финансовых групп наподобие «Беты» или «Структуры», потому что западных покупателей к тому времени уже и след простыл: у них были свои проблемы с обвалившимися дотками.

Но зимой 2000 года этого никто еще не знал и не ожидал. Жизнь в Рунете казалась удавшейся раз и навсегда.

## Жизнь удалась

Дыханием новой эпохи сначала повеяло в прессе. Чуть не каждый день с января 2000 года деловые газеты «Коммерсантъ», «Ведомости», желтая пресса, интернет-СМИ сообщали об очередной оглушительной сделке по покупке рунетовских проектов за немислимую сумму, об основании новых интернет-холдингов, венчурных фондов с немислимыми, неслыханными бюджетами.



Организован фонд «Русский Интернет холдинг», денег – десятки миллионов! Портал N куплен за двадцать миллионов. Интернет-газета Y куплена за два миллиона! Президент фонда «Русские деньги» создаст при ММВБ русский NASDAQ с ускоренной процедурой выхода на IPO! «Джонатан-Телеком» покупает каталог и поисковик за двадцать пять миллионов долларов! Yahoo приходит на российский рынок, будет куплен один крупный игрок, а остальных просто выкинут из бизнеса! Lookip открывает российское представительство, это будет самый популярный поисковик! Запущен новый контентно-портальный проект «Горе.ру», в него вольют миллионы! Mail.ru покупает List за несколько миллионов! И так далее, и тому подобное.

Цены некоторых громких сделок озвучивались, а остальных – увлеченно домысливались журналистами и «экспертами рынка», что увеличивало общий ажиотаж еще на порядок.

После кризиса 1998 года, мучительного выживания интернет-проектов, нехватки денег не только на новые сервера, но даже на хостинг для старых, после отсутствия ясных перспектив интернетчики вдруг стали элитой, привилегированной кастой, желанными гостями, людьми, с которыми ищут встречи самые богатые и крутые парни.

Это ощущение праздника, удавшейся жизни, бешеного пузыря легкого денег можно было просто физически почувствовать на интернет-конференциях 2000 года, куда российские интернетчики съезжались, чтобы лично рассказать за стаканом мартини, кто сколько венчурных денег срубил, кто какого инвестора зацепил.

Наиболее массовым и ярким форумом новой эпохи интернет-победителей стал РИФ-2000 в пансионате «Лесные дали» под Москвой.

### РИФ – Съезд победителей

На интернет-конференциях, скажем, РИФ (Российский интернет-форум) и АДЭ (Ассоциация документальной электросвязи), всегда легко было заметить две разделяющиеся фракции, «не смачивающие» друг друга: интернетчики (контентчики) и провайдеры. Их видно издалека.

Провайдеры, как правило, ходят в пиджаках и галстуках, прически у них аккуратные, часто поседевшие и поредевшие, зубы плохие, они непостижимым образом похожи одновременно на офисных ребят из крупных западных контор и на министерских чиновников, возраст их обычно колеблется в пределах тридцати пяти – пятидесяти. В руках портфели или папки. На лицах печать многодневного пьянства.

Интернетчики являются в растянутых кофтах со свободными рукавами, рваных или просто грязных джинсах, кроссовках или даже сандалиях, волосы у них всклокочены, на лице неряшливая растительность под видом бороды, зубы плохие. Похожи на студентов или наркоманов. Средний возраст помоложе, чем у провайдеров, – от двадцати до сорока. На спинах рюкзаки с ноутбуками. В руках наладонники, фотоаппараты, плееры и всякие мундштуки-трубки. На лицах печать многодневного пьянства. Интернетчики сидят на конференции в баре группами по десятку человек за маленьким столиком, обильно целуются, громко смеются, сильно курят и пьют кофе, мартини и коньяк. Обсуждают контент и контекст, а особенно инвестиции – кто, кому и за сколько втюхал свой проект.

Провайдеры, напротив, сдвигают столы, садятся вдоль вдвадцатером, опираются на локти, расстегивают пиджаки, выставляют исключительно водку и начинают разговор о лицензиях и трафике. Сильно курят и изрядно наливают.

Контент им не очень интересен: это просто плесень, наросшая на их проводах по недосмотру, которую руки никак не доходят счистить.

А инвестиции в провайдерский бизнес обычно даются такие чудовищные и на таких горних уровнях, что это тоже обычно за провайдерским столом не обсуждается.

Так вот, на РИФ-2000 именно растрепанные и плохо одетые *контентчики* впервые стали главной нацией Рунета. Все смотрели им в рот, жадно ждали цифр, как на аукционе. И, как на аукционе, суммы полученных денег каждый раз назывались все больше и больше, становясь умопомрачительными. Группы сотрудников тройки главных Порталов привлекали всеобщее внимание, в перерывах их окружало плотное кольцо менее удачливых рунетчиков, жаждущих хотя бы прикоснуться к их удаче, почувствовать на себе ее отсвет.

Представители инвесторов горячо выступали с программными пленарными докладами, рассказывали, как грамотно написать бизнес-план, чтобы гарантированно получить инвестиции (как будто это не инвесторы бешено гонялись за проектами!), как будет организована русская инвестиционная площадка по типу NASDAQ, какие есть блестящие планы по созданию новых порталов и что теперь вообще все будет хорошо.

Их слушали в звенящей тишине, залы ломились от народа, люди сидели на полу в проходах, на ступеньках лестниц. В перерывах фойе бурлило, вскипая вокруг инвесторов и топ-менеджеров Порталов. Энергия и энтузиазм искрились в воздухе.

С РИФ-2000 все интернетчики разъезжались с легкой душой и убеждением, что наконец-то справедливость восторжествовала, что профессия выбрана правильно и все страдания были не напрасны.

## Русский день в Сочи

В триумфальном первом полугодии 2000 года рунетчики совершили еще один «выход с куражом» – на конференции «Русский день Международного компьютерного клуба».

«Русский день МКК» – это конференция генеральных директоров и владельцев флагманов русского ИТ-бизнеса, которой уже больше десяти лет. Она проходит в июне, довольно дорогая (две с половиной тысячи долларов за три дня) и довольно интересная – для тех, кто торгует компьютерами, программным обеспечением и консалтинговыми услугами в области информационных технологий, но гораздо меньше – для провайдеров и представителей интернет-бизнеса. На конференции бывают обычно федеральные министры или хотя бы их заместители от Минсвязи, налогового министерства, Минэкономразвития, много разных других чиновников, верхушка компьютерной прессы.

И вот зачем-то в июне 2000 года на эту помпезную отраслевую ИТ-конференцию в Сочи вдруг понаехало множество интернетчиков. Это был первый и последний наплыв интернетчиков на этом форуме.

Могу сказать, что начальство нашего Портала поехало туда, вообще ничего не зная об этой ИТ-тусовке, желая просто потусоваться среди больших дядек и показать, что мы теперь можем себе это позволить и что вообще мы не хуже других.

Интернетчики ходили по холлам «Рэдиссон-Лазурной», широко расправив плечи, с высоко поднятыми головами, громко обсуждали миллионные инвестиции, покупку проектов, выход на IPO и так далее. Все это озадачивало и раздражало зрелых мужей ИТ-бизнеса, которые уже десяток лет кропотливо строили свои иерархические пирамиды – консалтинговые и дистрибьюторские компании, отраслевые СМИ, отлаживали растаможку, цепочки поставок, инфраструктуру продаж, отношения с государством и чиновниками, а тут на тебе: мальчишки с улицы размахивают несусветной капитализацией в миллионы долларов и разговаривают с ними свысока.

Я помню квинтэссенцию этого «конфликта поколений», когда на диванчике в фойе гостиницы в окружении столпившихся ИТ-деятелей и интернетчиков уважаемый в тусовке глава крупнейшего ИТ-холдинга Арсений Комаринский пытался объяснить наглому мальчишке-выскочке Саше Черкасову (главе успешной веб-студии «Артус»), что не надо никаких поспешных инвестиций и уж тем более IPO, потому что это – пузырь, рано или поздно все рухнет, акционеры потеряют деньги, разочаруются в информационных технологиях вообще. И всему рынку будет плохо. И опять серьезным деятелям рынка придется восстанавливать репутацию отрасли информационных технологий. И ему, Комаринскому, в частности, придется всех здесь и на Западе уговаривать снова поверить русскому ИТ-бизнесу.

Молодой и нахальный, гладкий и успешный Саша, в мягкой кофте с отложным воротником и растянутыми рукавами, смотрел на Арсения с еле скрытой усмешкой, и видно было, что у него все хорошо, и всегда уже будет хорошо, и он презирает этих медленных и опасных динозавров, и он не дрогнет выйти на биржу и взять инвестиций, и вообще!

А в это же время издатель CD-каталога программного обеспечения Паша Швейцаров с горящими от восторга и перспектив глазами подходил к каждому в фойе гостиницы и предлагал организовать подписку на акции его проекта по изданию рекламного CD. Этакое частное IPO. А на вопрос «зачем?» отвечал: ну сейчас же все так делают, денег соберем, наваримся. Ну и так далее.

Айтишники смотрели на шумных и лучащихся успехом интернетчиков с плохо скрываемым недоумением и отвращением. И мучились сомнениями: может, действительно нужно срочно замутить что-то в Интернете? Может, они чего-то уже не понимают в новой жизни, а эти интернетчики и правда поймали жар-птицу?

Заметим, что этот карнавал сбывшихся надежд, эта кадрили успешных интернетчиков и энергичных инвесторов, что на РИФе, что на «Русском дне», находились на расстоянии всего полугода от инвестиционной зимы, закрытия инвестиционных кранов, уныния и полнейшего краха. (Уже в июне 2001 года на «Русский день МКК» приехало всего несколько

интернетчиков, и они были тихие как мыши, в основном озабоченные поисками работы в ИТ-компаниях.)

Это, по существу, был пир во время чумы. Пьеса абсурда.

Рассмотрим поближе действующих лиц этой пьесы на сцене нашего Портала.

## **Действующие лица**

Инвестиционный мексиканский сериал Портала начался в декабре 1999 года, когда наконец старые владельцы Портала и первые инвесторы ударили по рукам и начался безудержный наем персонала, ремонт офиса и вообще разбазаривание инвестиционных денег.

Вот основные действующие лица этой истории.

### **ЗАО «Трек»**

Компания из подмосковного Академгородка, которая разработала Портал. На конец 1999 года она состояла примерно из двадцати пяти человек, зарабатывала около двадцати – двадцати пяти тысяч долларов в месяц. У нее еще были разные провайдерские бизнесы в Московской области, но не слишком прибыльные. Зарплаты сотрудников не превышали трехсот-четырехсот долларов в месяц.

### **Банкир и Латиноамериканец**

Инвесторы, купившие контрольный пакет Портала в 1999 году. Банкир был в прошлом президентом очень известного банка, обанкротившегося с большим шумом (по слухам, разоренного конкурентами с большим административным ресурсом). Латиноамериканец был партнером Банкира, финансовым брокером, родом из Южной Америки; в России он работал уже несколько лет, по-русски говорил плохо.

По слухам, они с Банкиром довольно неплохо нажились на торговле ГКО и энергетическими долгами. В отличие от большинства граждан РФ кризис 1998 года пошел им только на пользу, насколько можно судить по многомиллионному дому Банкира на Новой Риге и шикарным офисам их контор в отдельных особняках в центре Москвы.

### **Основатель**

Основатель – старейший сотрудник «Трека», который, собственно, и сделал первую версию Портала, практически, что называется, в одно рыло. Пожалуй, самая известная личность Рунета в 90-х годах. Сама изначальная идея сделать поисковую машину, насколько я слышал, принадлежала не ему, а тогдашнему техническому директору «Трека» Владу Мануйлову, но сделал все Основатель. Он же начал еще раньше развивать русскую версию веб-сервера «Апач», придумал Рейтинг и много чего другого.

Поскольку история поисковой машины – это в основном история не технологии, а тяжелой эксплуатации, это, конечно, был подвиг. Уже потом была создана служба продаж, поддержки и так далее, а первое время Основатель «держал небо» в одиночку.

Основателю к моменту прихода инвесторов было около сорока, он был умный, незлобивый и скромный мужик, не дурак выпить. Жил он в Академгородке, но после выдачи денег инвесторами довольно быстро купил квартиру в Москве и через полгода переехал в столицу.

### **Президент**

Президент Портала тоже был из Академгородка, где он еще в конце 80-х годов создал при биологическом институте небольшую научно-техническую фирму «Трек», в начале 90-х построил на ее основе небольшую региональную компанию-провайдер, выполнял заказы

по построению ИТ-инфраструктуры на предприятиях и на заработки от этой и другой деятельности дал возможность Основателю спокойно работать и создать Портал.

Он по-прежнему числился сотрудником института (где весь Портал, собственно, и сидел до конца 1999 года) вплоть до получения инвестиций. До образования интернет-холдинга он был генеральным директором «Трека», а Президентом Портала стал в 2000 году. Это был худой, седоватый и лысеющий мужчина, чуть выше среднего роста, сорока с небольшим лет, очень интеллигентного вида, с мягкой манерой общения и язвой желудка.

Несмотря на успех «Трека», связанный с созданием и развитием Портала, сам Президент не очень разбирался в контентных интернет-технологиях: его стихией были провода, электропитание, маршрутизаторы, стойки, трафик, а еще он очень любил государственные заказы и тендеры.

## Кланы

Сумасшедший, неконтролируемый процесс найма в Портал привел к тому, что в компании, как в быстро засыпанной и плохо промешанной манной каше, сразу возникли комки – кланы. Кланы были вынуждены общаться между собой, бороться за влияние на Президента и инвесторов, за позиции в компании.

### *Старички*

Во-первых, конечно, в Портале оставалась старая команда. Это были неплохие, умные и скромные ребята из разных институтов все того же подмосковного Академгородка. С открытием офиса Портала в Москве Президент стал перетаскивать некоторых из них в Москву. Кто-то снимал квартиры, кто-то ездил на работу из Академгородка за сто километров, по два-три часа в одну сторону.

Зарплаты у них были по-прежнему низкие, существенно ниже, чем у вновь нанятых москвичей, – поскольку они не жаловались, не боролись за статус, а в Академгородке других перспектив было мало, да и жить там было дешевле.

Я в дальнейшем затратил определенное количество усилий на повышение зарплат тем из Старичков, кому смог, но это было не очень просто: Президент, как ни удивительно, не желал заниматься старыми соратниками, забыл о них в свете новых больших задач по освоению громадных инвесторских денег.

Старички с тревогой и недоумением смотрели, как в компанию широкой рекой вливаются чужаки. Тем более что чужаки были типичные москвичи: шумные, амбициозные, часто экстравагантные, выпендренные, крайне разговорчивые. Строить интриги и бороться с москвичами за место под солнцем в новой компании Старички, по существу, не могли: они были разрознены и испуганы.

А ведь новички собирались осваивать чужое наследство – Портал, который придумали и выпестовали не они.





Во-вторых, еще до получения денег от инвесторов Президент втащил в Портал команду Физиков. Лидерами ее были двое уже седых мальчиков-физиков. Это были сотрудники академического института, кандидаты наук, преподаватели, которые считали и преподносили себя самыми крутыми интернетчиками, издавна строили сайт физического института, по разным провайдерским и контентным делам знали Президента и Основателя довольно давно.

«Да мы с Основателем вместе строили русский Интернет!» – не раз публично заявляли они, фактически цитируя известную басню Крылова. Физики действительно тусовались при Интернете почти с самого его появления в России, были известны в тусовке, сделали несколько нишевых проектов, участвовали в разработке одной из популярных юниксовых баз данных с открытым кодом. Но за ними, в отличие от Основателя, не числилось никаких значительных, общеизвестных свершений в масштабе Рунета.

В принципе Физики были довольно знающие и неглупые ребята, с которыми можно было бы иметь дело – если бы только они занимались программированием, а не политикой: если бы они не поставили себе с самого начала задачу захвата власти в Портале и управления Основателем и Президентом. К сожалению, неумолимый закон Питера о достижении порога некомпетентности часто не оставляет шансов на рабочее сотрудничество с объектами действия закона.

Ядро из двух Физиков имело при себе электронное облако из пяти-семи студентов и аспирантов физического института, также нанятых в Портал в конце 1999 года.

Главные Физики непрерывно сидели в кабинете Основателя, курили там и пили коньяк. Основной метод повышения своего статуса и борьбы с остальными кланами у них заключался в том, чтобы непрерывно петь осанну Основателю («Дима, они тебя не уважают, а ведь именно ты все это придумал и построил») и грузить Президента недоступными ему техническими деталями и идеями будущего технологического Щастья. Их коньком была идея «общей шины» для системы управления контентом Портала. Но об этом ниже.

#### *Экономисты*

Одновременно в Портал влилась небольшая, но очень сплоченная группа Экономистов – разработчиков из Делового портала (имевших свою небольшую веб-студию «Фараон» при физическом вузе; в этой студии они в свое время разработали первую версию Делового портала, а когда тот страшно раскрутился на финансовом кризисе 1998 года, заняли в нем довольно высокие технические должности).

Это были также компетентные, профессиональные интернетчики, как ни странно, без явно выраженных административных амбиций, если не считать неформального лидера команды – назовем его *Экспертом*.

Анекдот к слову: один программист из этой команды был знаменит в узких кругах тем, что печально памятным утром финансового кризиса 17 августа 1998 года, тестируя систему выкладки текстов на главную страницу Делового портала, вбил для тестовых целей известное неприличное слово из шести букв, вторая «и», означающее «полный крах всех надежд». Ну то есть фиаско. А затем нажал не на ту кнопку... Слово провисело чуть ли не 15 минут на головной странице Делового портала в полном одиночестве, пока не пошли письма и звонки. Сколько перепуганного народу успело увидеть эту «окончательную» новость, неизвестно.

В начале пьесы Эксперт всерьез думал, что он должен стать в Портале самым главным после Президента. А укрепляло его в этой мысли то обстоятельство, что они были давно

знакомы с Президентом и что сын Президента в это время учился на кафедре его ядерного вуза, где Эксперт за ним «присматривал».

Возможно, ему подкузьмил сам Президент, который при найме пообещал ему лидерство так же, как обещал многим другим.

Интересно, что, когда все в Портале заказывали себе визитки для поездки на Съезд победителей, РИФ-2000, Эксперт выправил себе визитки с нелепой должностью «Эксперт по общим вопросам». В общем, нужно признать, что это была довольно точная формулировка его роли в компании. Внутри Портала эта визитка вызвала насмешки, и после РИФа Эксперт ее больше никогда не использовал.

Довольно быстро стало ясно, что эффективным начальником Эксперт быть не может, хотя специалистом по Интернету он действительно был хорошим. Им бы ему и оставаться, но закон Питера действовал и на него неотвратимо, как гравитация, и Эксперт неуклонно стремился достичь своего порога некомпетентности.

В дальнейшем Эксперт описал в Портале довольно извилистую траекторию, перебрав чуть не все возможные должности (начальник контентных проектов, начальник партнерского отдела, начальник отдела аналитики и т. п.). Остановился он в итоге на должности пресс-секретаря.

К числу бесспорных достижений Эксперта можно отнести новостной проект Портала и финансовый раздел, сделанные летом 2000-го. Финансовый проект, правда, ему пришлось делать под плотным контролем Банкира, что не очень помогло делу. Замечу еще, что именно Экономисты и составили впоследствии основной костяк администрации Портала, после ухода в 2001-м Старичков, Физиков и «моей» команды.

#### *Ашмановцы, или Лингвисты*

Это была команда, перешедшая со мной в Портал из моей предыдущей компании. Осенью 1999 года мы окончательно разошлись во взглядах на бизнес с моим соучредителем и инвестором, я отдал ему акции и увел с собой часть людей. Мы выбирали следующее место чуть ли не из десятка предложений, но в конце концов выбрали Портал.

Команда состояла примерно из пятнадцати человек: сильных менеджеров, математиков, программистов и нескольких лингвистов, в основном выпускников МГУ. Каждый второй-третий член команды был кандидатом математических или филологических наук.

В Портале, с приходом инвесторов быстро привыкшем к интригам, «по умолчанию» считалось, что эта команда Лингвистов полностью мне послушна, делает то, что я скажу, и плетет интриги по захвату власти. На самом же деле эта команда попала в Портал из совершенно тепличной обстановки маленькой технологической компании, занимавшейся разработкой систем искусственного интеллекта, имевшей «плоскую» иерархию и домашние взаимоотношения. Поэтому никакой склонности к сервильности и служебным интригам не имела, ибо привыкла к исключительно деловым отношениям между сотрудниками и к интересной работе – то есть к реальной жизни в большой компании была не приспособлена.

Попав в Портал, как кур в ощиц, Лингвисты наблюдали происходящий в Портале абсурд и интриги в полном недоумении. В борьбе за наведение порядка в Портале из них участвовал, по сути, я один, по мере сил экранируя остальных и от наездов инвесторов, и от давления кланов.

Эта команда была неоднородна, имела разные личные интересы и после моего ухода из Портала разделилась: часть до сих пор работает в

Портале, часть ушла в мою новую компанию, кое-кто выбрал Лабораторию Касперского и другие ИТ-компании.

### **Специалисты россыпью**

Параллельно описанным командам в Портал разными независимыми дорогами влилось довольно много отдельных специалистов. В частности, пришел известный всему технологическому Рунету Леха-Апач, которого позвали и представили Президенту Физики. С Основателем Леха был знаком испокон веку, поскольку именно Основатель в незапамятном году передал Лехе для поддержки и развития Русский Апач, веб-сервер, на котором работало подавляющее большинство сайтов Рунета.

Физики считали Леху своим человеком, говорили мне с пафосом, что это вообще они его учили интернет-технологиям (что было такой же басней, как и рассказы про строительство ими фундамента Рунета).

К счастью, Леха на самом деле был независим, не входил ни в «физический», ни в какой-либо другой клан, интригами не занимался, довольно быстро согласился с моим предложением стать начальником Рейтинга и плотно занялся делом – выпуском новой версии счетчика.

Именно Лехе после моего ухода летом 2001 года Маг (о котором подробнее в главе «Пузырь лопнул») предлагал стать техническим директором Портала, но Леха предпочел уйти в отпуск в водный поход в Забайкалье, из которого вернулся только забрать вещи.

### **Десантник**

Десантником мы называли американца, приставленного к нам инвесторами. Его в роли административного директора зимой 2001 года высадили в Портал Латиноамериканец – с целью навести порядок после ухода Старичков. Десантник девять лет отслужил в армии США, перехватывая и расшифровывая переговоры русских пилотов, поэтому он очень сносно говорил по-русски, а уж понимал на все сто процентов.

Как он оказался в России, я точно не знаю – вероятно, был от ЦРУ заслан к нам шпионить, как и все иностранцы, – но слышал, что он руководил до того сетью кафе в Петербурге. Десантник был веселый и общительный парень, очень любил, чтобы во всем был порядок, и беспрерывно пил диетическую колу.

### **Президент Миша, он же Мистер Портал**

Миша был человеком Банкира. Его инвесторы высадили в Портал на год раньше Десантника, по нашей с Президентом просьбе.

Миша сначала как бы присматривал со стороны за инвестицией от компании Банкира, но являл такой разительный контраст по уму и энергичности с нанимаемыми в Портал бесчисленными друзьями и родственниками, что весной 2000 года я начал уговаривать Банкира и Президента пересадить Мишу в Портал.

Президент тоже положил на него глаз, поскольку и Президента мучил кадровый голод на фоне его кадровой булимии, и летом 2000 года Мишу по нашей просьбе назначили директором по маркетингу Портала.

Занимался он, впрочем, не маркетингом, а больше пиаром и публичными акциями. Это был высокий и плотный громогласный мужик тридцати с небольшим лет (заметим, выпускник Физтеха и кандидат физико-математических наук). У него был «высокий лоб», как политкорректно называли его блестящую лысину на телевидении, где он обычно играл роль Мистера Портала в наших мероприятиях по раскрутке.

В начале 2001 года, после ухода Президента и Основателя, Миша был назначен президентом Портала.

### **3. Пьеса абсурда**

Придя в Портал для того, чтобы развить его, сделать прибыльным, функциональным, удержать первое место на рынке, мы сначала не могли понять, что происходит вокруг. Нам все происходящее казалось просто пьесой абсурда, каким-то сюрреализмом.

Оказалось, что мотивы основных действующих лиц могли быть буквально какими угодно, но не включали эту простую и ясную цель: развитие бизнеса. Самое поразительное, что мотива развивать бизнес не было в первую очередь у инвесторов!

## **Короткие деньги: купить, упаковать, продать**

Как я уже говорил, для наших инвесторов Интернет представлял собой *короткие деньги*. Никто из них не собирался долго развивать Портал как бизнес, выжимая трудную копейку из рекламы, новых сервисов, пользователей. Нет, план был проще: купить, упаковать по красивее, перепродать какому-нибудь дураку, лучше с Запада.

Собственно, меня с командой и наняли *упаковать*.

Из такой постановки задачи автоматически следовало все, что произошло в ближайший год: нелепые приобретения, разбазаривание денег, отсутствие серьезных бизнес-моделей для Портала, потеря партнеров, паника инвесторов, когда стало ясно, что перепродать не удастся, и тому подобное.

## **Когда денег уже дали, кадры решают все**

Инвесторы, решив вопрос об оценке компании, об инвестиционном бюджете, уже пообещав первых денег, обычно спрашивают: ну хорошо, а кто у тебя все это делать будет?

Поэтому Президент, договорившись в конце 1999 года с инвесторами о продаже контрольного пакета Портала, должен был предъявить им команду. Чтобы решить эту в общем-то политическую проблему, он начал бешено нанимать людей – в частности, срочно нанял меня и мою команду из пятнадцати человек.

Собственно, нас-то он и «перепродал» тут же инвесторам в декабре 1999 года, представив как уже имеющуюся в компании команду разработки.

Естественно, для быстрого найма нужно было щедро раздавать обещания.

## 150 процентов акций

Когда мы в декабре 1999 года встретились с Президентом в гостинице «Соколенок» (где в одном из номеров у «Трека» был маленький московский офис), он был готов пообещать очень многое. Его поджимали сроки, ему нужно было быстро показать инвесторам готовую команду и планы развития.

Первый вопрос – достойные зарплаты для моих людей – был решен очень быстро. Ведь зарплаты должны были платиться из инвесторских денег, поэтому тут в принципе никакой проблемы не было. Далее мы перешли к долям. Мне удалось договориться о доле в Портале для себя, опционе для себя и опционах для основных разработчиков. А вот подписать тут же на месте бумагу мне договориться не удалось: Президент спешил. Но он был такой открытый и доброжелательный, такой порядочный и интеллигентный, что я решил окончательно разобраться с этим вопросом позже. Мотив отсрочки выглядел более или менее убедительно: новое ЗАО «Портал» еще не было организовано, Президент просил подождать пару месяцев.



Меня тоже поджимало время: нужно было уговаривать моих разработчиков переходить в Портал. Конечно, ни долей, ни опционов мы так никогда и не увидели, но об этом ниже.

Параллельно Президент нанимал другие команды. Им тоже обещали доли. Тоже на словах. Сумма всех этих долей была явно больше ста процентов.

Но, поскольку все заражались общим энтузиазмом и к тому же предлагались еще и неплохие зарплаты, красивые должности и обширные полномочия, то письменные контракты обычно не заключались, хотя обещания часто давались несколько туманные. Но Президент рассчитывал как-то это разрулить потом.

Замечу, что сейчас, спустя несколько лет, ясно, что ему это таки удалось: ни судов, ни разборок не последовало, все в итоге было как-то спущено на тормозах.

Чем-то мне это напоминает ходячую историю про продавца жестких дисков на Горбушке. У него была целая коробка, штук двести, неисправных жестких дисков, которые он продавал за бросовые деньги. Диски были неисправны все. Когда покупатель возвращался с претензиями, продавец невозмутимо менял товар. Так он продавал, менял, менял, продавал, не теряя спокойствия. Через полгода все диски были проданы, в коробке ничего не осталось.

Обещания, естественно, давались privately: и остальные сотрудники, и владельцы компании о них *не знали*.

И вот представьте себе: чуть ли не каждый нанимаемый в Портал думал, что он-то и есть самая важная персона в компании, потому что ему обещана директорская должность, доля в акциях, большие полномочия и тому подобное. И именно ему Президент лично проникновенно улыбается, жмет руку, приветливо морщит лоб и обещает всегда с ним советоваться, вместе идти в светлое будущее.



Мина будущих конфликтов в Портале была заложена изначально, на этапе найма.

## Бизнес-план за три ночи

В декабре 1999-го, сразу после согласования суммы инвестиций, инвесторы потребовали от Президента если не бизнес-план, то хотя бы какой-то план развития Портала. Я думаю, просто для порядка – на самом деле их больше интересовало наличие такого плана, чем его конкретное содержание. Президент тут же позвонил мне и спросил, могу ли я его написать. Напиши хоть что-нибудь, сказал он, это для нас очень важно.

Поразительно, что в это время никто другой в Портале не мог этого сделать. Ни у кого из менеджеров не было привычки к написанию бумаг и вообще связному изложению мыслей длиннее одной страницы.

Имелся, правда, некий невнятный текст от Физиков, страниц на десять, но показывать его инвесторам было категорически нельзя.

Это был набор мятых листков в plain text, с грубыми грамматическими ошибками, местами недописанный, содержащий разные мечтательные рассказы о будущих сервисах, которые можно было бы сделать и которые могли бы приносить деньги, если рак на горе зазимует. Набор планируемых сервисов был довольно банальным и одновременно странным, несбалансированным: видно было, что получен он чисто умозрительным методом, то есть с потолка. Размышления о развитии функций для пользователей были перепутаны с рассуждениями о разработке каких-то внутренних технологий.

Естественно, в центре «плана» была система управления контентом Eclipse, о которой подробнее я расскажу ниже.

Прочтя этот выдающийся манускрипт, я понял, почему Президент обратился ко мне. Я хотя бы мог написать связный текст. Я сел и за трое суток написал более или менее содержательный план на шестьдесят страниц. Это был, конечно, не бизнес-план, потому что тогда еще мало кто понимал, как зарабатывать в Рунете, и я не был счастливым исключением. Это был проект развития функциональности и повышения посещаемости Портала с предположением, что потом мы найдем, как на этом заработать. Естественно, для заработка предлагалась в основном рекламная бизнес-модель.

Я описал, что нужно сделать с поисковиком, Рейтингом, какие сервисы и контентные проекты нужно запустить. Написал про первые необходимые маркетинговые шаги. Все это исключительно с позиций здравого смысла. Конечно, и этот текст был во многом умозрительным, но он хотя бы был разумно аргументирован, разбит на главы и имел общую генеральную линию развития функциональности портала, протянутую через весь документ.

Естественно, Физики потом всегда говорили, что я украл все их гениальные идеи и присвоил авторство их гениальной бумаги. На самом деле присваивать там было особенно нечего: как говорится, в их документе было много нового и верного, только все верное было не ново, а все новое – неверно. Впрочем, мой документ также включал по большей части очевидные соображения и не содержал каких-то гениальных прорывных идей.

Жизненная же правда состояла в том, что ни смутные идеи Физиков, ни мои логичные планы никому не были нужны *вообще*. Мой текст был показан инвесторам, они удовлетворенно кивнули, после чего о нем все забыли.

Он всплыл на поверхность еще один раз, через полгода, когда ровно на его основе консалтинговая компания Price&Kinsey Coopers написала Порталу еще более ненужный биз-

нес-план за сто пятьдесят тысяч долларов – но уже на пятьсот страниц. Его вообще никто не смог прочесть ни разу, но об этом – ниже.

В общем, *ход* в игре по разбазариванию инвесторских денег был сделан, и за пределами этого хода «бизнес-план» был больше не нужен. Я, надо признаться, тогда этой игры Президента во всех ее аспектах и во всем ее безобразии не понимал.

У меня, напротив, было настроение как у школьника при подготовке новогоднего утренника: вот сейчас мы сядем, такие умные и красивые, всё придумаем, всё сделаем, все ахнут, восхитятся, и будет всё волшебно.

## Обеспечить непрозрачность для инвестора

После получения инвестиций Президент нанял в Портал своего Финансового директора, старого знакомого из фармацевтической фирмы. Главный бухгалтер тоже, естественно, был свой, еще из «Трека».

Почему инвесторы изначально согласились на это, купив контрольный пакет компании, я не понимаю. А свой Финансовый директор понимал задачу очень просто: выполнять приказы своего Президента и обеспечивать непрозрачность для инвесторов.

Получившийся процесс инвестирования можно образно описать так: Президент писал обоснование очередных затрат, посылал по электронной почте, Финансовый директор ехал к инвестору за деньгами, привозил большой портфель наличности (и вправду большая часть расчетов была наличными), выкладывал все на стол в переговорной. Гасили свет, а когда свет зажигался, на столе оставалась гора чеков, расписок и квитанций разной степени убедительности.

Я не могу с уверенностью утверждать, что деньги инвесторов именно расхищались (да и думать на эту тему мне неинтересно), но уж разбазаривались они точно с огромным размахом.

Собственно, и меня Президент пытался пристегнуть к процессу убалтывания инвесторов и разбазаривания денег: однажды весной 2000 года он вызвал меня на душевную беседу в свой кабинет и попросил помочь ему уговорить инвесторов, что из запланированных на три года девяти миллионов долларов на развитие в первый год нужно потратить не три, как планировалось, а шесть миллионов. Потому что первый год очень важный, стартовый, нужно вложиться и т. п.

Модель его, хоть и не артикулируемая, была очень проста: побыстрее разбазарить по максимуму, да и уйти заниматься своими делами.

Я уклонился от прямого ответа, но фактически отказался играть на его стороне, что и привело к окончательному охлаждению моих отношений с Президентом: он исключил меня из категории «своих» и, следовательно, поставил в своем мире вне закона: рассчитывать на сотрудничество с ним и выполнение им обещаний по долям уже не приходилось.

Но там и без меня было кому пускать деньги на ветер. Вольготная жизнь продолжалась почти год, до осени 2000-го, когда Финансовый директор от Президента был уволен, а в Портал высажен первый административный десант от инвесторов.

## Если нужно денег разбазарить, обращайтесь!

Первые деньги Президенту дали еще до подписания окончательных документов, в декабре 1999 года. Он тут же принялся их тратить с размахом, удивительным для директора фирмы, до того зарабатывавшей двадцать пять – тридцать тысяч долларов в месяц.

Ну, естественно, срочно заказывались визитки, логотип, плакаты, сувенирка, прочие пиар-аксессуары. Не обошлось без бурных вечеринок и пресс-конференций в дорогих отелях. Это, по крайней мере, было довольно естественно – для типичного интернет-проекта второго рода (о какой классификации подробнее будет рассказано ниже, в последних главах этой книги).

Но дальше деньги вообще полетели как в трубу.

Всем нанимаемым топ-менеджерам и классным специалистам предлагались квартиры и машины, не говоря уж про высокие зарплаты. Меня Президент тоже спросил при найме, нужны ли мне квартира и машина. Машину (Subaru Impreza) я взял, а от квартиры отказался. Может, и зря. Другие не отказывались. Правда, потом квартира становилась якорем, привязывающим их к Порталу: машины раздавались вообще просто так, в качестве премии за переход, а на квартиры все-таки давали кредит.

На компанию тут же была куплена пара дорогих разъездных машин и наняты шоферы. Немедленно была учреждена служба охраны, причем из бывших омонцовцев.

Какое-то время начальник охраны Виктор Резвов полагал, что его взяли, чтобы он обеспечивал физическую защиту Президенту, что было, конечно, интереснее и почетнее, чем стоять на дверях и пропускать программистов.

Вот только зачем вообще была нужна служба охраны интернет-порталу?



И конечно, Порталу нужно было срочно снять офис пошкарнее.

### Офис за полмиллиона

Практически сразу после получения Порталом инвестиций мы с Президентом принялись ездить по Москве и осматривать офисы. Здесь я в первый раз отметил про себя, что не понимаю логики Президента: неплохие офисы за вполне доступные деньги он отвергал, туманно говорил, что тут еще надо подумать, и тащил меня дальше, в следующее место.

В конце концов мы остановились на Технопарке, где взяли 750 квадратов по не самой низкой цене. Место, конечно, было шикарное, в новом здании из гранита и стекла, в университетском ботаническом саду, хотя и далеко от метро.

Офис еще нужно было ремонтировать: нам сдали просто огромную комнату без потолка. К ремонту и закупкам привлекались разные друзья и знакомые Президента. Я также поучаствовал на первом этапе в обсуждении планов помещения, дизайна, размещения людей, но довольно быстро понял, что на следующем этапе закупок и исполнения мне лучше

устраниться: опять было много какой-то непонятной логики, туманных рассуждений о том, что вот это мы пока не возьмем, есть другие предложения, нужно подумать, есть разные соображения, вот мой старый друг Петя все сделает и т. п.

В итоге на ремонт и обстановку офиса было потрачено больше пятисот тысяч долларов, что давало почти семьсот долларов на метр. Офис был в стиле «открытого пространства», со стеклянными кабинками менеджеров по бокам, со стенками отсеков на уровне груди, что, конечно, позволяло очень эффектно показывать его прессе и инвесторам. Была построена большая переговорная с огромным столом, экраном и проектором, кухня-столовая и тому подобное. Для органического развития бизнеса можно было, конечно, сидеть и поскромнее.

Но и это был еще не самый главный расход.

## **Купить все**

Основные расходы инвесторов Портала пришлось на приобретение разной интернет-недвижимости. Всю зиму и весну 2000 года я провел в непрерывных переговорах с авторами всевозможных проектов по поводу их оценки, покупки или партнерства – то вместе с Президентом, то с кем-то из инвесторов.

С еще большим числом авторов проектов инвесторы и Президент разговаривали без меня, потому что после публикаций в «Коммерсанте» и «Ведомостях» и выступлений на конференциях к ним выстроилась целая очередь интернетчиков, жаждавших денег.

В результате в кавалерийском темпе были куплены: интернет-газета, ресурс об играх, ресурс о здоровье, интернет-инкубатор, сервис с картами Москвы и еще пяток других проектов россыпью, не имевших между собой и с Порталом ничего общего.

У меня было впечатление, что покупки делались вообще без какого-либо плана, просто потому, что инвесторам очередной проект показался выгодной сделкой, то есть дешевой покупкой. Либо кто-то из менеджеров Портала убеждал их в этом, чтобы порадовать родному человеку.

Увы, в Рунете 2000 года действительно дешевых покупок уже не осталось. На мой взгляд, все покупки Банкаира и Латиноамериканца были невыгодными и не очень нужными.

Но зато покупки «создавали массу», плодили поток информационных поводов для прессы и производили видимость безудержного роста могучего интернет-холдинга.

Для завершения картины все эти покупки и прочий «рост» нужно было обосновать – на гербовой бумаге.

## **Бизнес-план от больших консультантов**

Весной 2000 года, через полгода после покупки Портала, инвесторы завели разговоры о написании для Портала «настоящего», крутого бизнес-плана, на котором стояла бы печать кого-то из Большой аудиторской пятерки. Российские отделения транснациональных консультантов стали ездить толпами к нам или приглашать к себе в попытках получить этот контракт.

Первыми нас пригласили к себе люди из McAndersen. Мы приехали вчетвером в их шикарный офис в Сивцевом Вражке, где нам показали презентацию, а также (о, чудо интернет-технологий!) провели для нас видеоконференцию с Бразилией, где нам давали плохо слышные советы на английском языке расплывчатые люди из Бразильского отделения McAndersen.

Мотив для проведения видеоконференции был такой, что Бразилия очень похожа на Россию своим Интернетом и у тамошнего отделения McAndersen уже есть позитивный опыт.

При этом ни Основатель, ни Президент по-английски практически не говорили, да и я слышал одни разрозненные слоги.

А затем мы втроем с Основателем и Президентом даже зачем-то съездили по приглашению уважаемой фирмы McAndersen в Мюнхен, где у McAndersen был интернет-инкубатор аж о семи этажах.

Надо сказать, что, несмотря на весь этот гламур, презентации и советы от McAndersen лично мне показались довольно разумными. Они действительно имели много крупных клиентов в мировом интернет-бизнесе и действительно занимались анализом этого рынка.

Проблема с McAndersen состояла в том, что обычно их счета за проект начинались от одного миллиона долларов. И хотя со своего первого клиента в Рунете, к тому же лидера рынка, они готовы были взять всего пятьсот тысяч, это было дорого.

Практически сразу после этого мы вместе с инвесторами поехали смотреть презентацию Price&Kinsey Coopers в их не менее шикарном офисе в башне над Водоотводным каналом. Презентация будущих услуг свелась к рассказу о совершенно волшебном программном инструменте, написанном в Price&Kinsey Coopers в результате исследования деятельности нескольких тысяч их клиентов по всему миру. Достаточно было ввести параметры своего бизнеса в эту программу и ответить на серию ее вопросов, чтобы автоматически получить почти готовый бизнес-план.

Презентация показалась мне совершенно неубедительной: по всему было видно, что консультанты об Интернете вообще и о Рунете в частности не знают пока совсем ничего, да и в составление бизнес-плана программой поверить было трудно.

– Ну что, этих не берем? – спросил я Банкира по выходе из башни.

– Как раз наоборот, берем, они же просят всего сто пятьдесят штук! – отвечал Банкир.

Опять я не сразу уяснил себе логику инвесторов, что ж такое!

А логика состояла в том, что для перепродажи Портала был важен только факт наличия «блямбы» от кого-то из The Big Five на бизнес-плане. Содержание будущего бизнес-плана никого не интересовало.

И Price&Kinsey Coopers были наняты. Они посетили наш офис раза три-четыре, проинтервьюировали топ-менеджеров, забрали с собой мой «бизнес-план» и через три месяца работы выдали на-гора четыре усеянные логотипами книжки на пластиковых пружинах, в сумме на пятьсот страниц, с подробно расписанными «бизнес-моделями» и тому подобным. К жизни и бизнесу Портала эти тексты имели весьма опосредованное отношение, кроме разве что кадрового раздела, где на удивление трезвый кадровый аналитик Price&Kinsey Coopers зафиксировала и без того известный нам факт ужасного бардака на предприятии и отсутствия корпоративной культуры.

Толстые книжки эти приехали в трех экземплярах, топ-менеджеры пролистали их по диагонали и рассовали по ящикам столов, дав себе слово прочитать внимательно. И, естественно, забыли о них навсегда.

Часть этих книг я при уходе забрал себе, думая в конце концов прочитать, да и вообще для истории; они валялись у меня четыре года в новом офисе, но я их так и не осилил и при переезде все-таки выбросил.

Забавно, что к осени 2000 года практически весь отдел ИТ-консалтинга Price&Kinsey Coopers там уже не работал! Нюхнув запаха бешеных денег интернет-пузыря и выучив от нас новые слова, они все поувольнялись и перешли на службу в интернет-компании – всего через месяц-два после завершения бизнес-плана для Портала.

А инвестиционная зима была уже на носу...

## Инвестор на большом экране

Летом 2000 года наш директор по маркетингу Миша, человек Банкаира, придумал, как мощно раскрутить Портал, а особенно его новый сервис – почту.

Он предложил Порталу поучаствовать в качестве коллективного игрока в телевизионной Викторине, в те годы самой популярной в своем классе, выходящей в прайм-тайм и имевшей аудиторию в двенадцать миллионов человек. Естественно, за участие и раскрутку нужно было заплатить телекомпаниям «Шоу», владевшей передачей.

По первоначальной идее Портал должен был в этой игре предстать таким Мировым разумом, соединенным интеллектом миллионов, еще одним участником, который угадывает ответы чуть ли не лучше живых участников-эрудитов. Это была хорошая идея и, пожалуй, наиболее удачный маркетинговый проект Портала.

Креативный Миша договорился с Рокоссовским, культовым ведущим программы, и Банкиром, и дело закрутилось. Мы начали обсуждать с телевизионщиками состав проекта, который вообще-то наши будущие партнеры представляли себе совсем не так, как мы.

Сначала утрясали формат. Мне, к счастью, удалось убедить Рокоссовского, полагавшего, что его эрудиты будут биться в прямом эфире прямо со всем Интернетом, что на самом деле игра одновременно нескольких миллионов человек пока невозможна чисто физически или будет стоить дороже всего Портала вместе с Телекомпанией «Шоу» вместе взятых. Остановились на пяти-десяти тысячах планируемых участников-эрудитов.

Дальше камнем преткновения стала изрядная сумма, запрошенная Барановым, гендиректором Рокоссовского. Переговоры по цене длились два-три месяца, так что, когда инвесторы наконец ударили по рукам с Рокоссовским и Барановым, до прямого эфира в сентябре нам оставалось всего два месяца на все про все: проведение Интернета в студию на Воробьевых горах и на проектирование и программирование ПО, которое должно было за минуту раздавать несколько тысяч вопросов и собирать ответы, а потом их лингвистически обрабатывать и сводить вместе для подсчета баллов.

Для регистрации в игре участник должен был завести ящик в новой почте Портала, что и должно было ее раскрутить.

К счастью, мы справились, успешно сыграли десять игр в прямом эфире за осень 2000 года и раскрутили Портал в лучшем виде. Узнаваемость бренда в офлайне резко повысилась. Почта все это время быстро росла и с двухсот тысяч пользователей добралась до миллиона с лишним. Обошлось это удовольствие примерно в полмиллиона долларов, не считая затрат на разработку и железо.

Мы, конечно, приняли адреналина по максимуму: прямой эфир на федеральном канале все-таки не шутка. На первой передаче наши программы постоянно падали, экран, выводивший ответы, отключался, Рокоссовский врывался в техническую комнату с оператором, камерой и патетическим вопросом «что тут у вас вообще происходит?!». На первых двух передачах интернет-эрудиты постоянно проигрывали из-за неаккуратной работы лингвистов по подготовке правил сведения ответов, и мне приходилось садиться и корректировать правила самому. На третьей игре программисты вдруг решили пересобрать программу за двадцать минут до прямого эфира, чтобы сделать еще лучше, и она перестала работать вообще. На следующих играх на экран в студии сквозь лингвистические фильтры прорывался изошренный мат интернет-приколистов... В общем, шоу-бизнес.



Инвесторы тоже оттянулись по полной программе: они являлись в студию в смокингах, вместе со своими малыми детьми, тоже в смокингах, стояли все шоу в игровом зале за спинами играющих, обливаясь потом под софитами, знакомились и шутили с известными на всю страну ведущим и его эрудитами, ну и так далее.

На это деньги тратились легко, поскольку тратились они на себя, любимых, а результат был виден на всех телеэкранах страны. Пиар этого рода явно, зримо работал и на перепродажу.

А вот денег на технику под проекты Портала (в пять-десять раз меньших) наши банкиры упорно не давали.

## Калейдоскоп кадров

С точки зрения развития бизнеса к наихудшим результатам бесконтрольное разбазаривание денег привело в кадровой области. Деньги не просто были выброшены на ветер – на них были куплены *проблемы*.

### «Серый, а почему я еще у тебя не работаю?»

Насколько я понимаю, большинство людей попало на работу в Портал, просто прочтя про инвестиции в него в газете и позвонив Президенту на правах старого знакомого. Президент брал всех. Всех *своих*, естественно. Казалось, он решил вознаградить всех своих старых знакомых высокооплачиваемой работой в Портале.

Президент вообще исповедовал, по существу, кадровый принцип крестного отца мафии: человек должен быть своим, послушным, командным, а остальное приложится. Чего не допускалось в команде Президента в принципе – непослушания главе клана.

По слухам, еще в эпоху маленькой компании в Академгородке никто из его сотрудников не знал, какую зарплату дадут в следующий раз. Сколько даст Отец и Учитель, столько и нормально. Главное – быть всем вместе, заодно.

В результате применения этого принципа найма по Порталу слонялись какие-то мутные личности, имевшие старинные деловые или родственные связи с Президентом, занимавшие непонятные должности с неопределенным кругом обязанностей, но с весьма определенными окладами. Некоторым удавалось продержаться всего два-три месяца (потому что инвесторы иногда все-таки читали зарплатную ведомость и задавали Президенту неприятные вопросы).

Чтобы продемонстрировать паркинсоновские принципы найма в Портал во всей их простоте, кратко расскажу историю Валентина, первого и последнего коммерческого директора Портала. Валентин работал в представительстве крупной корейской фирмы в Москве и когда-то помог «Треку» получить от своей фирмы очень жирный заказ на создание локальной сети и подключение к Интернету с ежемесячной поддержкой в размере, насколько я слышал, пяти тысяч долларов. Что для 1997–1998 года было просто очень неплохо.

Как только были получены инвестиции в Портал, Президент выдернул Валентина и назначил его коммерческим директором. Мотивов у него было, как я понимаю, два:

а) с Валентином они когда-то давно поняли друг друга, и это был человек свой;

б) его нужно было вознаградить за верную службу, показать, что Президент теперь в силе.

Естественно, никакого опыта продаж, и уж тем более в Интернете, у Валентина не было, руководить и планы писать он не умел и не хотел – в общем, имелось полное служебное несоответствие. Так что Валентин продержался всего четыре-пять месяцев, до лета. После ухода он открыл

пару малых предприятий (кажется, магазинов стройматериалов), с которыми и по сию пору себя неплохо чувствует.

### **Круговорот должностей и их владельцев**

За полтора года (1999–2001) на моих глазах в Портале сменились: три группы владельцев, три председателя совета директоров, три маркетинговых директора, три финансовых директора, три президента, два генеральных директора, два директора по разработке, три исполнительных директора, два главных бухгалтера, коммерческий директор (после его увольнения эту должность вообще упразднили).

Выглядит как поминальная доска воинской части, принявшей первый удар танков Гудериана, не правда ли? Или как список погибших бояр полка правой руки на Куликовом поле.

С кем же воевал этот полк? В основном, как ни удивительно, не с конкурентами, а с самими собой и с хозяевами компании.

## Микроменеджмент: дайте порулить хозяину!

### «Сделайте кнопку зеленой!»

Инвесторы довольно быстро начали вмешиваться в операционную деятельность компании на самом низком уровне. Они (в основном Банкир) звонили напрямую дизайнерам, разработчикам, главному редактору и маркетинговым менеджерам и пытались давать самые конкретные указания: что поместить на главную страницу того или иного проекта, какой выбрать цвет и так далее. Естественно, из самых лучших побуждений, чтобы *помочь* бизнесу.

Любые возражения вызывали бурную критику и усиление нажима, а всякое сопротивление и упорство – искреннее недоумение: как, этот человек не знает, кто здесь платит?

Инвесторам казалось, что в виртуальном мире нет трения и правил дорожного движения, так что можно крутить руль как угодно. Дошло до того, что звонил с указаниями уже не один Банкир, а еще и какие-то мелкие или крупные сошки из его конторы.

Ровно та же проблема была у Президента, и, когда на общем собрании с инвесторами начинались разговоры о том, что вот эта кнопка должна быть зеленой, мы с ним только переглядывались.

Я потратил чудовищное количество времени и сил на блокирование и канализирование этих прямых указаний, на объяснения с инвесторами, на разъяснение правил движения в мире интернет-технологий и в конце концов приучил их к тому, что все равно нужно сначала говорить со мной, потому что без моего приказа в любом случае ничего сделано не будет.

В конце концов инвесторы стали реже звонить по мелким поводам, прекратились звонки от их менеджеров, но *осадок* у них остался. Они внутренне негодовали и обижались.

В частности, они с упреком говорили президенту Мише: ну что *ж* такое, работает человек у нас – нормальный, все понимает, как мы, понимает, что надо делать с Порталом и с какой скоростью, а как попадает в Портал, пропадает: начинает, как все вы там, придумывать какие-то отговорки, объяснения, причины...

Поэтому, когда инвесторы могли, они прорывались сквозь нашу возмутительную вязкость и принимали *большие решения* самостоятельно, без занудства менеджеров Портала. И последствия этих решений, как правило, были довольно разрушительными.

### «Найдем самого крутого дизайнера!»

Самый крутой Дизайнер всея Сети нарисовался весной 2000 года прямо в кабинете Банкира. Дизайнер жил где-то рядом в районе Бронной и после первого контакта по телефону запросто зашел попить кофе в офис. Банкиру было лестно его общество и приятно, что можно купить лучшего, всем известного специалиста.

Дизайнер заходил на кофе еще несколько раз для «креативных» обсуждений. Я участвовал в паре этих кофепитий и должен признать, что техника общения с крупным заказчиком у Дизайнера была филигранной. Не уронить своего достоинства чемпиона, но заодно походя польстить бросающему «креативные» идеи толстосуму он умел блестяще.

Несмотря на скептицизм многих топ-менеджеров и сопротивление собственного отдела веб-дизайна Портала, Банкир объявил, что мы *будем* работать с Дизайнером. Будем. Это, мол, даже не вопрос качества, а вопрос пиара и раскрутки бизнеса.

С точки зрения задачи быстрой перепродажи в найме самого известного дизайнера была своя логика, хотя наиболее занудная часть компании, желавшая развития Портала, этой подразумеваемой, но неназываемой логики упорно не хотела понимать.

Дизайнеру дали задание разработать дизайн новой почты Портала, которая в данный момент разрабатывалась группой Старичков из Академгородка во главе с Владом Мануйловым. Стоимость работы определили в сорок тысяч долларов, с условием установки логотипа Дизайнера на «морде» Портала. Еще Дизайнеру был отдельно заказан текстово-графический логотип собственнo интернет-холдинга. Логотип Дизайнер делал лично, и он получился неплохой, стильный, двухцветный, с округлыми буквами. Части этого логотипа используются Порталом до сих пор.

К сожалению, уже тогда, в 2000 году, проявилась известная особенность работы Дизайнера: если ему было интересно, он и его ближайшие сотрудники садились за монитор сами и делали совершенно волшебный дизайн (какой, например, до сих пор можно видеть на сайте Конкурента, рунетовском поисковике номер один). А вот если ему было по каким-то причинам неинтересно, Дизайнер сбрасывал заказ своим субподрядчикам, которых у него было много по всему бывшему СССР. Эти субподрядчики назывались у Дизайнера «мексиканцами».

Заказ на оформление нашей почты как раз оказался Дизайнеру по каким-то внутренним причинам неинтересен (возможно, потому, что Банкир доторговался до слишком низкой цены, с точки зрения Дизайнера) – и попал к «мексиканцам».

Мексиканцы работали долго. Когда они в конце концов прислали нам бета-версию, мы с изумлением обнаружили, что они работают еще и фантастически плохо: проект главной страницы почтового сервиса включал зачем-то девять фреймов, каждый с грубой «виндовой» полоской прокрутки, а валидаторы HTML показывали на этой странице около трехсот ошибок в HTML-коде. Дизайн в принципе был крайне запутанный и некрасивый.

Впрочем, иконки, изображавшие Inbox, корзину, новое письмо и прочие функции, были неплохие. Их, похоже, Дизайнер делал все же в центральной Студии.

После длительного скандала с циклами бомбовых заходов Дизайнера на нас через самый верх, через инвестора, мы все-таки отказались брать ужасный «мексиканский» дизайн и верстку главной страницы почты вообще, но оставили себе московские иконки, штук пятнадцать-двадцать. Каждая из них, следовательно, обошлась нам примерно в 2000 долларов.

Дизайнер настаивал на обещанном размещении на головной странице логотипа Студии, но в этих обстоятельствах Банкир сумел легко отбить его требования. Банкир, к счастью, уже охладел к Дизайнеру всея Сети.

В итоге финальный дизайн почты сделал наш отдел веб-дизайна, только, естественно, с задержкой на два месяца.

Как обычно, все очевидцы помнят совершенно разные версии событий. Недавно я поговорил об этой дурацкой истории с Дизайнером, и ему она помнится иначе, хотя тоже не менее дурацкой. В частности, он сказал мне, что «мексиканский» дизайн был просто наскоро сделанным прототипом для хранения и показа элементов дизайна на экране, а главным камнем преткновения стал именно вопрос установки логотипа Дизайнера и ссылки на Студию на главной странице. Ну, может быть, и так – я всех препирательств в офисе Банкира не видел.

## «А технологии возьмем подешевле»

Взявшись рулить на низком операционном уровне, инвесторы влезли также и в область ключевых технологий.

Схема вмешательства была всегда одинакова: к инвесторам самоходом попадал очередной продавец технологических услуг (очевидно, начитавшись газетных статей про гигантские инвестиции в Портал) и гипнотизировал Банкира и/или Латиноамериканца, которые в итоге давали ему самые общие обещания дружить.

Далее продавец являлся в Портал и начинал давить на меня и других топ-менеджеров: «Мы с вашим боссом уже обо всем договорились, давайте исполняйте, а то скажу ему, что вы ставите палки в колеса».

Таких историй, помимо уже описанной выше борьбы с Дизайнером, было не меньше десятка. Вот самые вопиющие случаи, отнявшие больше всего сил и нервов.

### *Почтовый движок от неизвестного игрока*

Мы приняли решение делать на Портале свою бесплатную почту. Решение было, конечно, правильное, почта уже была у конкурентов и давала им большой процент показов рекламы.

Но теперь нужно было выбрать почтовый движок. Вообще-то можно было взять тот или иной бесплатный и открытый юниксовый движок и доводить его своими силами (в частности, рисовать свой веб-интерфейс к нему, обеспечивать масштабируемость), но это заняло бы довольно много времени. Был и второй путь, более быстрый: купить готовый почтовый движок, который имел свой веб-интерфейс и мог потянуть миллионы пользователей.

Тут безусловным фаворитом был почтовый сервер SocioGate. Этот движок был на то время бесспорно лучшим, наиболее устойчивым и производительным, хотя и очень дорогим (производитель просил примерно по доллару за пользователя).

Кроме денег была еще одна проблема: хозяин движка Латенко, русский программист со своей фирмой в США, бывший сотрудник ВЦ МГУ, наотрез отказывался поддержать в движке сохранение кириллицы при пересылке почты, мотивируя это тем, что пока у него не было ни единого покупателя из России. Мол, движок массово берут американцы и азиаты, а у его фирмы и других дел полно по развитию движка.

И ту и другую проблему (цена и локализация) можно было решить, тем более что кое-кто в Портале знал Латенко лично и успел с ним поговорить во время его приезда в Москву.

Мы уже начали переговоры с Латенко о покупке лицензии, но тут (как обычно, через инвесторов) на сцене появился другой поставщик, много дешевле. Это была дочерняя фирма одного из крупнейших ИТ-холдингов Москвы. Директор ИТ-холдинга сумел убедить наших инвесторов, что у «дочки» все работает, а стартовая цена была гораздо ниже.

Все разработчики были резко против покупки сырой технологии у неизвестной компании, но инвесторы выкрутили всем руки, сами (!) договорились о цене, функциональности и этапности решения и заставили Портал купить именно его.

Ловушка дешевой покупки ключевой технологии, в которую заманили наших инвесторов, заключалась в том, что:

а) низкая цена была именно стартовой, а потом нужно было еще докупать лицензии на дополнительных пользователей;

б) внешне дешевое решение на самом деле требовало еще по новому кластеру на каждые новые сто пятьдесят тысяч пользователей (а кластер включал фронт-энд, бэк-энд и RAID-массив, что обходилось нам не меньше пятнадцати-двадцати тысяч долларов каждый раз; замечу, что SocioGate при

всей своей дороговизне тянул миллион пользователей всего на двух серверах вместо шести кластеров, что на большом масштабе получалось кардинально дешевле);

в) почтовый движок был только что написан и отлаживался, по сути, на нас. Стабильность системы была ниже плинтуса.

В довершение всего через год фирмешка-производитель из-за проблем с рентабельностью вообще прекратила разработку системы, так и не выпустив обещанную следующую, более стабильную версию.

В итоге почту Портала таки пришлось через пару лет переводить на SocioGate, только уже на ходу, на работающем сервисе с несколькими миллионами пользователей, и было это мучительно. На новый движок сначала пересаживали новых пользователей, а пользователей старой системы не могли перетащить на новый почтовый сервер еще минимум год, так что они долго получали гораздо менее стабильный и быстрый сервис, техническая поддержка которого от производителя давно прекратилась.

Уже давно Банкир и Латиноамериканец продали свою долю в Портале, а заложенную ими технологическую мину пришлось медленно и мучительно обезвреживать еще пару лет.

#### *Хостинговая площадка от Radio&Cable*

Весной 2001 года на нашу голову свалились несколько лощенных иностранных менеджеров из русского офиса глобального провайдера Radio&Cable.

Как обычно, они вышли напрямик на хозяев Портала – Банкира и Латиноамериканца – и объяснили им, что нужно принять *настоящее бизнесменское решение* – не строить свою хостинговую инфраструктуру, а переехать в хостинговый центр от R&C.

Пойми, Виктор, говорили они Латиноамериканцу на чистом английском языке, твои программисты и сисадмины, *your technical people*, никогда не скажут тебе правды, они имеют личный интерес. На самом же деле они тебе не нужны: они ненадежны, стоят дорого, имеют свои амбиции.

А нужно работать по аутсорсингу, с глобальными партнерами, где всё по договору, где будет строгий SLA (Service Level Agreement). Да, технические люди поднимут крик, но ты их не слушай, а прими непопулярное, но верное решение, *как настоящий бизнесмен*. Да и при выходе на IPO или продаже Портала тот факт, что Портал хостится на сверхнадежной площадке глобального провайдера, – это огромный плюс.

Мы с главным сисадмином Портала Денисом (будущим гендиректором Портала) были вынуждены потратить несколько недель на всю эту суету с пронырливыми продавцами R&C: читать их запутанные предложения, ездить к ним на переговоры, посещать их площадку.

Основным аргументом этих господ в отличных костюмах был такой же, как и у продавцов технологических услуг: «Мы с вашим боссом уже обо всем договорились, он сказал, что на все согласен, не придуривайтесь, а исполняйте, а то вас всех уволят». Время от времени они жаловались инвесторам, Латиноамериканец звонил нам с Денисом и грозно спрашивал, почему мы мешаем процессу, в чем проблема и т. п.

Тут мы имели классический прием переговорных ножниц, когда поставщики услуги с боссом договариваются в самых общих терминах (что вот типа вообще мы друг друга уважаем и нам интересно рассмотреть возможность сотрудничества), а на подчиненных давят, подсовывая конкретные невыгодные условия и преподнося их как уже согласованные с боссом. Прием этот работает, когда босс позволяет себе думать, что разговаривать и решать нужно всегда на уровне первых лиц, а при этом сам в вопросе абсолютно не разбирается. Ну и когда персонал запуган и просто берет под козырек.

Истинная же правда (которую нам рассказали знающие люди) состояла в том, что дейта-центр Radio&Cable еще не был толком достроен, позитивных результатов у русского офиса не было, поэтому осенью должен был приехать региональный директор для ревизии результатов деятельности филиала. И, чтобы не быть с треском уволенными, местным менеджерам позарез был нужен хотя бы один крупный клиент.

Но даже в этих критических для себя условиях они выкатили цены на хостинг и трафик чуть ли не в пять раз выше рыночных! Этого было достаточно, и Латиноамериканец, понимавший только язык денег, быстро охладел к R&C.

В итоге никуда переезжать мы не стали, и Денис продолжил развитие собственной технологической площадки, превратившейся в конце концов в отдельную хостинговую компанию «Портал-Телеком».

Но времени и нервов на эту очередную дурь инвесторов потрачено было слишком много.

#### *Аренда поиска от «Кругла»*

Латиноамериканец в течение 2000 года несколько раз вызывал меня к себе – то в роскошный офис в Замоскворечье, то домой, в огромную квартиру в дипломатическом доме в центре, со шлагбаумом и охраной на въезде, – чтобы поговорить по душам. Он доверительно сообщал мне, что недоволен Президентом, и задавал все время один и тот же вопрос: может ли он на меня полагаться как на технологического лидера и смогу ли я сделать новую поисковую машину.

Всякий раз я отвечал: да, можешь, да, смогу, только отгони всех, кто мешает, и дай наконец денег на технику. Для запуска нового поискового кластера позарез нужно было закупить серверов хотя бы на пятьдесят-сто тысяч долларов, что на фоне прочих чрезмерных расходов в сотни тысяч долларов казалось просто ерундой.

Да-да, конечно-конечно, отвечал Латиноамериканец, но денег на сервера так за год и не появилось. Видимо, это была все-таки не ерунда, а непроизводительный расход с точки зрения инвестора (об этом подробнее чуть ниже).

В итоге к декабрю 2000 года мы таки на остатки других бюджетов купили несколько серверов, освободили и использовали старую технику, выпустили новый поисковик и опубликовали его в Сети.

Но через два месяца, в феврале 2001-го, до Латиноамериканца через знакомых добрались продавцы от «Кругла» и предложили подписаться на их поисковик – вместо того чтобы делать и поддерживать свой.

Основная схема рассуждений была такая же, как в случае с Radio&Cable: нужно принять *настоящее бизнесменское решение* получать сервис от надежного глобального партнера, а не зависеть от своих ненадежных, капризных и дорогих программистов.

Ложь тут была, как обычно, в том, что услуга предлагалась очень дорогая, при этом заменить она должна была не какую-то боковую активность компании, а одну из ключевых функций.

Латиноамериканец, который сам ничего в Интернете и технологиях не понимал, вызвал опять-таки меня и попросил оценить, во что обойдется замена нового поисковика Портала, буквально только что выпущенного мною, на поисковик от «Кругла».

Мы, как всегда, вступили в утомительную переписку с отделом продаж «Кругла», долго торговались, получили самые большие скидки, после чего оказалось, что при нашем поисковом трафике аренда поисковика «Кругла» на самых льготных условиях обойдется примерно в три раза дороже содержания всех программистов Портала.

Тут Латиноамериканец дал наконец задний ход: у него уже начинались денежные затруднения, и главной его мыслью уже было спихнуть этого прожорливого слона хоть кому-нибудь.



### **«Разделим полномочия и ответственность»**

В целом все эти истории с заходом в Портал через хозяев сводились к классической схеме разделения полномочий и ответственности. Естественно, инвесторы никогда не отказывались порулить и попринимать важные и критические решения, но никогда не брали на себя *ответственность* за них. Достаточно было уже и того, что они давали денег!

В общем, они принимали решения, а мы расхлебывали последствия.

Практически каждый раз нас обвиняли в том, что мы нарочно все портим, разрушаем договоренности, плохо работаем и не имеем достаточно квалификации, чтобы реализовать отличную идею при достаточных выделенных средствах.

Инвесторы и мысли не допускали о том, что идея могла быть изначально негодной и что ответственность за ее провал лежит на них.

## Культурно-технические войны

В деловой литературе не раз отмечалось, что при быстром росте инвестируемой компании невозможно сохранить старую корпоративную культуру или построить непротиворечивую и эффективную новую. В нашем Портале, по-моему, проработанной старой культуры и вовсе не было, а о построении новой, в общем, и речи не шло с самого начала. Не было такой задачи. Задача была упаковать и перепродать, как я уже говорил.

Поэтому нет ничего удивительного, что в компании, наем людей в которую был стремительным, к тому же целыми пачками и командами, довольно быстро возникла *структура кланов* со своей специфической культурой внутри каждого из них.

Естественно, все эти кланы имели свои векторы интересов, которые далеко не всегда совпадали с направлением вектора интересов Портала как компании. И уж точно противоречили друг другу.

### В теплой и непринужденной обстановке

Склоки в Портале начались практически сразу. Но сначала это были склоки тихие, под ковром. Начали делить кабинеты и должности. Выяснилось, что Президент при найме наобещал каждому с три короба, самую высокую должность, гору акций, полномочий и социальных благ. Эти обещания никак не могли быть выполнены все одновременно, ибо объем благ и полномочий был, как всегда, ограничен.

Утряска, переезды, обиды, согласования продолжались месяца два. За это время я, как уже говорил в начале этой книги, сменил три кабинета, не въезжая в них, и три должности. Всякий раз я уступал, считая, что работа сама себя покажет, а цацки не пригодятся. Так оно, в общем-то, и оказалось.

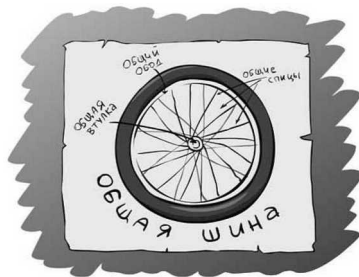
После этого началась борьба за ресурсы. Главным ресурсом были внимание инвесторов и бюджеты на разработку и маркетинг. Одним из камней преткновения стала технологическая стратегия Портала.

### Великие технологические гуру и общая шина

Физики сразу заняли стратегическую позицию главных технологических экспертов при Основателе и Президенте. Они довольно долго и очень упорно пытались, хотя и безуспешно, поставить дело таким образом, чтобы никакой проект в Портале не выпускался, точнее даже *не запускался* без их «экспертизы».

Впрочем, они заняли такую позицию еще за несколько месяцев до прихода инвесторов. Они начали общаться с Президентом в начале 1999 года, и тот платил им из средств «Трека» что-то вроде зарплаты по пятьсот долларов в месяц за разработку некоей волшебной системы Eclipse.

Об этой системе вообще стоит сказать отдельно, ибо это просто классический случай. Физики сумели убедить (буквально загипнотизировать) Президента, что главное условие успеха будущего бизнеса Портала – это новая мощная система управления контентом, сиречь Eclipse, которую они разработают. Названа она была, естественно, по-английски – для солидности.



Президент искренне, свято верил в них и в их будущую систему. Года три, не меньше, включая и год работы уже в своей фирме, после Портала.

Физики выработали стандартную рекламную речь про эту систему и включали ее каждый раз для новых людей – или для своих, когда Президент начинал шататься в своей вере в Eclipse. Я тоже не раз слышал эту речь.

Суть ее состояла в том, что будет построена невообразимо мощная и быстрая общая шина, позволяющая легко вызывать нужные объекты из любых локаций в сети, повторно использовать код, быстро создавать новые контентные проекты и так далее. В общем, стоит разработать общую шину, и будет всем Щастье с большой буквы «Щ».

При этом, сколько я ни слушал их рассказы, сколько ни спрашивал мнение сторонних опытных программистов, я так и не смог взять в толк, чем их концепция отличается от CORBA, COM и других общеизвестных стандартов. По сути, Президенту предлагали за его собственные деньги заново изобрести велосипед. Неясно было также, как этот велосипед поможет бизнесу.

Я думаю, что этот гипноз можно объяснить только совершенной технологической некомпетентностью Президента (который разбирался в основном в стойках и маршрутизаторах) или его нежеланием думать самостоятельно о технической стороне дела.

Ну в самом деле, как система управления контентом, даже самая волшебная, может обеспечить успех любого портала? Это подобно тому, как производители серверов показывают в рекламе счастливых бизнесменов, обнимающих сервера или ноутбуки, с лозунгами типа «Взлети до небес с серверами от Хьюлетт Микросистем!»), «Дай новое измерение своему бизнесу с новым процессором от IntelPaQ!!!». Очевидно, что сервер или процессор *не могут* дать новое направление и подъем бизнесу. Как и телефонная станция, кофе-машина и т. п. Хотя, безусловно, сервера и кофе-машины в принципе бизнесу нужны.

Система управления контентом, сервера, маршрутизаторы – это просто инструменты. Вы же не наймете строителя делать вам ремонт только за то, что у него хорошая дрель и дорогой валик для краски. Вы спросите, что именно он будет делать этой дрелью. Вот и пользователи порталов приходят на них не ради движка, на котором крутится показ страниц и баннеров. А ради пользовательской функциональности: каталога, поисковика, почты, контента.

Так размышлял я в январе 2000 года, все пытаюсь понять причину непоколебимой веры Президента в это шарлатанство.

Надо сказать, что кроме концептуальной проблемы приписывания системе управления контентом несуществующих магических свойств была проблема и чисто техническая: никакой системы Eclipse через год работы Физиков «в коде» *не существовало*, были только общие идеи, излагавшиеся за коньяком в небольшой запущенной, заваленной битым компьютерным железом комнатухе физического института. Вилками по водке писано, одним словом.

## White Paper на салфетке

Когда я пришел в Портал в начале декабря 1999 года на должность директора по разработке, Президент сказал мне, что уже есть большие наработки и команда и это очень хорошо. Он с радостью неопытного добавил, что «эти ребята очень творческие, хотят сделать как лучше, чтобы все было идеально, за год уже четыре раза все с нуля переделывали». В этот момент я с немалым удивлением взглянул на Президента и впервые задумался о том, что в этом королевстве, похоже, не все ладно.

Я попытался получить хоть какие-то документы об этой системе. После многократного выслушивания вариаций рекламной речи об общей шине, ворчания и жалоб Президенту о некомпетентном вмешательстве всяких выскочек в творческий процесс я наконец получил бумажку с весьма общим описанием будущих прелестей Eclipse.

Заветная бумажка страниц на двенадцать была напечатана бледным «Курьером» игольчатый принтером на мятых листках, изобиловала грубыми орфографическими ошибками, практически не содержала запятых. Сначала в ней шли общие декларации, потом примеры на языке Си, потом какие-то куски на английском, потом документ обрывался на полуслове.

С изумлением пролистав этот эпохальный труд, я спросил:

– Ну хорошо, а что из этого уже сделано?

– А вот, – сказали Физики и показали мне один листок формата А4, на котором от руки была написана структура каких-то SQL-таблиц.

– Это что? – спросил я.

– Как что? Структура базы данных, – гордо отвечали Физики.

– Это все, что ли? Вы же год работали!

– Ну да, это ж самое главное – продумать структуру БД!

– А где код системы?

– А что код? Код как раз написать не проблема! Главное – структура БД...

Хоть какое-то программирование системы публикации контента началось только через месяц, в январе 2000-го, когда не раз слышавший о «наработках» инвестор попросил Физиков сделать хоть какой-то проект под выборы Президента РФ в марте 2000 года. Отказаться было нельзя, поскольку уже год система преподносилась как практически готовая. У группы Физиков начался непрерывный аврал.

С огромным трудом и ужасным количеством ошибок, опоздав на месяц, контентный проект про выборы был как-то выпущен за неделю до собственно выборов, удерживался от падения буквально руками, а потом был с облегчением закрыт, как только это стало прилично сделать.

Сама же платформа Eclipse как средство публикации контентных проектов начала промышленно использоваться только через год – но и то в формате обычной системы управления сайтом, практически без обещанных сверхъестественных возможностей общей шины (к счастью).

## Лирическое отступление: общий случай общей шины

В этом месте хочется сделать замечание в сторону, не относящееся напрямую к истории Портала.

Поразительно, что, несмотря на кажущуюся уникальность каждой компании, история с великой технологической платформой, «общей шиной», повторяется с утомительным однообразием во многих компаниях. Лично я знаю в подробностях о пяти таких историях и слышал еще о нескольких.

Ни разу «общая шина» не была закончена, во всех случаях она сожрала 5—10 лет разработки и кучу денег, обескровливая производство и продажи. В двух из пяти известных лично мне случаев «общая шина» прямо привела проект к полному краху и закрытию. Причем если *техническое содержание* «общей шины» было во всех этих случаях разным, например:

- единая лингвистическая платформа для всех языков мира,
  - единое средство обработки любых файловых объектов,
  - единое распределенное средство управления веб-контентом,
  - единая платформа учета склада и продаж,
  - единая платформа сообщества электронных магазинов,
- то *социальные процессы* в этих компаниях были совершенно одинаковы.

В большинстве случаев главным предназначением великой новой общей платформы было поддержание амбиций и самолюбия одного из основателей компании или топ-менеджера с большими заслугами в прошлом, которому хотелось продолжать считать себя великим технологическим и научным визионером (на фоне его реального отставания от современного состояния технологий и рынка).

При этом саму общую шину, как правило, выдумывал не сам основатель, а его подчиненный. Обычно гипнотизером основателя выступал заслуженный сотрудник фирмы в возрасте, приближающемся к пятидесяти годам, с плохими перспективами на рынке труда, для которого благоволение основателя и существование проекта общей шины как *фетиша компании* были гарантией безбедного и спокойного существования на долгие годы, фактически пенсией.

В общем, появление и развитие в успешных компаниях подобных раковых опухолей – это тема для отдельного социального и психологического исследования.

История общей шины в Портале в целом закончилась увольнением ее главного идеолога Лени Борчева после выпуска Физиками четырех неудачных контентных проектов осенью 2000 года, о чем ниже я расскажу подробнее. А потом с уходом Президента в его новую компанию ушла и вся остальная команда Физиков.

В наследство отделу контентных проектов Портала осталась самодельная система управления контентом – недописанная, плохо документированная, с кучей огрехов, которую в конце концов довели до ума, а потом, насколько мне известно, просто переписали.

## **Штука все-таки должна работать**

Система Eclipse оставалась очень удобным для Физиков мифом в течение всей первой половины 2000 года. Считалось, что они там занимаются очень сложным программированием, от которого всем когда-нибудь потом будет Щастье, поэтому их категорически нельзя беспокоить.

Однако спустя полгода, в сентябре 2000-го, Банкир потребовал выпустить-таки давно обещанные контент-ные проекты Портала, поскольку он тоже их давно много кому пообещал, в том числе и публично. К 1 ноября.

Когда он спросил меня, я сказал, что могу это сделать к сроку, но мне нужны полномочия и передача системы и ни разу не нужны Физики, поскольку до сих пор они старались никого не подпускать к своей волшебной системе. Если разработчики, дизайнеры, менеджеры контентных проектов пытались получить код, документацию, график разработки, то Физики поднимали ужасный крик и мчались в кабинет Основателя жаловаться на вмешательство профанов в квантовую механику.

Когда я пытался в очередной раз получить план исправления ошибок и ввода новых функций, главный разработчик Физиков Саня Радченко сказал совершенно изумительную фразу, выразившую квинтэссенцию их подхода к программированию: «Да чего там описывать, планировать! Жизнь все равно богаче».

Почуввав, что запахло жареным, Физики развили чудовищную активность, в очередной раз надели на Основателя и Президента, после чего Президент заявил, что меня не надо, что он полностью делегирует выпуск контентных проектов Физикам, а управлять выпуском будет *лично*, без ансамбля.

О'кей, сказал я, пусть работают. И с легкой душой отошел в сторону. Было ясно, что выпускать чужие проекты на чужой системе в режиме аврала значило получить паршивый результат и в довесок полную ответственность за него.

Мы уже пытались выпускать контентные проекты на Eclipse весной-летом 2000 года, когда разработкой контентного движка занимались Физики, и это были постоянные проблемы с сырым недокументированным кодом, непрерывные скандалы, разборки из-за ошибок, неопределенность со сроками.

Мне нужно было заниматься поисковиком, почтой и Рейтингом. Кроме всего прочего, этой осенью мы играли на ТВ в Мировой разум каждые выходные, что отнимало довольно много сил. В общем, когда Физики забрали себе право выпускать готовые контентные проекты самостоятельно, я вздохнул с облегчением.

Таким образом, 1 ноября 2000 года должны были появиться на свет давно обещанные контентные проекты: Работа, Здоровье, Компьютеры и Право. Для Президента и Физиков это было возможностью доказать, что они молодцы и работают не зря, а пресловутые Лингвисты, фавориты инвесторов, во главе с Доктором Зло (Ашмановым) – на самом деле козлы. То есть эта работа для них была просто стратегической необходимостью: выпустить вышеперечисленные четыре проекта означало реабилитироваться в глазах инвесторов и занять в компании ведущую позицию.

Хотя я лично ни минуты не верил в успех этой военной операции, я удивлялся тому, что Президент так охотно вносит прямой раскол в компанию: сам создает, оформляет конфликт и явно становится на одну из сторон. Но, хорошо поразмыслив, я предпочел не бороться и вообще не вмешиваться.

Физики и их аспиранты погрузились в работу – то есть работали, как обычно, в основном аспиранты. Физики же снова курили в кабинете Основателя и разглагольствовали о том, что вот они сейчас всем покажут. Работа над системой публикации и проектами наконец закипела, хотя довольно быстро стало ясно, что к сроку они никак не успевают.

Накануне выпуска, морозным вечером 31 октября 2000 года, я сидел в подвале, в подпольном кабачке, а точнее интернет-кафе Германа Коваленко, хозяина целого пучка известных интернет-проектов, а также винного и продуктового магазинов, хостинга, банка, аудиторской конторы, упомянутого интернет-кафе и чего-то еще.

Кафе было подпольным не только буквально: у Германа пока не было на него лицензии, но он не сильно расстраивался, тем более что приглашал в него только знакомых. Еду в кафе не подавали – только орешки, но можно было вызвать пиццу по телефону.

Мы пили с Германом коллекционный виски и разговаривали о близком и окончательном падении NASDAQ, который Герман ненавидел всей душой. Он с вожделием ждал, когда же тот рухнет совсем, чтобы выжили только такие интернет-проекты, у которых есть реальный бизнес.

Тут мне позвонил на мобильный Банкир. Телефон брал в подвале плохо, я поднялся в рубашке в темноту на легкий морозец и перезвонил Банкиру. Тот с ходу взял быка за рога:

– Игорь, Президент говорит, что все готово, ты даешь добро выпускать?

Поскольку я сумел к этому времени построить нормальную технологическую цепочку выпуска, в которой проект должен был получить одобрение нескольких человек (начальника службы тестирования, главного редактора, технического директора), прежде чем выйти «на голову» Портала, к миллионам пользователей, то формально я должен был дать отмашку на выпуск.

Мои люди во всех инстанциях уже посмотрели в последний раз на эти так называемые контентные проекты и в очередной раз сообщили мне, что там по-прежнему ужасное количество программных ошибок, битых ссылок, недописанных текстов и прочего.

– Нет, Сергей, – сказал я, – я на себя ответственность не беру. Качество там сильно ниже, чем мы можем себе позволить. Мы же все-таки лидеры рынка.

– Игорь, – закричал Банкир, – сколько уже можно срывать сроки! Надо выпускать, я всем обещал. Нечего тут миндальничать! Президент говорит, что ты ему нарочно вставляешь палки в колеса.

– Нет, просто я против выпуска всякой дряни на твоём же Портале, запомни, пожалуйста, – сказал я. – Пусть Президент своей властью выпускает что угодно, если хочет. Он же глава компании, у него все полномочия есть.

На этом мы холодно попрощались, и я спустился обратно в тёплый подвал интернет-кафе.

Проекты выкатили «на голову» поздно ночью, а мои люди получили приказ не блокировать и формально выполнить выкатку.

Утром 1 ноября меня настиг звонок Банкира.

– Что вы выпустили, как можно было выпускать такое дерьмо! – закричал он. – Я тут щёлкаю по ссылкам, ничего не работает! Да и вообще, дизайн дрянь, ничего не понятно, содержания ноль!!!

– Сергей, ты что, не помнишь, что я вчера как раз отказался выпускать это дерьмо? Звони Президенту, это его проекты.

Банкир позвонил в офис и попал на одного из Физиков, Леню Борчева. Леня, привыкший к привилегированному положению фаворита, полный уверенности, что Президент его всегда защитит, не сориентировался и отвечал нагло:

– Сергей, а чего ты жалуешься, что тебе не нравятся наши контентные проекты? Вот торговцы нефтью не жалуются ведь, что она вонючая и грязная. Главное, чтобы деньги зарабатывала. Вот и наши проекты будут зарабатывать, а это главное.

Опытный переговорщик, Банкир сдержался и выслушал до конца. Это рассказывал мне Миша, Мистер Портал, который был к этому времени экстренно вызван в офис Банкира и во время разговора сидел у него за плечом.

– Спасибо, Леня. Это была твоя лебединая песня, я дал тебе её спеть. Ты уволен.

Леня был просто поражен: он ничего подобного не ожидал – и бросился к Президенту. Президент попытался отменить решение, но не получилось. Но и проверять факт увольнения никто от инвесторов не стал, так что Леня продолжал и дальше тихо приходить в Портал, стараясь сильно не отсвечивать.

С этого момента начался ясно видимый закат команды Физиков в Портале. А когда пошатнулись и позиции Президента в связи с окончательным падением NASDAQ и постоянно растущими, плохо обоснованными расходами компании, дни Физиков в Портале были сочтены.

Сначала они отделились в Отдел новых технологий, а потом и вовсе уволились всей командой в феврале 2001 года вместе с Основателем и Президентом. В новой фирме Физики

не ужились уже с Президентом, поэтому после очередного скандала уволились и оттуда – года через полтора.

Мы попробовали удержать кое-кого из физической группы (там среди второго слоя были неплохие разработчики), но раскол в компании достиг уже крайней точки. Я думаю, что Президент нарочно подогревал страсти, рассказывая «своим» разработчикам, что это мы с Мишей выдавили его из компании, хотя у нас просто не было такой возможности – бороться с гендиректором и совладельцем.

Провал с выпуском контентных проектов, я думаю, он также объяснял нашими интригами. Естественно, основная причина разрыва с инвесторами – разбазаривание средств и отсутствие стратегии – была неудобна для озвучивания.

Я тогда впервые за время работы в Портале почувствовал, что жизнь все-таки устроена справедливо.

Выпустили дерьмо – пожалуйста на улицу. К сожалению, это было верно только для совсем уж вопиющих случаев.

Пьеса абсурда продолжалась.



## 4. Приколы нашего порталчика

### Совет экспертов по общим вопросам

В самом начале «новой жизни», в январе 2000-го, Президент распорядился организовать общий экспертный совет Портала. Идея состояла в том, что в совет должны войти все самые гениальные, лучшие люди Рунета, нанятые в Портал, вследствие чего он будет производить самоновейшие идеи наиболее высокого качества. Ну а уж там останется только реализовать их.

В совет взяли всех, кого вспомнил Президент: Старичков, Физиков, Экономистов, Лингвистов, а также всех, кто выразил желание участвовать. Президент ни в коем случае не хотел никого обидеть – ведь хорошая идея может прийти в голову кому угодно, верно? Поэтому в экспертный совет не попали разве что шоферы и охрана. Всего «экспертов» набралось человек двадцать пять или тридцать, из которых, правда, регулярно ходило пятнадцать-двадцать.

Собираться нужно было раз в неделю. Первые пару раз совет собрался в Академгородке на Оке, в здании академического института. Потом он стал собираться в сборных домиках в Технопарке, в которых мы сидели весной 2000-го в ожидании окончания ремонта в будущем офисе Портала в основном здании Технопарка.

Совет собирался без повестки дня, без ведущего, без протокола, как бы в режиме мозгового штурма – но без общепринятых в таких случаях средств организации дискуссии и фиксирования результатов. Просто все пятнадцать человек садились за большой круглый стол и начинали спорить до хрипоты, каждый о своем.

Результатом обычно были несколько утомительных часов бессистемной дискуссии, бардака, курения, растворимого кофе и чая в пакетиках, пряников и шоколадок, соревнования разговорчивости и самолюбий «лучших людей». Никаких гениальных или хотя бы рабочих идей, как ни странно, в результате заседаний не появлялось. Никто даже ничего *не записывал!*

Конечно, в Портал наняли действительно много интересных и умных людей, но почему-то идеи от них было проще получить в курилке или в столовой, чем на заседании экспертного совета.

Я было попытался использовать совет для обсуждения рабочих вопросов по развитию и разработке, для чего стал заранее продумывать, писать и рассылать повестку очередного заседания, достал доску и фломастеры, а также стал записывать принятые «решения» (то, что было хотя бы похоже на решения), чтобы потом проводить их в жизнь.

Все это оказалось страшно неудобным для многих членов совета, поскольку вводило ответственность за их слова и принуждало не только говорить, но и что-то делать.

В довершение всего в совете началась довольно комичная борьба за власть: его главой очень хотел стать Эксперт по общим вопросам, считавший, что он борется со мной за этот важный пост. Я же в лидеры этого балагана отнюдь не стремился – напротив, уже не знал, куда деваться от столь никчемного мероприятия и чудовищного расхода времени на него.

Эксперт обратился к Президенту с просьбой, и Президент его лично назначил главой совета. От этого бардака стало еще больше, потому что Эксперт чисто физически не мог себя заставить ничего подготавливать, записывать и организовывать. Он просто стал еще больше говорить на месте, стягивая внимание на себя.

Поняв, что не только принятия решений, но даже и просто интересных идей ждать от совета не приходится, я перестал на него ходить. Постепенно все, кто занимался в Портале

хоть каким-то делом, поступили так же. Даже изобретатель и организатор совета – Президент – перестал на него заглядывать.

А поскольку для созыва очередного заседания нужно было осуществить хоть какие-то организационные действия: назначить удобное время, найти комнату, уведомить участников (что было совсем неинтересно Эксперту), то совет провел еще пару-тройку бесплодных и с каждым разом все менее людных заседаний и тихонько умер.

## **«Не надо этих ваших проектов!»**

Когда экспертный совет был еще жив, я понял, что нужно вытягивать из него думающих и желающих работать людей и давать им самые неотложные проекты. В частности, я договорился с Лехой-Апачем о том, что он возьмется переделывать Рейтинг. Это нужно было делать срочно, потому что старый счетчик зимой 2000 года уже совсем не тянул нагрузку и мог неожиданно вовсе обрушиться. Леха подумал и согласился. Он взял двух подчиненных-программистов и начал латать старый счетчик, одновременно проектируя новый.

Узнав об этом, Физики подняли шум и нечаянно изрекли просто поразительное открытие.

– Не надо этих твоих проектов, – кричали они, – вот станет Леха руководителем проекта и пропадет для общества! Не будет от него никаких идей, его затащит текучка. Проект – это верная смерть для нас, интернет-гуру! Мы должны просто собираться и думать о стратегии. А проекты пусть ведут всякие бескрылые исполнители вроде тебя».

Таково было их понимание устройства мира и своего исключительного места в нем.

К счастью, спорить с тем, что Рейтинг нужно обновлять, они не могли, да и отговорить Леху – тоже. Экстренными мерами по оптимизации кода и аппаратной конфигурации Леха спас положение с нагрузкой, а к осени выпустил новый счетчик.

Но для сообщества «экспертов», после самороспуска экспертного совета собиравшихся покурить и посудачить в кабинете Основателя, он, конечно, пропал.

## Творцы и быдло

Как я уже говорил выше, Физики практически каждый вечер устраивали посиделки в кабинете Основателя. Это была единственная комната в офисе, где разрешалось курить, точнее, где охрана не решалась делать замечания курящим.

У Физиков регулярно бывали проблемы с охраной во время таких посиделок. Однажды поздним вечером, когда уважаемый всеми Основатель уже уехал в Академгородок, Физики переехали тусоваться из его кабинета в переговорную. Естественно, не обошлось без коньяка.

Сотрудники службы безопасности попросили Физиков не курить, те раскричались, стали спяну учить охрану, что они-де белая кость и в компании зарабатывают те самые деньги, на которые существует быдло, то есть охрана. Так они понимали жизнь. Каким-то чудом все-таки удалось отправить Физиков по домам, не прибегая к рукоприкладству.

Начальник охраны Виктор Резвов наутро сказал мне: – Игорь, я сам не могу, не по чину, а ты будь другом, объясни Президенту, что у меня ребята в прошлом боевые менты, из ОМОНа, они такого унижения больше не потерпят, и в следующий раз я свяжу этих козлов и положу в шкаф до утра.

Я к Президенту не пошел, отношения у меня с ним были и без того уже натянутые, но как-то до него донесли эту историю, Физиков пристыдили, и они стали потише.

## Мифы и химеры Портала

На заре развития Рунета Портал безо всякой рекламы по праву занял первое место: пользователи сами обнаруживали его в Сети и ставили на него закладки в браузерах. Этот органический успех способствовал тому, что в Портале сложились свои корпоративные мифы. Они сводились к тому, что Портал теперь ничем не потопишь и он всегда будет номером один в Рунете.

«Пользователей дустом не отгонишь: прут и прут», – самодовольно говорили в Портале. Причем говорили, конечно, не основатели бизнеса, а те, кто пришел позже, в частности Физики и Экономисты.

Это вообще обычная история: когда компания становится известной, ее сотрудники начинают бронзоветь, раздуваются от гордости, разговаривают через губу с клиентами и партнерами. При этом так обычно ведут себя недавно нанятые сотрудники, а не те, кто привел компанию к успеху.

В этом было своего рода кокетство: почему пользователи прут, дескать, не понимаем, ну да и ладно. Ясно, что мы самые крутые, вот к нам и прут.

Из этого шаманского мифа вытекал и другой, по видимости прямо противоположный: «Ничего не надо менять, а то вдруг это и окажется тем самым дустом». Если не понимаем, как оно работает, то нельзя ничего трогать, так ведь?

Вместе эти два перпендикулярных аргумента составляли полный независимый базис, достаточный для принятия решений по любому вопросу развития Портала.

Эти аргументы использовались всякий раз, например, когда мы пытались поменять что-то в Рейтинге – скажем, сделать основным рейтинг по посещаемости всего сайта, а не головной страницы. Не надо ничего менять, говорили шаманы, ибо так оно – работает, а нам ничего другого и не надо.

В результате Рейтинг дожил до 2006 года в совершенно неизменном виде, фактически потеряв свое когда-то центральное место в Рунете.

Но и поисковик менять в Портале тоже не очень хотели, хотя вроде бы еще в конце 1999 года было ясно, что он совсем устарел.

## «Не надо варягов, поиск сейчас сделаем сами»

Нам никак не удавалось даже *начать* делать поисковик – основное, ради чего моя команда была приглашена в Портал. Проблема была в том, что Основатель все время собирался взять и сделать новый поисковик сам. Но как-то все не начинал...

Физики его подзуживали и укрепляли в этой мысли – делать самому. Дима, говорили они, да мы вот сейчас с тобою посидим, всё придумаем, всё сделаем левой ногой, зачем нам эти пришлые чужаки, которые и в Интернете-то не разбираются. Ты же велик, Дима! Ты ведь написал существующий поисковик? Вот и новый напишешь!

Дима, конечно, был велик (кроме шуток). Но проблема была в том, что с 1997 года мир и Рунет сильно изменились. Тогда Дима взял существующий в открытых исходниках западный поисковик и постепенно-постепенно как-то переписал его и приладил к Рунету. Но больше этот подход не работал.

У Конкурента поисковик писала сильная группа из нескольких человек. Современный поисковик должен быть кластерным, понимать русские окончания, учитывать координаты слов, считать релевантность в зависимости от совместного расположения слов, а самое главное – обходить Рунет не раз в два месяца, а хотя бы раз в неделю.

Понятие релевантности старому поисковику Портала было чуждо (в частности, из-за отсутствия в индексе координат слов на странице), и никто из старой команды даже не собирался над этим задумываться.

– Есть такие слова на странице? Есть! Значит, правильно мы ее выдаем, – таков был всегдашний ответ Основателя на упреки в нерелевантности выдачи. – Пользователи же ходят, значит, им нравится. А эти новомодные теории еще не факт, что верны. Замечу, что, уже уйдя из Портала, Основатель, опять практически «водно рыло», за пару лет написал новый поисковик уже современного типа, с координатами, лингвистикой, масштабируемый, который даже удается продавать крупным корпоративным заказчикам.

Хорошо, сказал я, вы хотите сами писать поиск? Так пишите уже! Давайте начнем с технического задания или хотя бы с функционального описания. Был даже назначен семинар по поисковой проблеме, на который Физики обещали принести свое ТЗ. Срок был ими взят довольно изрядный – что-то вроде трех недель. Они ровно ничего не написали (в чем мало кто сомневался), а на семинаре вместо обсуждения устроили скандал.

В общем, все было ясно. Я начал разработку поисковика в полуподпольном режиме, потому что тянуть уже было нельзя. У нас в команде был сотрудник, Андрей Кевин, который написал поисковик «Фас!», а главное, не вызывал аллергии у Основателя. Именно он практически сразу после прихода построил в старый поисковик Портала свою машинную морфологию, чтобы тот начал понимать русские склонения и спряжения.

Я отправил Кевина наводить мосты. Он регулярно посиживал с Основателем, иногда выпивал с ним, разговаривал за жизнь, походя обсуждал то, как должен быть устроен будущий поисковик, да и пописывал тем временем ТЗ на новый поиск. Постепенно я подключил к проекту еще людей, назначил начальника проекта – в общем, сварил кашу из топора.

Физики совершили наезд и на Кевина. Шумели, что нечего без них писать поиск, они должны сначала почитать и одобрить, что они все статьи «Гугла» про PageRank прочли и так далее. Естественно, все наезды делались через верх, через Основателя и Президента.

Ну что же, мы отгрузили им ТЗ (переведя его в plain text – ибо они, как истинные юниксоиды, демонстративно отказывались получать и читать документы в формате Word), попросили дать замечания и назначили очередной семинар для обсуждения замечаний, уже зная, чем это кончится.

Физики, конечно, ничего не захотели или не смогли написать даже по готовому ТЗ и опять вместо обсуждения замечаний устроили очередной скандал в духе «а ты кто такой!». После этого, правда, шум вокруг поисковика окончательно затих, и поисковая группа смогла наконец спокойно работать.

К сожалению, все эти политические маневры заняли восемь месяцев. Начать разработку нового поисковика мы смогли только летом 2000 года. К тому времени Основатель сдался и *официально* позволил нам делать поисковик без его участия.

Выпустить первую работающую версию мы смогли только к декабрю 2000-го, а уже в январе 2001-го инвестиционный кран практически закрыли, и делать свой поисковик в Портале стало немодно.

Весь этот год, чтобы хотя бы внешне не отставать от конкурентов и не позорить Портал низким качеством поиска, мы были вынуждены лепить заплатки на старый поиск: встроили машинную морфологию, каталог запросов и словарь подстановки для популярных запросов (чтобы хотя бы для частых запросов повысить релевантность), стали замешивать в результаты поиск по Рейтингу (будущий камень преткновения для оптимизаторов) и так далее.

Потом, спустя пару лет, глава разработки Конкурента сказал мне: «Когда мы слышали о том, что ты с командой пришел в Портал, мы страшно расстроились. Ну, думаем, беда, теперь там все будет сделано как надо, и нам его уже не догнать. А потом смотрим: нет и нет нового поиска, нет и нет. Год проходит – ничего нет. Мы и поняли, что бояться нечего». И были в принципе правы.

## «Зачем вам техника, вы же известный специалист!»

Весь 2000 год параллельно разработке поиска я пытался выбить из инвесторов деньги на поисковые сервера. Казалось бы, сервера – это то, на что интернет-компании тратят деньги легко и всегда.

Но нет. Инвесторы легко тратили на офис, на телевизионные шоу, на конференции и презентации, а на сервера денег ну никак не давали. Иногда удавалось выбить деньги на дорогой маршрутизатор (почему-то маршрутизатор за 117 тысяч долларов не вызывал отторжения у инвесторов), а вместе с ним пропихнуть и пять-десять серверов под поиск и Рейтинг, – но необходимой для повышения качества и объема выкачки масштабной закупки железа, тысяч на сто, сделать не удавалось.

Уже потом я понял, что из всех статей расходов лишь эта была направлена *исключительно* на развитие бизнеса Портала, а не на перепродажу. Даже дорогой маршрутизатор можно было преподнести как знак респектабельности, а сервера под поиск означали только расходы.

Поэтому у инвесторов просто не поднималась рука на такие непроизводительные траты.

Однажды в ходе препирательств о закупке техники произошел уж совсем анекдотический случай. Латиноамериканец сказал мне:

– Игорь, что вы все время просите денег на технику? Вы же известный специалист, вас и взяли потому, что вы должны делать эффективные программы, которым нужно *меньше* техники, а не больше.

Типа, на технике всякий дурак сделает, а ты вот сделай без техники!

Я попытался объяснить ему, что если поиск Конкурента работает на ста, а то и на ста пятидесяти серверах, а мы корячимся на двадцати, то никакими силами, никакой нашей квалификацией этот разрыв не преодолеть, равного качества не обеспечить. Но тщетно, этой прозы жизни инвесторы слышать не хотели.

А потом кран закрыли, и просить денег на технику стало в принципе невозможно.



## Что это за палочки такие?

Как-то весной 2000 года ко мне заглянул Эксперт. Ему только что дали первую официальную должность: назначили главным по контентным проектам Портала. В их число входили проекты по трудоустройству, компьютерам, медицине, законодательству, финансам, свой новостной агрегатор. Показав на висевшие на стене планы-графики разработки поисковика и Рейтинга в виде диаграмм Гантта из цветных палочек, Эксперт спросил:

– Слушай, у меня тут инвестор просит план развития контентных проектов. Вот такие графики его устраивают?

– Ну да, – ответил я, – пока устраивали. Да и нам полезно и наглядно.

– А можно я их сделать не в Project, а в Excel?

– Слушай, если ты знаешь, в какие сроки ты что выпустишь, какая разница, в чем ты это запишешь? Да хоть кистью по рисовой бумаге.

– Ясно, – сказал Эксперт и удалился к себе. Через неделю ко мне заглянул обеспокоенный Миша Беркович, главный редактор Портала, один из наших ведущих Лингвистов.

– Ты планы Эксперта видел?

– Пока нет, а что?

– Да там чушь какая-то, наобещано с три короба, сроки нереальные абсолютно. Ничего же выполнено не будет. Я его спрашиваю: а ты думаешь, это все реально сделать? Он мне этак безмятежно отвечает: ну, процентов на пятьдесят точно. Я говорю: по-моему, и на пятьдесят процентов невозможно. Тогда он говорит: ну на двадцать пять мы уж точно сделаем. Теперь что, модно такие планы строить, что они всего на двадцать пять процентов реальны?

– Миша, – сказал я, – не бери в голову, это же пока его ответственность, а не твоя.

– Да он их уже заслал Банкиру! Будет скандал.

– Ну тогда мы уже точно ничего поделывать не можем. Посмотрим, что из этого выйдет.

Обязанностью главного редактора были контроль и обеспечение на этапе выпуска достаточного уровня качества проектов Портала: нормального сквозного дизайна, гладких текстов, работающих ссылок и тому подобного. Собственно разработка проектов не входила в его задачу, но Миша со свойственным ему занудством постоянно в нее влезал с головой, поэтому и опасался будущих проблем со сроками.

А психологический механизм с двадцатипятипроцентными планами был очень простой: Эксперт вообще не думал об их исполнении и своей ответственности. Он решал проблему *сегодняшнего дня*.

Инвестор любит такие горизонтальные палочки на бумаге – ну так надо дать их ему, как в том анекдоте про неизвестное существо за щелью в заборе, которое очень любит колбасу. Надо просто засовывать ломтики колбасы в щель, всего и делов-то.

Исполнять план он и не собирался – ведь ясно было, что это пустая формальность.

Но в конце концов *ответственность* для Эксперта наступила. Через пять месяцев, в июле, Банкир вспомнил про «пустую формальность», взял план, провел вертикальную черту по июлю и потребовал сказать, что случилось с проектами левее черты – то есть теми, которые уже должны были быть выпущены до этого времени.



Эксперт был ошарашен: это же просто нечестно! Вы любите палочки – мы их вам дали, а при чем здесь выпуск и какие-то претензии?

Инвестор разъярился, вызвонил меня, потом Президента и потребовал уволить Эксперта. Мы как-то успокоили Банкира, сняв Эксперта с контентных проектов и оставив за ним Новости и Финансы, то есть то, чем он умел и любил заниматься. Потом Эксперта сняли и с них, назначив его главным по партнерским проектам, где планы были вроде не нужны, потом он стал начальником отдела аналитики, где палочки были в основном вертикальные, ну и так далее.

## Международная экспансия с негодными средствами

В анналах Портала имеется попытка создания двух заграничных клонов, «дочек»: во Франции и Словакии. Долго тут рассказывать не о чем, потому что почти ничего и не было, а вкратце канва такая.

В обеих странах у Президента были старые знакомые, которых он, добившись успеха, конечно, должен был трудоустроить. Новоиспеченный француз российского происхождения Иосиф, насколько я слышал от сотрудников «Трека», был на самом деле давнишним «кассиром» Президента, управлявшим его заграничными счетами еще с доинвесторских времен. Иосиф окончил какие-то бизнес-курсы, носил очки в золотой оправе и был очень похож на француза.

Президент «пробил» у инвесторов филиал во Франции. Мы месяца за два сделали поисковик и каталог по русскоязычным ресурсам во Франции. Работал он из России, с нашей площадки. Делать поисковик по всему французскому Интернету мы не рискнули: он был уже слишком большой, много больше Рунета, и за несколько тысяч долларов в месяц мы бы его не осилили.

На клоне завелась какая-то жизнь, начали ходить пользователи. Изя получил бюджет на маркетинг и техподдержку, назначил себе зарплату в пять тысяч долларов и затих. На французской стороне проекта не делалось вообще ничего. Совсем. Раз в пару месяцев Изя приезжал убалтывать инвесторов, заходил к нам и пытался взвалить всю свою работу на нас. Общая идея филиала оставалась смутной: что-то надо было делать для русскоговорящих, но что? Это должен был придумать Изя, а он сидел во Франции сложа руки.

В это же самое время другой знакомый, приятель Финансового директора Кирилл, пытался построить филиал Портала в Словакии. Он, наоборот, был парень довольно внятный и энергичный, но вот сам интернет-рынок Словакии был крайне мал. Физики с Основателем захватили этот проект себе, съездили осенью на месяц в Словакию, попили там словацкого пива и запустили клон старого поисковика и рейтинга. Словацкую морфологию сделали для них наши Лингвисты.

Словацкий портал заработал, у него были неплохие шансы стать если не первым, то вторым порталом в стране, но сайтов и пользователей было не столько, чтобы в ближайшие годы хотя бы выйти на самоокупаемость на продаже рекламы.

В общем, оба клона съедали ежемесячно по несколько тысяч долларов при отсутствии ясных перспектив, и после недолгой борьбы с Президентом осенью 2000 года инвесторы их закрыли. Я в защите клонов не участвовал, потому что это была целиком идея Президента, которую я просто технически обслуживал. Хотя словацкий клон было жалко.

Но защитить их вряд ли было возможно в принципе: осенью финансовый кран вообще стали завинчивать: наступила инвестиционная зима.

## **5. Пузырь лопнул**

Осенью 2000 года NASDAQ повалился окончательно, и стало ясно, что он уже не поднимется в обозримом будущем. Инвесторы пришли в полное расстройство и стали искать способы избавиться от Портала как от ненужного и прожорливого пассива.

## Купите слона

Всю осень 2000 года Банкир и Латиноамериканец отчаянно пытались сбыть Портал с рук. В нашем офисе практически каждую неделю появлялись представители крупных финансовых структур, а также разнообразные свободно бегающие инвесторы.

Обычно после первого контакта Банкир просил нас устроить встречу в Портале, на которой Президент должен был рассказывать потенциальному покупателю про бизнес, а я – про технологии.

В частности, по этому сценарию проходили встречи с представителями крупнейших финансово-промышленных групп – «Структуры» и «Беты».

Мой рассказ о технологиях и перспективах развития обычно никаких вопросов не вызывал (да и к теме покупки технологии имели отношение косвенное), а вот про развитие бизнеса и способы заработка наш Президент не мог рассказать ничего содержательного, и это становилось ясно в первые десять минут. Обычно после этого гости еще минут двадцать-тридцать задавали конкретные вопросы, а потом откланивались.

Помню, меня тогда поразило, с какой легкостью и скоростью совершенно посторонние люди (например, ребята из «Структуры») расковыряли все больные места и основные проблемы Портала – буквально за десять минут, и так убедительно, что крыть Президенту было совершенно нечем.

Впрочем, на самом деле удивляться тут особенно не приходится: это ведь были профессионалы по покупке бизнесов. Удивительным скорее было то, что сами известные бизнесмены Банкир с Латиноамериканцем всех этих проблем в собственной фирме за год не увидели (точнее, не захотели увидеть).

Результата все эти смотрины не имели: и «Бета», и «Структура», и другие, как сговорившись, порознь предложили смехотворные цены – примерно пять миллионов за весь Портал, на что наши инвесторы никак не могли согласиться. Ведь изначально Портал был при покупке оценен в восемнадцать миллионов, да и за прошедший год миллионов шесть уже было вложено.

Но уже через полгода, к весне 2001-го, они окончательно пали духом и продали контрольный пакет американцу русского происхождения Топоркову именно по этой ничтожной цене – около пяти миллионов (подробнее об этом я расскажу в подглавке «Новые хозяева и период релаксации»).

## Кран закрыли

В ноябре 2000 года Президент подал очередную ежемесячную заявку на деньги. Сумма опять выросла: на этот раз Президент запросил семьсот тысяч долларов против пятисот тысяч в прошлом месяце.

Сумма, конечно, была как-то обоснована. Она включала, в частности, расчет с Викторией за последние из десяти игр в прямом эфире, которые, собственно говоря, были инициативой инвесторов, а также покупку техники – дорогих маршрутизаторов, балансировщиков нагрузки и злосчастных серверов под поиск.

Но все это уже было не важно. Инвесторы понимали одно: рынок падает, перспективы перепродажи Портала плохие, просто мрачные, и как можно повышать расходы в таких условиях, им было абсолютно непонятно.

Президент, безусловно, допустил политическую ошибку.

Кто-то из фирмы Банкира сказал мне тогда: да ты пойми, у Банкира же серьезные партнеры! До сих пор они Банкира уважали. Когда интернет-рынок рос, они считали это вложение довольно безобидной игрушкой: ну забавляется партнер, и ладно, может себе позволить, а то, глядишь, еще и заработает. Другие вон лошадей покупают или футбольные команды... Но теперь же он вкладывает и вкладывает на стремительно падающем рынке, тратит кучу денег непонятно зачем. Вот они и начинают задумываться, адекватен ли он и можно ли с ним дальше вести дела.

Все это происходило сразу после провала Президента с выпуском контентных проектов, о котором я рассказывал выше, а также на фоне безуспешных переговоров с финансовыми группами о продаже Портала. Инвесторы вообще сильно нервничали, и неосторожная бюджетная заявка послужила последней каплей. Они страшно возмутились выросшей суммой, заморозили выдачу денег и начали действия по выдавливанию Президента из Портала.

После нескольких раундов переговоров к январю 2001 года они выкупили у Президента и Основателя их акции по низкой цене и сняли их со всех постов в Портале.

## Смена рулевых

В январе 2001-го Банкир и Латиноамериканец вызвали нас с Мишей-Порталом к себе и предложили принять руководство Порталом. «Вы там сами придумайте себе какие-то должности, а мы их утвердим. Президент уходит, так что берите руль в свои руки».

Мы поехали обратно в Портал, коротко поговорили. Я предложил Мише стать президентом Портала, а себе отвел функцию исполнительного директора. Поскольку Миша предпочитал публичные акции, пресс-конференции и вообще представительские обязанности, а наведением порядка и оперативным управлением заниматься ему было скучно, то такой расклад его полностью устраивал. Он собирался продолжить руководить маркетингом, а я – всем остальным развитием. Ясно было, что финансами инвесторы поставят рулить своего человека.

Мы позвонили инвесторам, и они утвердили наши должности.

Одновременно инвесторы подтвердили мне обещания уволенного Президента о долях, взяв на себя половину его обязательств и добившись от него согласия отдать его половину, а также обещали один процент от себя президенту Мише – за работу. Правда, на бумаге опять ничего не было отражено: протокол того заседания так никогда и не был написан, а потом инвесторы сумели уклониться от фиксации договоренностей на бумаге. «Железное слово» Банкира тоже почему-то не помогло: доли ни мне, ни Мише так никогда и не были отданы.

Из этих назначений, правда, не следовало, что у нас теперь были полностью развязаны руки в деле управления Порталом. Как обычно, дальше начались всякие детали, то есть сложности.

## Финансовый десант

В Портал высадили финансистов. Приехало довольно много народу разбираться с бумагами и зарплатной ведомостью. На меня практически сразу стали давить, что пора урезать расходы и сокращать штаты. Это было основное задание «десантников». Англизированные финансисты Банкира называли это «резать кости».

«Косты» в основном представляли собой штатные единицы, то есть людей.

Было ясно, что вместе с Президентом уйдут Физики и их команда. Это несколько облегчало задачу по сокращению штатов. Но не решало всей задачи, поскольку от меня требовали сокращения расходов *вдвое*.



## Зачистка лабиринта

К счастью, кроме двенадцати-пятнадцати человек, собиравшихся своим ходом покинуть Портал, в компании ошивалось довольно много ненужных для бизнеса людей, нанятых Президентом по знакомству или по недосмотру. Проблема, однако, заключалась в том, чтобы уволить ненужных, а не тех, на кого показывали финансисты инвестора, которые, глядя в зарплатную ведомость, старались выбрать для сокращения людей подороже.

Поэтому их предложения были увольнять менеджеров проектов, программистов, лингвистов, новостников, даже охранников, в то время как я рассчитывал сократить в основном административный персонал, который, в общем-то, занимался неизвестно чем. В итоге мне удалось настоять на своем, и в феврале 2001 года я уволил в общей сложности сорок пять человек из числившихся в штате ста пятидесяти пяти (включая физическую команду, в полном составе покинувшую Портал вслед за Президентом).

Но на этом затягивание поясов не закончилось, да и не могло закончиться. Рынок продолжал падать, инвестиционная зима уже наступила, а Портал оставался убыточным и продолжал пожирать средства Банка и Латиноамериканца.

## Кое-что о бизнес-модели

К весне 2001 года нам удалось снизить расходы Портала с пятисот тысяч долларов в месяц до двухсот – двухсот пятидесяти тысяч. А зарабатывал он на рекламе всего сто тридцать – сто пятьдесят тысяч. И с этим в ближайшее время ничего поделать было нельзя.

При этом баннерная система, служба продаж, вообще коммерческая служба до последнего дня были епархией Президента, в которую он меня не пускал. Там работали в основном жители Академгородка, друзья и родственники Президента и Основателя.

Когда Президент уволился, уволились и они, причем фактически без предупреждения (с предупреждением за пять дней, включая выходные). Мне пришлось принять дела и в срочном порядке за три дня нанять новых сотрудников в службу продаж, чтобы хотя бы не потерять клиентов и не профукать текущие контракты на показ рекламы.

Новая начальница службы продаж, разобравшись, через неделю сообщила мне, что в продажах полный бардак и путаница, а баннерная система и «личные кабинеты» клиентов устарели по меньшей мере на два поколения. Что касается маркетинга, то его фактически не было: клиентов никто никогда не искал, обрабатывали тех, кто пришел самоходом.

Я совершенно не удивился этим сведениям. Что-то в этом духе я и подозревал.

Чтобы повысить доходы, нужно было создавать настоящий коммерческий отдел, активно искать крупных клиентов, качественно улучшать клиентские «личные кабинеты» для управления рекламными кампаниями и так далее. Быстро это сделать было нельзя.

Итак, резко повысить доходы было невозможно, и беспредельно снижать расходы также было нельзя. Но у финансистов от инвесторов было задание снижать, и они продолжали давить на меня.

## Кое-что о «фокусировании»

В нашей предыдущей компании, когда заходила речь о «фокусировании», все понимали: это значит не то, что будут искать главное направление деятельности, а то, что будут *сокращать расходы*.

Когда в Портале стало не хватать бумаги для принтеров, мы начали переглядываться и кивать: знаем-знаем, вот «фокусирование» наступило и у нас.

Интересно, что люди инвесторов, «резавшие кости», также были склонны употреблять этот эвфемизм. Чему уж их там учили в бизнес-школах, не знаю, но «фокусирование» и в Портале означало сокращение расходов и попытки наведения порядка самыми неэффективными способами.

Снижение расходов началось, как обычно, с совершенно незначимых для бюджета, но наиболее простых для урезания статей. Я не всегда мог противостоять этим вредным нововведениям, хотя и был исполнительным директором.

Урезали деньги на питание, пропали булочки, возникли проблемы с бумагой и картриджами в принтерах и ксероксах, кончилась вода в кулерах. Естественно, сэкономились на этом сущие копейки, но эффект деморализации персонала был максимальным.

Поскольку приехавшие в Портал финансисты и администраторы не могли быстро разобраться в том, чем занимаются всякие там программисты, они попытались «навести порядок» разными формальными и довольно бессмысленными методами. От меня, например, потребовали, чтобы программисты в начале дня писали планы *на день*, а в конце дня отмечали, что сделано за день каждым из них. Я не смог отбиться от этого нововведения полностью, но по крайней мере свел все к *недельным* планам и отчетам.

Кто будет читать эти многочисленные планы и отчеты (сотни страниц в неделю), никто из реформаторов не задумывался, а между тем было очевидно, что читать их будет никому! Мне они были не нужны, я и так всегда знал от менеджеров проектов, кто что делает, а «контролеры из центра» в этих «атомарных» планах и отчетах не понимали ни слова.

Программисты же нарочно писали отчеты в духе «полдня крутили гайку номер три ключом на семнадцать».

В общем, эта инновация продержалась три недели и заглохла сама собой, а я ее не стал спасать и оживлять.

Параллельно энергичные администраторы от инвесторов ввели *табель*. Всем раздали смарт-карточки, а у охранника на дверях поставили ридер и компьютер со специальной табельной программной системой, которая стала учитывать время, проведенное в офисе. Кроме очевидной нелепости самой идеи учитывать время сидения программистов в офисе (а многие из них работали и после работы, ночью из дома), это оказалось на практике технически нереализуемо. Программисты постоянно выходили курить, передавали друг другу карточки и вообще старались «хакнуть» систему тем или иным способом. В довершение всего на задней двери Портала, ведущей во двор, к пандусу для завоза воды и еды, ридера не поставили. А через нее постоянно входили и выходили, особенно в теплую погоду.

В общем, система очень часто либо не «видела» человека, уже находящегося в офисе, либо выдавала диагнозы типа «Вы работали в офисе 36 часов». Некоторые программисты вообще стали соревноваться, кто дольше пробудет в офисе безвылазно по данным табельной системы. Рекорд составил несколько суток.

В итоге примитивная система контроля доступа, то есть входа по карточкам, постепенно прижилась (открывать дверь карточкой было быстрее и удобнее, чем звонить охраннику), а вот табельная система контроля рабочего времени умерла примерно через те же три недели.

Вообще я замечал, что период полураспада любых «фокусирующих» идей составляет обычно две-три недели.

Интересно, что параллельно с установкой системы на входе меня убеждали в том, что нужно уволить всю охрану (как раз и управлявшую новой карточной системой), чтобы сократить расходы. Я боролся за сохранение этой службы, потому что на офис в семьсот метров и сто человек какая-то охрана нужна, чтобы решать кучу мелких каждодневных проблем. Самый внятный из людей инвестора, финансист Леша Семирко, сказал мне, что он вообще не понимает, как можно без охраны, потому что всю жизнь проработал в охраняемых помещениях и в таком большом пространстве без внешнего присмотра чувствовал бы себя просто неудобно. В общем, охрану мы отстаивали, хотя самые крутые бывшие омовцы в итоге уволились: ушли заниматься своим строительным бизнесом.

## Уникальная стратегия «про ежеиков»

Когда денег стало мало, а Пузырь 1.0 сдулся, Латиноамериканец уговорил Банкира дать ему *порулить*. Сначала мне казалось, что так даже лучше: по крайней мере на классического бизнесмена западный человек Латиноамериканец был внешне похож больше, чем Банкир, он говорил правильные слова из курса МВА и так далее.

До тех пор мы видели Латиноамериканца очень редко, а тут он стал заниматься Порталом вплотную.

Однажды он объявил, что хочет поговорить со всеми менеджерами Портала о стратегии, чтобы их простимулировать. Всех собрали к девяти утра (настоящие западные бизнесмены-трудоголики всегда начинают работать жутко рано, чтоб вы знали), выложили на большой стол в переговорной сласти и булки, поставили кофе.

Латиноамериканец приехал в Портал весь такой энергичный, гладкий, загорелый, в шелковом костюме, ослепительно-белой сорочке, вывел на большой экран в переговорной Портала свою презентацию, сверкнул улыбкой, сказал, что теперь Порталом рулить будет он и что он хочет лучшего взаимопонимания с менеджментом.

Говорил он, заметим, по-английски.

Затем он произнес энергичную речь о стратегии. В презентации было всего три-четыре слайда, а мысль была ровно одна: «Мы должны быть лучшими». Естественно, ни как стать лучшими, ни что инвесторы собираются сделать для этого, сказано не было.

Все это в точности повторяло известный анекдот про консультанта:  
«Мышки, чтобы вас не обижал кто ни попадя, станьте ежеиками». – «Ух ты, спасибо, Филин!!! Постой, а как конкретно нам стать ежеиками?» – «Все, мышки, вы этой ерундой меня не грузите, я стратегией занимаюсь».

По довольному виду Латиноамериканца можно было заключить, что теперь-то уж он сделал для успеха компании все, что нужно. Он посидел еще пять минут, ожидая вопросов, при этом на конкретные неудобные вопросы о технике, проектах и кадрах отвечать отказался, переведя стрелки на топ-менеджеров, пожал всем руки и уехал.

Невыспавшиеся менеджеры за столом стали в недоумении переглядываться и улыбаться, а дальнейшее обсуждение в коридоре и курилках показало, что и до менеджеров из презентации дошла ровно одна мысль: хрен редьки не слаще.

## Распад спутниковой группировки

Слабость управления обычно очень хорошо видна извне, и ею моментально начинают пользоваться.

У портала было несколько проектов-спутников, которым когда-то Основатель помог подняться и раскрутиться, дав им технику и трафик. Самые крупные из них были «Завалинка» – развлекательный портал, создатели и большинство пользователей которого сидели в США, и «Иксбайт», самый популярный в Рунете сайт о компьютерном железе.

И тот и другой проекты начинали на серверах Портала, на них вели ссылки с его головной страницы. Стали бы они тем, чем являются сейчас, без Портала – большой вопрос. Скорее всего, нет.

Зимой 2000 года, когда Порталу дали денег, я участвовал в первых переговорах с командами этих проектов с целью наконец оформить отношения. Владельцы проектов хорошо понимали, *что* сделал для них Основатель, чем они ему обязаны, и готовы были закрепить этот факт в виде контрольного пакета Портала в своих бизнесах. Взамен они просили больше техники и незначительных ежемесячных денег. Деньги нужны были в основном на зарплаты внешним авторам, чтобы увеличить поток контента.

Представьте себе: от 51 до 75 процентов доли в очень перспективном стартапе всего за пять тысяч долларов в месяц и два новых сервера! В то время как инвесторы выбрасывали сотни тысяч долларов просто на какую-то ерунду, пафос, показуху, слабо мотивированные покупки внешних проектов.

По какой-то странной причине эти соглашения не были заключены. Собственно, даже и денег этим спутникам иногда давали, выделяли технику (в рутинном порядке, ползучим образом), а вот договора не подписывали и новые фирмы не создавали.

Я месяцами напоминал инвесторам и Президенту о том, что нужно срочно зафиксировать отношения с спутниками. Через полгода интернет-бума владельцы проектов заметно приободрились и стали больше ценить себя и свои усилия, но по-прежнему были готовы отдать контрольные пакеты, хотя и просили уже больше денег. Скажем, «Иксбайт» уже насчитал двадцать тысяч долларов ежемесячных расходов. И снова никто из хозяев и пальцем не пошевелил, чтобы принять решение и договориться.

Отношения так и остались неоформленными.

В конце 2000 года «Иксбайт» отдал эксклюзив по рекламным площадкам агентству «Пять Лун» и скоро стал зарабатывать на рекламе те самые двадцать тысяч в месяц. У владельцев «Иксбайта» резко повысился уровень гормонов, они почувствовали себя настоящими мужчинами и задумались: а зачем им вообще, собственно, Портал?

Весной 2001 года мне донесли, что владельцы «Икс-байта» открыли сайт на Иксбайт.com и, похоже, хотят вынести контент своего сайта в зоне .RU прямо на жестких дисках с нашей площадки («Иксбайт» на тот момент по-прежнему крутился на серверах Портала). Я распорядился не выдавать им пропуск на площадку. Тут же я позвонил Латиноамериканцу с Банкиром и в последний раз попросил их быстро решить вопрос с собственностью на «Иксбайт».

Тем временем Саша, совладелец и гендиректор «Икс-байта», попытался попасть на площадку, но его не пустили. Он позвонил мне и устроил громкий скандал по телефону, кричал, что я захватил чужой контент, что это несанкционированный доступ к данным, что он напустит на меня отдел «Р», посадит в тюрьму и так далее.

– Саша, – сказал я ему, – на меня орать бесполезно, это вопрос не оперативного управления, а собственности. Ты поезжай договариваться с хозяевами. Как договоритесь – доступ открою.

В конце концов где-то через неделю Латиноамериканец назначил ему встречу в офисе Портала, и Саша приехал. Мы столкнулись с ним в столовой, где я пил чай с горячим бутербродом.

– Саша, видишь, как я напуган, боюсь заходить в кабинет, тусуюсь вот на кухне, чтобы меня там не арестовали, – сказал я ему.

– Ну ладно, извини, ты и меня пойми: год уже морочат голову, а я к своим же данным доступ потерял, – сказал он и пошел в переговорную к Латиноамериканцу. Но ничего у них не вышло и на этот раз. Хозяева Портала опять не нашли в себе сил договориться.

Тогда иксбайтовцы оставили попытки решить дело миром, просто выкачали за несколько дней с Иксбайт.ги свои же статьи и фотографии по HTTP, перенесли сайт в зону .СОМ и начали самостоятельный бизнес, выкинув из головы Портал. И правильно поступили: их бизнес взлетел с космической скоростью.

Примерно такая же история произошла с «Завалинкой» и другими, не столь масштабными проектами-сателлитами. Все они воспользовались организационной немочью Портала и «отползли». Не всем это помогло. Скажем, «Завалинка» так и не стала лидером в своей нише: туда в 2002–2003 годах пришли более энергичные игроки, не нацеленные на эмигрантов. Но вряд ли в составе Портала «Завалинке» было бы лучше.

А для меня так и осталось полной загадкой, почему за полтора года инвесторы не смогли договориться с сателлитами Портала.

С новыми покупками, кроме разве Ушка.ру и медицинского ресурса, произошли примерно такие же истории: они рассеялись по просторам Рунета, их владельцы постепенно отошли в сторону и занялись другими проектами.

По слухам, новому владельцу Топоркову наши инвесторы продавали Портал в июне 2001 года как бы вместе с этими сателлитами, умалчивая о том, что отношения не оформлены и процесс «отползания» в самом разгаре. Когда новый владелец завершил сделку, он обнаружил, к своему вящему удивлению, что никаких обещанных сателлитов у Портала уже нет ни по бумагам, ни фактически. В результате немедленно после сделки начались разборки и чуть ли не суды.

## Семантический вопрос

Параллельно начались новые проблемы с Латиноамериканцем в области полномочий – моих и президента Миши. Я считал, что мы с ним и Банкиром обо всем договорились и уж теперь-то можно просто работать, не отвлекаясь на политику.

Но нет. В апреле 2001 года на каких-то переговорах Латиноамериканец вдруг увидел на моей английской визитке должность CEO. Он страшно всполошился, рассердился и, выйдя с переговоров, стал грозно мне выговаривать, что я никакой не CEO, что он имел в виду совсем другое, а CEO – на самом деле он.

– Виктор, – сказал я, – я исполнительный директор, обладаю всей полнотой власти, в пределах, утвержденных советом директоров (состоявшим на тот момент из Банка и Латиноамериканца. – *Прим. авт.*). А CEO – это точный перевод на английский, как буквально, так и по смыслу. Мы же договаривались об этой должности? Ты же инвестор, ты оперативным управлением не занимаешься, какой из тебя CEO?

– No, Igor, it's just a question of semantics. Just a translation issue. I do not understand what exactly it means in Russian. We'll settle this. In fact, I am an acting CEO now, and please find some other name for your position.

«Ага, „просто вопрос семантики“, – подумал я. – Опять началось разнесение полномочий и ответственности. Он будет рулить, а я отвечать. Опять „мы не то имели в виду“ и тому подобное».

В тот момент я понял, что вместе мы долго не проработаем, потому что эти фокусы не закончатся никогда.



## Приход магов

В критические периоды жизни инвестируемой компании, когда нет денег, а владельцы-инвесторы пребывают в растерянности и не знают, что делать, в компании часто появляются маги.

Маг идет напрямик к самому некомпетентному из инвесторов, быстро гипнотизирует его, обещая магические результаты и волшебные прибыли, и начинает прямо или косвенно рулить компанией. Я близко наблюдал приход магов в нескольких компаниях: обычно правление мага длится три-четыре месяца, потом его разоблачают и с шумом или потихоньку выпихивают.

В Портале, также неожиданно, а на самом деле неизбежно, появился свой Маг – птица особенно высокого полета. Он загипнотизировал где-то в кулуарах нашего Латиноамериканца и эффектно появился в компании уже в должности вице-президента по маркетингу.

## Методы суггестии

Методы магов везде примерно одинаковы. Они объясняют владельцам, что имеющийся персонал, конечно, что-то там делает, возится, но: а) они делают все неправильно, что очевидно всякому магу; б) они же не маги, следовательно, ждать *волшебных* результатов от них в любом случае не приходится. А между тем вот каких волшебных чудес можно достигнуть...

При этом сотрудникам маг рассказывает другую сказку: что сотрудники, мол, хорошие, делают все правильно, стараются, но для полного успеха не хватает щепотки волшебного порошка, который как раз у мага с собой. Этим порошком он посыплет клиентов и партнеров, и те превратятся в добрых фей.

А еще – самое главное – нужно уметь то же самое сделать с суровым инвестором, что маг и сделает за всех.

Мне рассказывали про магов низших разрядов в небольших интернет-проектах, которые в Интернете понимали только чуть лучше самого глупого из хозяев. Соответственно, и чудеса они обещали нелепые, глупые. Скажем, рост посещаемости и доходов в десять раз за полгода. Мало того, что это само по себе нелепо, это еще и слишком легко проверяется.

Таких магов и хватает не больше чем на три-четыре месяца. Впрочем, это период полураспада любого мага, в силу природы того странного вещества, из которого они состоят.

Наш Маг, напротив, был птицей высокого полета. Он был действительно известной персоной, сделавшей несколько очень популярных интернет-СМИ, в том числе Ушко.ру, и чудеса у него были самого высокого класса.

Он с ходу выдал совершенно чудесную идею: пообещал продать Портал беглому олигарху Гузовскому, с которым у него, мол, хорошие отношения. Насколько я понимаю, олигарх тоже когда-то был его пациентом и давал, пребывая под воздействием легкого приятного гипноза, деньги на квазиобъективные интернет-СМИ, продвигавшие нужную олигарху идеологию.

Аргументы Мага в пользу легкой продажи нашего Портала олигарху, похоже, были такие: вот у олигарха только что отняли Телеканал, а у нас на Портале примерно такая же аудитория, только поменьше. Но и стоит сильно дешевле.

Что ему какие-то десять миллионов, когда у него только в Телеканале долгов на сто сорок! А мы превратим для него Портал в политическое СМИ, канал влияния, ну и спалим его за пару лет. Деньги-то сразу получим, так что Портал спалить и не жалко.

Я восстанавливаю эти магические обещания по косвенным признакам, оговоркам Мага и уточняющим вопросам ко мне от Латиноамериканца, потому что сами сеансы с обещаниями, седативными пассажами и магическим гипнозом проходили, конечно, тет-а-тет в тиши кабинета.

Маг даже ездил на переговоры о продаже Портала к опальному олигарху в его временное прибежище на Мадагаскар и подробно рассказывал об этом в столовой Портала. Этой магической близости к сильным мира сего как раз скрывать не требовалось.

## Подкопы

Естественно, пришлому магу нужны мишени, по которым он будет вести огонь. Всегда ведь должны быть явно указаны *придурки*, из-за которых все было так плохо до прихода мага. У нас такой мишенью стали маркетинговые люди вообще и их начальник, наш новый президент Миша, Мистер Портал. Подкоп под него начался с самого появления Мага и всего за месяц завершился увольнением Миши. Это, конечно, показывает класс, один из высших уровней посвящения Мага.

Долго про методы подкопов рассказывать нет смысла. Они типичны и подробно описаны в классической литературе за последние двадцать пять веков.

Вот только один пример для лучшего понимания контекста. Апрель 2001 года. Идет сеанс публичного гипнотизирования Латиноамериканца. Маг стоит у доски в шикарной переговорной Портала и рассказывает слегка обалдевшим топ-менеджерам, как неправильно в нашем Портале делаются и показываются баннеры.

– Вот у вас CTR какой? Не помните? А я поинтересовался, между прочим. Всего 0,4 процента, вот какой. Это у вас крайне низкий CTR, это от неумения и равнодушия! А у меня, между прочим, на моем Ушко.ру ниже 1,4 процента не бывает. Потому что мы этим специально занимаемся, креатива не жалеем.

Я тихонько выхожу из переговорной и иду к начальнику нашей баннерной системы Рустаму. В пылу наведения гипноза Маг забыл, что его Ушко.ру (купленное Порталом год назад) обслуживается баннерной системой Портала.

- Рустам, скажи, пожалуйста, какой CTR на Ушке?
- Как у всех, 0,4 процента, а что?

Я возвращаюсь и при всех сообщаю Магу об этом. Он только отмахивается: поздно, он уже пять минут назад перешел к другим чудесам. Остапа несет, и маленькой толикой правды его не остановишь.

Вообще, бескомпромиссное вдохновенное вранье Мага меня всегда поражало и восхищало. Это было и не вранье даже, а скорее театральное представление. Продажа. Маркетинг. Он делал это артистично, он был чудовищно красноречив, у него был прекрасный английский (что особенно помогало с плохо говорившим по-русски Латиноамериканцем), он искренне верил в то, что говорил, – в момент говорения, естественно.

Вообще, магу по жизни нужно быть умным, теплым, открытым человеком, иначе ничего не выйдет из гипноза. Так что мне было интересно общаться с Магом в столовой, между стычками в переговорной. Я не испытывал к нему неприязни.

В конце концов, проблема этой компании была вовсе не в Маге.

Забавно, что он предлагал и мне что-нибудь «продать» Латиноамериканцу. Мол, если есть идея, давай я ее донесу. «I'm in a position to say him that, ты же понимаешь», – говорил он мне почему-то по-английски.

Я не воспользовался этой волшебной возможностью.

## Искусство цветных пузырей

Естественно, когда очередное обещанное чудо не сбывается (а Гузовскому Портал, конечно, сто лет был не нужен), магу нужно иметь другое чудо, уже достаточно раскрученное в компании.



Лучше надувать очередной радужный пузырь с некоторым временным нахлестом, заранее, чтобы, когда сдуется и лопнет предыдущий, этого за новым пузырем уже никто и не заметил. Так всегда делал Трофим Денисович Лысенко со своей ярдовизацией и преобразованием видов – и неплохо сосуществовал десятки лет с грозным тираном и его суровыми министрами.

С Латиноамериканцем было попроще, чем со Сталиным. Через месяц у нас уже была новая идея фикс – слияние с другим порталом, главным Конкурентом, который в это время быстро рос и по посещаемости, и по узнаваемости бренда, догоняя наш Портал семимильными шагами. Генеральный директор Конкурента, естественно, согласно легенде приходился Магу лучшим другом и был уже полностью с ним согласен.

Вкратце план Мага был таков: тайно объединимся, потом неожиданно объявим, все ахнут, капитализация подскочит, а весь рынок будет наш.

Эта новость просочилась в Портал опять же косвенно, из кабинета Латиноамериканца. Будучи несколько в недоумении, я, естественно, позвонил напрямую руководителю и хозяйину Конкурента и спросил про слияние. Он сказал: «Да ты смеешься? Да зачем вы мне нужны? Я вас и так сделаю, с вашим-то бардаком». И сделал, что характерно (примерно через полтора года после нашего ухода из Портала).

Но низкая истина такого рода не имела ничего общего с высоким искусством гипноза. Латиноамериканец верил, ему было светло и хорошо.

Какие-то начальные переговоры о слиянии тогда и вправду велись – но быстро закончились, потому что стороны оценивали себя и партнера совершенно по-разному.

## Одержание

Через месяц после прихода Мага, ранним майским утром в пятницу, Латиноамериканец вызвал меня в свой временный кабинет (бывший кабинет Президента) и объявил, что увольняет президента Мишу, а новым президентом Портала назначает Мага. «Он не будет управлять тобой, вы будете вровень, он будет отвечать за маркетинг, ты за технологии, а если не сможете договориться, будете выносить вопрос на мой уровень».

Я перед этим практически не спал, потому что ночью у моей семилетней дочки внезапно и резко подскочила температура, а за две недели до того в Псковской области ее укусил клещ. Мы вызывали «скорую», нервничали, легли под утро. В общем, мне было не до магов и боссов, и

мысль об отсутствии необходимости всю жизнь работать с неприятными и чуждыми людьми моментально всплыла в моем мозгу.

Я ответил, что нет, спасибо, конечно, но я увольняюсь. Латиноамериканец предложил хотя бы полчаса подумать. Я спросил: а Банкир знает об этих новациях?

– Ну что ты, Игорь, я же бизнесмен, серьезный человек. Ты же не думаешь, что я бы стал менять президента компании, не договорившись с партнером? – отвечал мне Латиноамериканец.

Ну, ладно. Я вышел на «подумать», позвонил на мобильный Банкиру, но он был недоступен. Я еще поговорил с ребятами, вернулся через двадцать минут и объявил, что увольняюсь.

– Ну что же, уговаривать не буду, ты явно нелоялен мне, владельцу, а я такого терпеть не намерен, – сказал Латиноамериканец, и мы расстались с ним навсегда.

Мы с начальником Рейтинга Лехой съездили в ближайший супермаркет, купили несколько килограммов коньяка и шоколада и к вечеру устроили отличную отходную пьянку в столовой со всем персоналом. В разгар пьянки в столовую заглянул Маг и сказал:

– Игорь, обрати внимание: это было *твое* решение. А я с удовольствием поработал бы с тобой вместе.

– Антон, уйди от греха, – сказал я, и Маг благоразумно удалился.

На этом мое пребывание в Портале и закончилось. Я быстро собрал бумаги, взял ноутбук и покинул свой стеклянный кабинет с жалюзи.

Правда, наутро, в субботу, выяснилось, что второй владелец Портала, Банкир, узнал об увольнении президента и исполнительного директора своей компании из газет, точнее из интернет-СМИ (а именно – того же Ушка.ру, куда Маг поспешил поместить радостную новость), страшно возмутился и устроил скандал Латиноамериканцу. Латиноамериканец час извинялся перед Банкиром по телефону, мы с Мишей-Порталом срочно ездили к Банкиру в четырехэтажный особняк на Рублевке, триумфально возвращались по его просьбе в Портал в понедельник, снова уходили в среду по требованию Латиноамериканца, и так далее. Судороги режима продолжались еще неделю-другую, но это уже не очень интересно. Так или иначе, говоря словами Стругацких, произошло полное *одержание*.

В общем, о дальнейшей жизни Портала я знаю уже из рассказов очевидцев, оставшихся там все лето и осень 2001 года. Кое-что из этого заслуживает отдельного рассказа.

## **Фильтрация базара в интернет-компаниях**

Время моего ухода из Портала и прихода Мага пришлось как раз на недолгий расцвет ПУКНа – «сливного» ресурса Владислава Ракова, Скунса Рунета. Скунс публиковал слухи ИТ-рынка, жалобы и рассказы о притеснениях сотрудников ИТ-компаний, разного рода компромат, инсайд и скандальные новости.

Любимым коньком Скунса были наезды на крупнейшие интернет-холдинги и предревание им скорой гибели. Внезапно Скунс начал с особой страстью и цинизмом наезжать на Портал и на Мага лично, на мой вкус сильно перегибая палку.

Я подозреваю, что это был банальный денежный заказ Скунсу «публично мочить» Мага от одного известного мне деятеля Рунета. Тот как раз тогда выходил на ристалище интернет-СМИ и собирался воевать с Магом на его же поле. Он даже как-то раз летом 2001 года прямо говорил

мне о своих намерениях превентивно «вымазать дерьмом» Мага. Я потом, уже после заката ПУКНа, задавал и предполагаемому заказчику, и Скунсу прямой вопрос о том, не был ли это заказ, – но оба, конечно, уклонились от ответа.

Чуть ли не вся интернет-тусовка с удовольствием ходила на ПУКН и обсуждала «сливы» в курилке. Не были исключением и сотрудники Портала, которые в среднем не испытывали к Магу особенно теплых чувств.

Кто-то из них, очевидно, постоянно сливал Скунсу информацию про происходившее в компании, ибо сенсационные постинги инсайда на ПУКНе обычно появлялись в течение получаса после очередного события в Портале.

Маг какое-то время стоически не замечал наездов ничтожной интернет-помойки, как и подобает фигуре такого исполинского масштаба; но когда Скунс, совсем зарвавшись, грубо и не по делу наехал на протеже Мага, свеженазначенную юную начальницу отдела продаж Портала, Маг не выдержал.

Он пошел в серверную к сисадминам и велел им закрыть доступ на ПУКН со всех компьютеров в офисе.

Никакого другого начальства над разработчиками и сисадминами в Портале в этот момент в принципе не существовало, а Маг все-таки назывался президентом. Сисадмины выполнили приказ и заблокировали IP-адрес ПУКНа, а потом вышли в общий зал и с недоумением сообщили программистам о странном приказе начальства.

По залу от угла серверной во все концы стал быстро распространяться гул разговоров, а потом начальник Рейтинга Леха-Апач влез на стул и крикнул на весь зал: «Кто за полчаса не найдет пяти способов ходить на ПУКН – уволим за служебное несоответствие». Зал покатился со смеху.

И в самом деле, заблокировать доступ на сайты в интернет-компании, профессионально занимающейся поиском и рейтингом сайтов, – глупее нельзя было и придумать.

Конечно, народ тут же полез в Сеть читать ПУКН пятнадцатью способами – да и не только читать, но и сообщать Скунсу об этом очередном, самом свежем приколе в самом толстом интернет-холдинге.

Что касается Мага, то он, вышедши из серверной и поимев возможность убедиться, что у всех разработчиков на экранах красуется мусорный черно-красный дизайн ПУКНа, дошел до своего кабинета и также привычно полез на ПУКН посмотреть, что ж там нового про Портал и про Мага уже написал Скунс Рунета. Но не тут-то было: ведь доступ был заблокирован! Пришлось Магу снова звонить в серверную и давать распоряжение проковырять дырочку на ПУКН для него лично. Дырочка была проковыряна, так что читать ПУКН в Портале теперь не могли только в бухгалтерии и отделе маркетинга.

## **Пирь Валтасара во время чумы**

В Портале имелась своя «нехорошая квартира» – кабинет, ранее принадлежавший Основателю, по правую руку от кабинета бывшего Президента. Этот «нехороший кабинет», сменивший уже двух хозяев, похоже, влиял на подсознание своего временного владельца, склоняя его к выпивке в рабочее время, и вообще притягивал к себе всякие оргии и пьянки. Кроме того, его обитатели в принципе ничем систематическим и важным не занимались и долго в Портале не задерживались.

Можно предположить, что роковые слова «мене, мене, текел, упарсин» были написаны молдаванами на стенах «нехорошего кабинета» еще во время ремонта, под штукатуркой.

На этот раз в «нехороший кабинет» въехал Маг – сначала в должности вице-президента, а потом уж и президента. Президентская должность Мага, правда, называлась как-то тоже сомнительно: президент по развитию. Казалось бы, президент в компании бывает только один?

Когда меня спрашивали, что это за должность у Мага такая (а я уже не работал в Портале), я обычно говорил, что ничего, нормальная должность, просто у них там много президентов, есть президент по хозяйственной части, президент по уборке территории и тому подобные.

На самом деле здесь правивший Порталом Латиноамериканец применил ту же хитрую тактику выдачи *квазиполномочий*, что была так популярна у него и у прежнего Президента. Простой президент компании должен рулить всем-всем, так ведь? А президент по развитию чем может рулить – развитием? А что это вообще значит? По сути, это значит, что ничем он не может рулить. А должность – громкая.

В общем, на Мага в итоге нашлась более сильная магия, магия хитрого и жадного инвестора.



Но это, похоже, также было свойством «нехорошего кабинета» – наделять своих обитателей сомнительными должностями: занимавший его ранее Основатель также имел как бы высокую должность председателя совета директоров, но с более чем сомнительными полномочиями.

С приходом Мага в «нехорошем кабинете» начались совсем уж отвязные оргии. Рассказывал мне о них периодически Десантник, который в этот момент играл роль исполнительного директора и управлял, в частности, административно-хозяйственным персоналом. Маг обычно появлялся на работе в шесть-семь вечера (днем у него были дела в его собственных многочисленных проектах), обходил Портал, здоровался, потом начинал квасить в Кабинете с приближенными и всячески веселиться. Чем-то это напоминало мне веселье кочевников в захваченном городе, этаких хуннов в захваченном Китае (по Гумилеву).

Оргии довольно быстро достигли такого накала, что в это трудно поверить. Но верить уважаемым мной очевидцам приходится. Как-то жарким солнечным июльским днем 2001 года, спустя полтора месяца после ухода из Портала, я сидел на втором этаже «Макдональдса» на перекрестке Ленинского проспекта и улицы Лобачевского. Там было тихо, светло, прохладно и относительно пусто, можно было быстро поесть фастфуда, а потом звонить по мобильному десяткам тянувших меня в разные стороны нанимателей и инвесторов.

Вдруг я увидел в окно идущего через автостоянку Десантника с большим пакетом гамбургеров на вынос. Я быстро сбежал вниз и успел его поймать. Десантник преподавал неподалеку курс интернет-коммерции в какой-то деловой школе и вот в перерыве зашел в «Макдональдс». Из ностальгических чувств, видимо.

Он поднялся со мной наверх и за стаканом кока-колы рассказал мне очередную историю из жизни Портала, постоянно прерывая ее словами «нельзя поверить», «can't believe it», «what the f...» и тому подобными. Короче говоря, история заключалась в следующем: пару дней назад утром в кабинет Десантника зашел Поликарпыч, тихий мужичок лет шестидесяти пяти, ведавший у нас уборкой, полотенцами, водой и прочими хозяйственными мелочами. Десантник, по его словам, вдруг заметил, что Поликарпыч плачет.

– Я тебе говорю, старый мужик, он плачет, ты понимаешь, Игор!

На расспросы Десантника Поликарпыч, всхлипывая, ответил, что объяснить не может, но может показать. Сначала он повел его в «нехороший кабинет». Там были разбросаны бутылки и окурки, на полу были свежие пятна понятно чего, легкая мебель опрокинута. Это было еще ничего, сказал Десантник, он уже такое в кабинете видел не раз.

Но Поликарпыч, продолжая вздыхать и сетовать, что вот он никак не понимает, как это может быть, ведь большое начальство, культурные люди, повел его в туалет. Туалет был по щиколотку залит водой, а в унитазе плавали заткнувшие его грязные штаны. Чьи это были штаны и в чем ушел ночью домой их бывший владелец, осталось неясным. По крайней мере мне это и до сих пор неизвестно. Размах гулянки впечатлил даже опытного Десантника, отдавшего девять лет родной US Army.

Те, кто успел прочесть эту повесть до публикации, уговаривали меня убрать этот слишком натуралистический фрагмент. Я решил оставить. Во-первых, это правда, а во-вторых, мне кажется, он отмечает весьма значимую точку на шкале. Иначе читатель не почувствует всей широты жизненного спектра между сияющими переговорными для обсуждения миллионных инвестиций и умных стратегий и этими самыми штанами в одной и той же точке пространства-времени.

Естественно, Маг тоже не высидел долго в этом загадочном помещении. К началу осени его неожиданно уволили. В частности, потому, что пришла новая метла и начала по-новому мести: летом 2001 года Портал был-таки продан новому владельцу. Банкир и Латиноамериканец наконец втюхали своего ненужного слона.

Еще раньше, летом, вскоре после нашего разговора, хлопнул дверью и Десантник: его тоже кинули, не заплатив обещанный крупный бонус за работу «прислужгой за все» в Портале. У обещавшего бонус Латиноамериканца уже начинались денежные неприятности в его основном финансовом бизнесе. А может, дело в том, что Десантник просто сидел слишком близко к «нехорошему кабинету».

## **Разбор полетов, или Стратегия выхода для топ-менеджера**

Что же было делать мне и моим товарищам, учитывая все рассказанное выше? Уволиться или продолжать работать с новыми, уже третьими по счету хозяевами? Это не такой простой вопрос. В принципе к лету 2001 года мы уже научились выживать в этом бардаке и даже выпускать проекты. Приход очередных магов и новых хозяев мы вполне могли пережить, и это было бы полезно компании.

Более того, дальнейшее развитие Портала показало, что шансы удержать компанию от падения с первого места на третье были. Этим просто нужно было заниматься, уговаривать инвесторов, сокращать расходы, выводить на рынок контекстную рекламу, серьезно заняться маркетингом и т. п.

Проект контекстной рекламы для поисковика Портала по аналогии с Google AdWords был написан мной в виде постановки задачи еще в апреле 2001 года, но так и не был запущен. Более того, он до сих пор не реализован, хотя это, прямо скажем, не бином Ньютона. Сейчас на Портале крутится партнерская контекстная реклама.

Но! Нам пришлось бы забыть о том, что нас обманули с долями компании, а это лично для меня было непросто; кроме того, требовалось терпение перенести еще один период притирки к новым хозяевам, и так далее, и тому подобное.

С другой стороны, обещания, данные вначале, я выполнил: поисковик был сделан, новый Портал вместо старого тоже. И не важно, что никого из тех, кому я это обещал, уже не было в компании.

Однако по всем признакам дело шло к тому, что проект окажется в итоге проваленным (каковым и оказался: третье место после первого – это все-таки провал, по-моему), а связывать свою жизнь с проваленным проектом очень вредно для менеджера.

В общем, мне можно и нужно было уходить.

Но это, замечу, были мои личные мотивы. Другие сотрудники Портала, в том числе и из моей команды, находились каждый в своей личной ситуации. Многие не имели таких амбиций, у них не было накопившейся усталости и обид, они просто все это время спокойно работали в своих клетушках в общем зале за отличную зарплату. И им все-таки изначально не обещали никаких долей, так что и чувствовать себя обманутыми у них не было оснований. Поэтому серьезных причин увольняться у большинства средних и рядовых сотрудников не было, тем более что до того я и другие топ-менеджеры экранировали их от безумств инвесторов и для них многое вообще осталось за кадром. В итоге, несмотря на очередную смену владельца и чемоданные настроения, осенью 2001 года многие из работавших тогда в Портале приняли вполне рациональное решение и никуда не ушли. Кроме того, как я говорил выше, массовый исход топ-менеджмента освобождал путь наверх, предоставлял карьерные возможности.

А еще многие сотрудники Портала за годы работы просто завели себе маленький свечной заводик на стороне, продолжая работать в компании, и научились подогревать его деятельность с помощью Портала. Между



прочим, можно сказать, что это в итоге парадоксальным образом оказалось полезно и им, и Порталу.

Для меня основным аргументом к уходу послужило самое простое соображение. Однажды майским утром 2001 года, собираясь на работу, я вдруг осознал, что последние несколько месяцев я каждый божий день *вынужден общаться с неприятными или чуждыми мне людьми*: безумными инвесторами, фантазерами-инноваторами, никчемными друзьями-родственниками-знакомыми бывших владельцев и, наконец, всякими присланными сверху присматривающими и магами. Да, последний год мне удавалось (и приходилось) их побеждать, уговаривать, изолировать, залучать в союзники или подчинять своей воле, но вот для чего мне вообще нужно было все это делать целыми днями? Притом что я строил этот бизнес даже не себе, любимому, а малоознакомым дядям из-за границы.

Жизнь коротка, сказал я себе, лучше я буду общаться с теми, кто мне приятен и близок, и уволился.

Через четыре месяца у меня была собственная компания, в которой работали только приятные и интересные мне люди, над нами не было никаких инвесторов, мы были сами себе хозяева и занимались мы интересным и перспективным делом: разрабатывали первый в России фильтр спама Спамтест. Увольнение окупилось сторицей.

Как, впрочем, и работа в Портале, о чем ниже.

## **Итоги: за и против**

*С одной стороны*, безусловно, в Портале я лично совершил кучу глупых ошибок, которые начались в момент найма и закончились только с моим уходом из Портала.

Надо было сразу заключить твердый и хорошо проработанный контракт на должность, долю и опцион, это очевидно. Кажущаяся интеллигентность будущего начальства и «железное слово банкира» не должны были помешать разумной предосторожности.

Нужно было раньше понять шкурные мотивы старой команды Президента и других кланов и не возлагать на них никаких надежд. Нужно было твердо поставить себя в отношениях с инвесторами и выбить-таки денег на обновление аппаратной базы и прочие инженерные задачи. Нужно было разрабатывать поисковик с первого дня, не обращая внимания на самолюбие Основателя и не выжидая девять месяцев до его отхода от дел.

Нужно было довести до ума проект системы контекстной рекламы и сделать индексированный каталог Рунета, нужно было заключить соглашения с крупными партнерами типа «Работа для Всех», несмотря на интриги внутри Портала, и реализовать другие полезные идеи. Нужно было больше заниматься маркетингом и заставить инвесторов вкладываться в реальный маркетинг вместо глупого пиара.

Не нужно было сильно переживать из-за всякого случайного люда и тратить слишком много времени на борьбу с ним. Нужно было лучше понимать людей и тот факт, что у всех разные интересы.

Нужно было заранее предвидеть падение доткомов и закрытие крана, тем более что сигналы были, и соответствующим образом подготовиться к инвестиционной зиме.

Возможно, нужно было договориться с новым владельцем и поработать еще.

Уходить нужно было не импульсивно, а заранее подготовившись, продумав и спроектировав будущий собственный бизнес. Когда предлагали живые деньги, но за меньшие доли, надо было, видимо, не дуться, а брать.

Но задним умом все мы крепки... Если бы я был тогда такой терпеливый, умный и рациональный, это был бы уже не я, наверное, а кто-то другой.

С *другой стороны*, были и плюсы. Мы выполнили обещания: создали новый поисковик и счетчик, сделали новые контентные проекты. Завели массу новых знакомых в Рунете и привлекли новых членов команды. Научились работать в большом интернет-проекте. Приобрели бесценный опыт и набили крайне нужные шишки.

Никого не обманули и не кинули, а это уже большое дело. Мне, наоборот, было очень полезно, что кинули меня, это здорово «прочищает чакры».

И еще я понял (хоть не сразу): хорошо, что при уходе из Портала я так и не получил тех нескольких сотен тысяч долларов, которые остались должны мне Президент и банкиры-инвесторы. Нам в новой компании удалось с нуля, без вложений вырастить устойчивый, здоровый бизнес, живущий на то, что он сам зарабатывает, без инвестиционного «поддува».

Боюсь, если бы у меня был этот начальный капитал, я все равно спалил бы эти сотни тысяч на офис, рекламу, прочие «нужные» атрибуты бизнеса – возможно, с тем же или даже худшим результатом.

А так у меня даже и не было этого соблазна делать все «по-хорошему» и строить бизнес, изначально живущий не по средствам.

Короче говоря, общий итог работы в Портале – явно в плюс. Мы смогли выйти из этой безумной истории без особых потерь, с новым багажом знаний, умений и связей.

Как я уже не раз убеждался на своем опыте, *лишней работы не бывает*.

## Новые хозяева и период релаксации

### Ежемесячная боль размером в сто тысяч

Весной 2001 года дефицит месячного бюджета Портала составлял около ста тысяч долларов, и сильно снизить этот расход было уже нельзя. Еще бы: в течение полутора лет даже задача выхода на самоокупаемость не ставилась!

Это означало, что Банкир и Латиноамериканец должны были выкладывать из своего кармана каждый месяц сто тысяч – непонятно зачем, на фоне интернет-зимы и паники инвесторов, не видевших уже никаких перспектив на этом рынке.

Естественно, они всеми силами искали, как побыстрее заделать эту дыру в кармане. И нашли.

В апреле-мае в Портале стала мелькать группа англичан во главе с упоминавшимся уже Юлием Топорковым, управлявшим инвестиционным фондом. Им показывали Портал, рассказывали, как тут что устроено. Я тоже успел до своего ухода провести для них одну экскурсию по Порталу и рассказать, как работает бизнес.

Летом 2001-го большой пакет акций Портала был продан новым хозяевам, причем по очень низкой оценке (в районе пяти миллионов за всю компанию). Остатки акций Портала Топорков выкупил у Банкира в 2004 году, по оценке в двадцать миллионов, фактически накануне IPO, где оценка Портала составила сто пятьдесят миллионов.

Топорков, конечно, был *настоящий инвестор*. Он покупал, когда дешево.

### Логика продажи

Обычно главным мотивом для продажи доли в убыточной компании в условиях падающего рынка и закрытого денежного крана является желание прекратить ежемесячную боль регулярной и бесперспективной выдачи большой суммы денег, то есть прекратить прямые убытки.

Покупающий инвестор фиксирует этот главный факт и говорит: «всё, расходы беру на себя». Продающий с радостью соглашается и облегченно вздыхает. Дыра в кармане закрыта.

В значительной мере его доля отдается именно за это обещание нового партнера покрывать расходы. Конечно, за долю платятся и живые деньги, но часто не очень много. Поскольку старый владелец обычно оставляет себе небольшую дольку в проекте, его всё это устраивает: он палец в пироге оставил, если что – еще и заработает немного, а ужасную дыру в кармане заделал.

В этот момент и возникает совершенно рациональная и при этом с коммерческой точки зрения абсолютно извращенная логика у инвестора-покупателя. Если собственность уже забрана по дешевке, в основном за обещание оплачивать расходы проекта *в будущем*, то самый естественный способ извлечь максимальную выгоду из покупки – максимально снизить эти взятые на себя будущие расходы! Тем более что руль компании уже в руках.

И начинаются сокращения штатов, «фокусирование», урезание денег на булочки и принтерную бумагу, переезд в более «бюджетные» помещения и тому подобное.

## Новая метла и исход Старичков

Люди становятся не очень нужны компании: это ведь лишние рты. Высоколобые интернет-гуру оказываются лишними: они дорого стоят, быстрого заработка не обеспечивают, капризны и требовательны.



Видимо, руководствуясь именно такой логикой, осенью 2001 года новые владельцы уволили массу высших и средних менеджеров Портала, в том числе всю так называемую ашмановскую команду.

Этим они неожиданно и сильно помогли моему новому бизнесу, поскольку в тот момент предложить своим людям большие зарплаты, сравнимые с порталными, я не мог. А тут их уволили, и они волей-неволей пришли ко мне. Двое-трое менеджеров, правда, перешли ко мне еще раньше, не дожидаясь массовой чистки, устав от калейдоскопа владельцев и постоянной смены целей.

Почему это было сделано, понятно. Кто-то (я думаю, из Экономистов) убедил новых владельцев, что эти люди все равно будут нелояльны, а в компании найдутся более скромные и надежные сотрудники, которые вполне в состоянии поддерживать Портал. Вообще интересно было постепенно узнавать из рассказов тех, кто остался в Портале, что на меня в Портале повесили всех собак, как на вешалку. Это было очень удобно для новой команды менеджеров из Экономистов, так что все имевшиеся в Портале проблемы еще несколько лет объясняли моим зловещим влиянием.

Мне передавали, например, что новым владельцам сказали, будто «Ашманов перед уходом отрезал половину индекса, поэтому поисковик у нас хуже, чем у Конкурента». Это кажется анекдотом, но очевидец божился, что говорилось это всерьез.

На мой взгляд, это массовое увольнение было грубой ошибкой новых владельцев. Были уволены или ушли сами технический директор, начальник поисковика, главный редактор Портала, начальник контентных проектов, начальник Рейтинга и другие менеджеры, то есть практически вся верхушка, которая реально развивала Портал. Очевидно, это было еще одним примером «настоящего, сурового бизнесменского решения».

Именно это увольнение, на мой взгляд, вместе с политикой экономии в 2002–2004 годах и привело к падению Портала с первого места Рунета на третье. Что, впрочем, не помешало Топоркову заработать на продаже Портала отличные деньги в 2005–2006 годах.

К счастью, если новому владельцу сильные менеджеры были не нужны, то мне они оченьгодились. Четверо из них стали партнерами в моей новой компании.

Ну хорошо, предположим, что дорогие разработчики в трудное время и в самом деле ни к чему. Но кто же тогда нужен новому владельцу в интернет-проекте в кризисные времена? Сисадмин, вот кто.

## Сисадмины рулят

В условиях экономии на развитии сисадмин становится центральной фигурой проекта. Штука просто не должна развалиться, чтобы ее можно было показывать и бизнес не закрылся. Картинка Портала должна быть видна на экране, реклама должна мигать. Этого в переходный период вполне достаточно.

Развитие откладывается до лучших времен, следовательно, все эти гуру, гении, разработчики, специалисты и авторы проекту не нужны, они же просто жрут деньги. Так что на проекте оставляется, по сути, команда сисадминов, суппортеров.

В дальнейшем эти сисадмины естественным образом делают неплохую карьеру: вырастают до директоров, начальников департаментов и т. п.

## Почему инвесторы разоряются?

Я слышал довольно много историй разорения или неудач интернет-проектов и сам наблюдал их. Обычно в таких случаях владеют проектом несколько непрофессиональных инвесторов, которые вкладывают в Интернет из-за моды или по какой-то эмоциональной причине, например:

– всегда интересовался хайтеком, образование было такое, даже сам программировал когда-то, а вот пришлось сантехникой и тракторами заниматься;

– надо пацанам показать, что я не просто пилю бабки, как они, а у меня вот интеллектуальный бизнес: сидят дрессированные научные обезьяны, кандидаты наук, которые делают что я скажу;

– друзья сказали, что это круто, у всех свой портал есть, а у меня нет. В Штатах партнеры круто наварились, и вообще у них сейчас все туда инвестируют.

Вкладывать они любят вдвоем-втроем, чтобы подбадривать друг друга.

В конце концов такие инвесторы разочаровываются, закрывают инвестиционный кран, пытаются продать долю кому-нибудь, кто сможет оплачивать ежемесячные расходы, ну и так далее.

Но! Удивительно повторяющейся черточкой этих ситуаций является то, что один из инвесторов обычно разоряется совсем, теряет свой основной бизнес на фоне владения интернет-проектом и не может инвестировать больше ни копейки. Второй, естественно, размывает его долю или продает новому инвестору.

Как мне говорили сотрудники одного из таких проектов, «понимаешь, мы не знаем точно, что там случилось, но Джо вдруг пересел из личного реактивного самолета в эконом-класс. И теперь платить свою долю зарплаты и аренды офиса отказывается».

Я долго думал, почему же это происходит с такой утомительной повторяемостью.

Похоже, объяснение тут совсем простое. Когда такой случайный инвестор приходит в интернет-проект со всеми своими миллионами, всем в проекте кажется, что уж в бизнесе-то он понимает, он же как-то заработал эти свои миллионы! У него по умолчанию есть статус большого знатока бизнеса и крутого парня.

Дорогой офис, костюм ручной сборки, крутая машина, охрана, дом в Жуковке добавляют ему скромного обаяния буржуазии среди бедных и вихрастых интернетчиков.

Но на самом деле с большой вероятностью человек, который вкладывает деньги в интернет-проект из-за моды, «потому что пацаны посоветовали», без серьезного бизнес-плана, эмоционально, импульсивно, ведет себя столь же неосмотрительно и в своем

основном бизнесе. И стоит ему отвлечься или конкуренции обостриться, как его выбрасывают из бизнеса и он разоряется.

То есть просто некоторый процент инвесторов, приходящих в Интернет, – это не врожденно гениальные бизнесмены, решившие и здесь приложить свой гений (таких я тоже видел), а счастливики, которым по разным причинам временно повезло в другой отрасли бизнеса: бурно рос рынок, имелись связи, кто-то помог, была дырка в законодательстве и тому подобное.

И вот, вместо того чтобы срочно зафиксировать случайный, по сути, успех, вложить чудом доставшиеся деньги в недвижимость, облигации или еще куда-то, чтобы детям оставить, они свято уверовали в свой гений и бросились инвестировать в новые предприятия в тех областях, где понимали еще меньше.

И это, между прочим, означает, что от некоторых инвесторов счастье может отвернуться прямо в период инвестирования вашего интернет-проекта...

А уж что бывает дальше, я рассказывал выше.

## **6. Тучи расходятся**

В 2004 году стало ясно, что те, кто не сдался и не бросил свои интернет-проекты во время инвестиционной зимы, не сбавил их по дешевке в 2000–2002 годах, выиграли и оказались владельцами больших и прибыльных бизнесов. Триггером нового роста послужила появившаяся наконец бизнес-модель для всех – контекстная реклама.

## Терпеливые выиграли

Этот перелом случился неожиданно для внешних наблюдателей. Да что там внешних – даже для некоторых внутренних наблюдателей это было полной неожиданностью.

В ноябре 2004 года мне позвонил на мобильный наш бывший президент Миша, Мистер Портал, и сказал:

– Игорь, ты знаешь, где я вчера был? Я был на вечеринке «Русских денег». Они только что слили Топоркову остатки Портала и отпраздновали выход. Они наконец отбили назад свои несколько миллионов и отметили это дело вечеринкой на пятьдесят человек.

Я сидел в это время на берегу Красного моря в ресторане отеля, куда я выехал на неделю в отпуск после рабочего лета. Я немало подивился ходу мыслей бывших владельцев Портала. Зачем же продавать на подъеме? Казалось бы, пакет акций вроде каши не просит, ведь Портал – все-таки уже прибыльная компания.

Мне лично уже было более-менее ясно, что интернет-рынок снова начал резкий подъем: это было видно по рынку поисковой оптимизации и контекстной рекламы, который как раз в том году начал очень громко булькать.

– Миша, – сказал я, – а ты помнишь, что они за твою работу на них в Портале обещали, но не отдали один процент от стоимости компании? А двести кило-баксов тебе тоже были бы не лишние.

– Да, – отвечал он, – но они, видишь, говорят, что нет настроения отдавать, душа не лежит, это ж не прибыль, еле в ноль вошли, вот если бы они заработали на проекте хоть что-нибудь...

Не менее ясное объяснение по поводу нежелания отдавать мою долю дал мне Банкир по телефону еще летом 2001 года.

– Игорь, – сказал он, – ну вот ни Президент, ни Латиноамериканец тебе денег не отдают, ну и что – я один, как дурак, буду отдавать?

– По-моему, не как дурак, а как порядочный человек, – сказал я.

Банкир повесил трубку.

В общем, как я понимаю, для Банкира с Латиноамериканцем вся эта история с сабельным походом в Интернет была просто страшным сном, который не хотелось даже вспоминать. А не то чтобы еще и денег кому-то за нее отдавать.

А новые владельцы Портала не нервничали, спокойно выкупали оставшиеся акции Банкира, вкладывались в развитие, готовились к интернет-весне. А всего через полтора года, в 2005 году, Портал был-таки выведен Топорковым на биржу, и тот остаток акций, который со вздохом облегчения Банкир продал новым владельцам в 2004 году за несколько миллионов, разом стал стоить что-то вроде нескольких десятков миллионов долларов, то есть примерно на порядок больше.

История терпения и расчета владельцев второго портала, Конкурента, еще более поучительна. Когда в 2001 году Банкир с Латиноамериканцем отчаянно пытались сбросить наш Портал хоть кому-нибудь, хоть за какие-то деньги, в Конкурента, наоборот, как раз вложили несколько миллионов долларов и начали его активно развивать.

Опять умные и опытные люди *покупали, когда дешево*. Новые акционеры Конкурента не только приобрели отличную собственность не очень дорого, но и смогли на фоне общего падения рынка довольно быстро занять на нем первое место – за счет того, что не дрогнули и продолжали неуклонно развивать и продвигать свой проект.



## **Ветер свободы**

В 2004–2005 годах в Рунете опять повеяло весной. Порталы стали один за другим рапортовать о выходе на самоокупаемость, поползли слухи об IPO, и даже произошли первые выходы порталов на биржу. Вдруг обнаружилось, что в Рунете нет убыточных проектов, что аудитория легко конвертируется в деньги, что малый и средний бизнес повернулся лицом к Интернету. Реклама на порталах оказалась раскуплена на год вперед, и это несмотря на рост расценок чуть не в два раза каждую осень.

Появились совершенно новые проекты с отличными бизнес-моделями, энергичные, эффективные, прибыльные: Сегун, Карамба, Vive Internet и другие. Это были стартапы, начатые в самую глухую инвестиционную зиму, а теперь неожиданно ставшие известными и успешными. То ли это они поднялись оттого, что рынок стал расти, то ли это они его как раз и двигали вверх.

Впрочем, на подъеме рынка проекты могут быть всякие.

## Проекты первого и второго рода

Еще в годы Пузыря 1.0 было хорошо видно, что инвестиционные проекты в Рунете бывают двух родов.

*Проекты первого рода* представляют собой покупку существующих проектов или вложения в какой-то реальный сервис, технологию, контентный проект.

Основные признаки проектов первого рода таковы: деньги вкладываются в существующую команду, в существующий проект; у инвесторов и команды есть идеи насчет того, как построить бизнес. Пиар проекта не начинается сразу: хотя бы первые несколько месяцев процесс развивается в латентном режиме, тихо, о намерениях владельцев и команды проекта приходится догадываться по косвенным признакам: люди занимаются делом и раньше времени не шумят.

Даже при запуске проектов первого рода с нуля основные признаки сохраняются: реальная команда, реальная идея, отсутствие пиара на первом этапе.

Конечно, такие проекты тоже, бывает, разоряются. Но по крайней мере на начальном этапе цели команды и инвесторов совпадают: и те и другие приходят в проект для того, чтобы он побыстрее запустился и был успешным.

*Проекты второго рода*, напротив, обычно выглядят так: офлайновый инвестор из-за пределов Рунета дает гигантских денег так, вообще, «на что-нибудь в Интернете». В крайнем, лучшем случае – на «захват медийного пространства».

Собирается «звездная команда» менеджеров и пиарщиков из известных «сетевых гуру», снимается шикарный офис, обязательно в стиле open space (этому, похоже, есть простое объяснение: такой офис более фотогеничен, отдельные кабинеты и комнатенки бледно смотрятся на страницах журналов), с большими окнами, делаются громкие заявления в прессе о том, что вот наконец сюда пришел по-настоящему большой бизнес и он щас всем покажет, как надо делать интернет-проекты.

Начинается бурный пиар: проводится пяток шикарных вечеринок для прессы и сетевой элиты, помещаются эпохальные статьи в «Ведомостях» с фотографиями офиса, запускается бурный наем специалистов, когда вызывают поговорить всех, кто хоть как-то засветился. Делаются предложения о покупке всем известным игрокам. Портал, блог, система рекламы, счетчик – неважно, даем чемодан денег, продавай сейчас же. Проводится пара громких сделок.

А уж после этого команда гуру начинает придумывать, что же, собственно, делать с этими деньжищами и новым супер-гипер-мега-интернет-холдингом.

Сетевые знаменитости, вызванные в такой стартап поговорить о найме, на понты обычно не ведутся, а потом частным порядком рассказывают о разговоре так: «"Они говорят мне: да у нас денег сколько хочешь, валом, шляпой можно кушать. Давай к нам, у нас все хорошо, перспективы вообще чумовые!" – „А делать-то что?“ – „А вот мы сейчас найдем умных людей, они нам и придумают“».

К проектам второго рода можно отнести и громкие покупки существующих проектов, когда покупающие не знают толком, что делать с покупкой, но страшно пиарят сам факт и стоимость сделки. Классический пример – покупка поисковика «Фас!» и портала «Инфокрафт» компанией «Джонатан-Телеком» в 2000 году. Проекты были куплены за чрезмерно большие деньги, неизвестно зачем, без планов по развитию бизнеса, без понимания принципов интеграции, без хотя бы разумного плана кобрендинга, и очень быстро были полностью загублены. Есть мнение, что «Джонатан-Телеком» зато таким способом сильно повысил стоимость акций

основной компании, но это дела не меняет: одна из первых поисковых машин Рунета была загублена.

## Как распознать род проекта? Легко

Главной особенностью проектов второго рода является изначальное *различие интересов* нанятой «звездной команды» и инвесторов. Инвесторы дутых проектов зачастую могут вообще не понимать, зачем они вкладывают, иметь об этом только самые смутные представления и несостоятельные объяснения. В любом случае конкретных целей у них обычно нет, потому что в отрасли они не разбираются и сформулировать конкретную цель не могут.

А вот у «команды гуру» такого дутого проекта интерес часто очень конкретный, шкурный и коротко-живущий, а именно: получить как можно больше пиара и денег на первом этапе, поблистать на прессухах и вечеринках, а дальше будь что будет. Найдем другого олигарха, в конце концов, если не получится.

Бывают, конечно, и совсем одиозные случаи, когда «сетевые гуру» приходят в проект с заведомо корыстными и нечестными целями: используя административный ресурс, распилить деньги тем или иным способом, купить какие-то свои аффилированные проекты по заведомо завышенным ценам, слить деньги на рекламу в свои рекламные структуры и т. п. Но обсуждать эти случаи здесь не входит в мои цели, потому что это неприятно и неинтересно.

Интернет-гуру из проектов второго рода всегда «любят председательствовать в собраниях», как говорится в Библии: они сидят в президиуме на всех конференциях, всячески надувают щеки, о планах своих говорят исключительно в превосходных степенях, но туманно, называемые ими объемы вложений в компанию всегда на порядок превосходят все, что было в отрасли до этого.

Гуру лихорадочно ищут известные проекты, чтобы с шумом купить их за умопомрачительные деньги, даже если тематическая принадлежность и полезность этих проектов мало соотносится с заявленными целями новой компании.

Один из самых характерных признаков такой имитации деятельности, хаотического разбазаривания инвесторских денег – серийная покупка ряда одинаковых проектов-конкурентов, скажем, трех торговых систем или четырех фотосервисов подряд, которая с точки зрения бизнеса часто не имеет никакого смысла и, как правило, потом ничем не заканчивается (даже интеграцией разных сервисов в один).

Напротив, люди из стартапов первого рода обычно не лезут на сцену, скромно тусуются в кулуарах, рассказывают в основном о функциональности и пользовательском интерфейсе, много не обещают, стесняются сорванных сроков выхода и не конкурентов покупают, а ищут технологии и технических специалистов, не афишируя свои нужды.

На сцене они оказываются уже позже, через пару-тройку лет, когда все хотят узнать о причинах громкого успеха их сначала незаметных проектов.

## Время расставляет все по местам

Я как-то задумался, вышло ли хоть что-нибудь из проектов второго рода образца 2000 года, и не смог вспомнить ни одного шумного проекта, который бы дожил до наших дней. Куда-то делись за пять лет все прогремевшие покупки, и представительства западных монстров, и «звездные команды».

Безусловно, наш Портал был классическим проектом второго рода. И шумная покупка привела в итоге к падению его с первого места на третье. Но все-таки от полного «сдувания» наш Портал спасло то, что к приходу инвесторов это был уже работающий бизнес и очень сильный бренд, а также то, что в него пришли не только имитаторы, но и те, кому бренд и бизнес не были безразличны.

Парадоксальным образом очень полезно оказалось также то, что случайные инвесторы, одержимые идеей коротких денег, вышли из бизнеса достаточно быстро – в чем, в свою очередь, Порталу сильно помог взрыв Пузыря 1.0 на Западе.

Короче говоря, в том вареве, которое являет собой растущий интернет-рынок, проекты первого рода представляют собой крупу, морковь и прочие овощи, а проекты второго рода – пузыри на поверхности.

И похоже, что как раз сейчас температура варева снова достигла той точки, когда на поверхности *стали* появляться такие пузыри.

## Опять лопнет?

Я не думаю, что нас снова ждет масштабный кризис интернет-отрасли, подобный кризису 1999–2000 года. Интернет сейчас имеет совсем другое качество, в нем много пользователей, денег, реального бизнеса. Это никуда не денется. Люди уже не перестанут искать в сети мебель и путевки, читать новости, узнавать про пробки на дорогах, скачивать и размещать фото и видео, писать в блоги или посылать электронную почту.

Но волны «нагрева» и «охлаждения» будут повторяться, как положено любому живому процессу. В частности, при нагреве варева будут возникать во множестве пузыри – проекты второго рода – и во множестве же лопаться. Нагрев интернет-рынка привлекает множество инвесторов из областей, где рынок уже стабилизировался и стал малоэластичен по вложениям. Такие инвесторы с «горячими деньгами» и отсутствием понимания отрасли – готовые жертвы для манипуляторов и имитаторов.

А уж менеджеру нужно быть особенно осторожным при выборе проекта, в котором придется провести ближайшие два-три года.

## 7. Советы по выживанию для топ-менеджера

Как я говорил выше, я считаю, что в инвестируемом проекте больше всех рискует менеджер. Ниже я хочу поделиться несколькими очень простыми соображениями, как выживать в бурнокипящих проектах новой интернет-эпохи и как выйти из проекта без серьезных личных потерь.

Выживание – процесс крайне индивидуальный, всецело зависящий от *личной силы* менеджера, заочно научить этому нельзя, поэтому ниже я дам только краткие намеки, а не детальные советы.

Вот что я могу посоветовать топ-менеджеру, пришедшему развивать бизнес или продукт в инвестируемую компанию.

## Распознать род проекта

Я считаю, что ни в коем случае не следует присоединяться к дутому проекту второго рода, если только у вас нет цели что-нибудь украсть, «отпилить» или просто пересидеть год-другой на хорошей зарплате.

Проект второго рода – это практически гарантия интриг, бардака, постоянной смены курса, неясностей с тем, кто реально принимает решения, и чудовищной нервозности в результате всего этого.

А вот зато фуршетов, презентаций, конференций, президиумов, публикаций и интервью будет столько, сколько захочется.

Ну и поскольку проекты второго рода заканчиваются обычно пшиком, вы вряд ли сможете потом положить в свою профессиональную копилку что-то серьезное, сделанное своими руками, что видно всем и на что приятно сослаться в резюме.

В этом смысле очень показательным примером может служить карьера одного интернет-гуру, который в эпоху Пузыря 1.0 уже был известен в Рунете и успел поучаствовать сразу в нескольких провальных проектах второго рода (в проекте Горе.ру, представительстве западного поисковика LookUp и еще в каком-то проекте того же рода) на серьезных должностях. В результате «черная карма» нескольких проваленных проектов подряд не один год тянулась за ним, портя репутацию и отравляя жизнь при найме на работу.

И это при том, что вряд ли в тех краях была большая доля его вины: стартапы второго рода без сильного бренда или технологии в большинстве случаев обречены на провал, на мой взгляд. Но наш гуру и сам мог бы быть поосторожнее со своей репутацией и карьерой, выбирая, где работать. К счастью для него, к настоящему времени он уже несколько лет работает топ-менеджером в очень успешной интернет-компании, и воздействие «черной кармы» начинает ослабевать.

Как распознать проект второго рода, я говорил выше. Основной признак – начало шумного пиара до начала реальной работы и отсутствие четких планов даже у высшего руководства.

Но даже приходя в хороший, основательный проект первого рода, с внятной идеей, хорошей командой и разумными инвесторами, следует хорошо понимать, зачем ты это делаешь. Иначе неприятности в любом случае практически гарантированы.



## **Заранее определить свои цели в компании**

Поступать на работу в инвестируемую компанию или стартап из романтических побуждений, просто потому, что это интересно, – довольно естественный шаг, но он все-таки не очень разумный. Для топ-менеджера, конечно. Для рядового разработчика или менеджера проекта это совершенно нормально и на определенном этапе жизни неизбежно.

А вот топ-менеджеру хорошо бы более точно понимать, зачем он идет в такую компанию, какие у него цели, когда эти цели могут считаться выполненными или наоборот, должны быть признаны провалившимися, недостижимыми.

Такими целями могут быть, к примеру, получение доли (опциона) в компании, получение большей публичности, обучение, получение опыта и связей, выполнение каких-то проектов, которые давно хотелось сделать. То есть получение того, что иначе, в старой компании или в своем бизнесе, получить трудно. (Как я уже говорил, неэтичные цели топ-менеджеров наподобие «набрать откатов», «отпилить инвестиционных денег себе», «подогреть свой проект» я тут не рассматриваю.)

Скажем, когда меня спрашивали в 2000 году, зачем я пошел в Портал из собственного бизнеса, я отвечал: чтобы посмотреть, как работает большой интернет-бизнес. Если хочешь иметь свой отель, неплохо годик-другой поработать менеджером в чужом. Ну и задача сделать новый Портал своими руками была заманчивой.

А вот цель просто получать стабильный высокий заработок и интересную работу в течение года-двух-трех – плохая, негодная цель. За это же время человек, способный быть топ-менеджером в большом инновационном проекте, вполне мог бы построить свой бизнес с нуля или взять инвестиции «под себя».

Если вы все-таки имеете цели не романтические, а конкретные, вам хорошо бы их зафиксировать на бумаге в договоре с инвестором.

## Договариваться на берегу и на бумаге

Как я уже говорил, часто при найме менеджмента в новый проект, в стартап, наниматель старается обещать много, но как можно туманнее. Бывает, что в виде обещаний раздают чуть ли не двести процентов акций будущей компании.

Достаточно почитать истории про скандалы, случающиеся перед выходом на IPO (хотя бы про несколько сотен исков сотрудников и внешних исполнителей к поисковику «Кругл» в 2004 году перед его выходом на биржу), чтобы понять, что раздача невыполнимых обещаний (или нежелание их потом выполнять) – это довольно распространенный случай в хай-тековском бизнесе.

Бумага в этом случае очень помогает, она просто необходима. Другое дело, что контракт на опцион или долю нужно очень грамотно и тщательно составлять, и тут важны в первую очередь *критерии* достижения заявленных целей – как основания для выдачи доли или другого вознаграждения.

## Иметь критерии для измерения своих достижений

К сожалению, очень часто инвестор, нанимая топ-менеджера, имеет в голове какие-то заранее заготовленные уловки, которые он собирается применить в будущем при расчетах или увольнении («Скажу ему, что работа провалена, потому что доходы не выросли на порядок, что отношения в коллективе как-то не сложились, что вот он не смог договориться с „Микрософтом“ и „Газпромом“ и т. п.»).

Чтобы не услышать туманное «Ну ты знаешь, а мы тогда рассчитывали на совсем другой результат, поэтому награждать тебя неправильно», хорошо бы оговаривать с нанимателем *легко проверяемые параметры* результата. Это может быть объем продаж, выпуск конкретных проектов, просто условие проработать в проекте два года и т. п. Чем более точные количественные показатели вы впишете в договор и чем меньше их будет, тем проще потом торговаться с инвестором о выполнении им обещаний.

А торговаться «по месту» придется практически наверняка, несмотря на твердые обещания и даже аккуратно составленные бумаги в самом начале. Люди и отношения за год-два сильно меняются, особенно в ситуации, когда вы *уже* сделали всю работу, проект успешно работает и инвестору осталось только сэкономить на вашем вознаграждении.

## Найти здоровое ядро

При бурном найме в начале проекта в компанию попадают, мягко говоря, разные люди. Тут и родственники-друзья инвестора, и шарлатаны разных мастей, и просто те, кого засосал пылесос быстрого найма и высоких зарплат.

Вам нужно распознать в этой массе и соединить в своего рода социальную сеть людей из разных отделов, кланов, групп, *мотивированных делом*, а не интригами или шкурными интересами.

Распознать их достаточно легко – это те, кто на совещаниях говорит кратко, разумно и по делу, а после совещаний выполняет принятые на них решения.

Эта социальная сеть, однажды создавшись, довольно устойчива и сама себя поддерживает (так же, как поддерживают себя существующие в компании параллельно негативные социальные сети лентяев, взяточников и расхитителей, карьеристов и интриганов). Обычно она горизонтальна, то есть пронизывает все подразделения: вы находите нормальных, разумных, работающих людей в маркетинге, пиаре, разработке, финансах, администрации, охране, узнаете друг друга и начинаете друг на друга опираться.

## Заниматься делом

Вам обязательно будут мешать работать антисистемные социальные сети внутри компании, и какое-то время придется потратить на противодействие им. Но нельзя слишком увлекаться борьбой с разными дураками и вредителями. Основной принцип, который помог выжить в Портале лично мне, – *работа вперед*.

Если ты даешь результаты и держишь небо, уволить тебя или опорочить гораздо труднее. А интриганы, вредители и расхитители в разборках перед лицом хозяев обычно не могут ничего положить на стол – ведь их рабочее время было занято другими делами: они плели интриги.

Поэтому часто можно без особых опасений отойти в сторону от очередной свалки и просто пойти работать.

Есть, конечно, ключевые точки, в которых нельзя отсутствовать, чтобы не пропустить принятие стратегических решений: формирование бюджета, назначение топ-менеджеров, планирование развития.

## Экранировать подчиненных от инвестора

Инвесторы часто оказывают чудовищное давление на сотрудников проекта. У них много восхитительных идей, они не понимают, почему все делается так медленно, у них есть ощущение, что они могут продвинуть ваш проект настолько же быстро, как свой собственный бизнес. Ведь главное, с их точки зрения, уже сделано: идеи озвучены, деньги даны. Осталось всего лишь менеджерам компании выполнить обещанное.

Инвесторам хочется заставить вложенные деньги крутиться, давать наглядный результат молниеносно.

Инвестор обычно звонит напрямую менеджерам проектов, предлагает конкретные решения, вытаскивает руководителя на бесконечные переговоры по покупке дополнительных проектов, которые «дадут синергию», и т. п.

К сожалению, защититься от этого никак нельзя. У меня нет для вас других инвесторов, придется вам работать с теми, которые есть.

Можно только брать всю ответственность на себя и не давать транслировать эту энтропию вниз в команду. *Вы*, как первичный фильтр, должны выслушивать идеи инвестора и объяснять ему степень их реализуемости. Руководитель проекта должен быть экраном, защищающим свою команду от космического излучения инвесторов.

Короче говоря, всякий раз, когда начальник разработки прибегает с сообщением о том, что только что ему на мобильный звонил Сам и просил срочно сделать стрелки на головной странице округлыми, нужно отвечать: «Не бери в голову, ничего пока не делай, это мой вопрос, я сейчас все решу. А в следующий раз сразу переводи стрелки на меня».

Инвестор будет гневаться на вашего начальника разработки, грозить уволить его за неисполнение приказа, но и этот шум в кронах деревьев тоже не должен доходить до означенного сотрудника: это тоже исключительно ваш вопрос, и вы должны его решать сами.

Инвестор не должен иметь возможности напрямую рулить исполнителями и портить им жизнь. В противном случае разрыв между *полномочиями* (инвестора) и *ответственностью* (вашей) достигнет таких размеров, что проект рухнет, а подчиненные разбегутся.

Пока вы экранируете подчиненных, проект имеет шансы.

Да, космическое излучение не проходит без вреда для экрана, он постепенно устает и разрушается. Сколько вы готовы работать экраном, какой у вас запас личной силы – решать вам. Тут уж нужно соблюдать баланс личных и корпоративных интересов, который зависит от ваших личных целей и ценностей.

## Не слишком полагаться на инвесторов

Инвесторы обеспечивают проект жизненной энергией – деньгами, они богаты, хорошо одеты, уверены в себе, они вращаются в высших сферах и решают масштабные проблемы. Казалось бы, они – столпы проекта, его основа. На самом же деле это просто видимость.

Да, наверное, бюджет проекта для вашего инвестора – это просто карманные деньги, да, у инвестора есть связи, люди, другие возможности. Но пока еще средний инвестор в Рунете – непрофессионал, он непостоянен, нетерпелив, он быстро теряет интерес к Интернету и находит себе другую игрушку. Скажем, вертолеты.

Кроме того, инвесторы часто разоряются, у них периодически начинаются проблемы в основном бизнесе, и это больно ударяет по вашему проекту.

У большинства инвесторов есть иллюзия, что результаты в Интернете должны быть почти мгновенными: «Я же решил главный вопрос – дал денег. Остальное – дело техники, все должно получаться автоматически и быстро». Если инвестор не может пощупать результат быстро, он часто совершенно охладевает к проекту.

Менеджера проекта, как правило, кидает из жара в холод: инвестор сначала звонит по десять раз на дню и со страстью обсуждает надписи на кнопках, а потом совершенно пропадает, и от его «присматривающих» приходит слух, что он теперь увлекся потребительскими кредитами, вертолетами или алмазами на Огненной Земле. Хорошо, если финансовый кран в результате не закроется.

Поэтому полагаться на инвестора нельзя. Менеджер должен развивать проект так, как будто инвестора нет, его деньги рассматривать как подарок судьбы, иметь запасные пути на случай неожиданного исчезновения интереса или преждевременного закрытия инвестиционного крана.

Конечно, это проще сказать, чем сделать.

## **Иметь запасной вариант**

Вообще говоря, всегда лучше иметь в проекте несколько инвесторов. Они обычно уравновешивают друг друга.

Если это уже не так и инвестор один, неплохо хотя бы представлять, где проект сможет взять средства, если у инвестора неожиданно кончатся деньги или терпение и финансовый кран будет закрыт.

Например, полезно иметь «заявки» на инвестирование от других фондов или венчурных капиталистов: это дает больше уверенности и позволяет занимать более сильную позицию в переговорах со «своим» инвестором.

Ну и последний запасной вариант, который должен быть у вас в запасе, – это решимость уйти и начать новый проект, а в идеале – открыть свой бизнес. Вообще говоря, в реальности этот вариант есть всегда, он зависит только от личной решимости менеджера – и это обстоятельство очень важно учитывать, в свою очередь, также и инвестору.



## Вовремя уйти

Инвесторы, особенно биржевые игроки, хорошо понимают, что такое фиксация убытков. Это принятие решения о том, что проект (или пакет акций) уже не имеет шансов, что пора остановить процесс наращивания потерь, признав неудачу и попытавшись быстро вернуть что возможно. Нерешительность в случае провала проектов часто оборачивается гораздо большими потерями.

Вся деятельность инвесторов сводится к тому, чтобы *вовремя* извлекать капитал из явно неудачных, убыточных проектов и *вовремя* вкладывать его в приносящие деньги начинания. Чем дольше капитал заморожен в «плохом» проекте, тем позже он начнет приносить деньги в «хорошем», верно?

К сожалению, хотя менеджеры вкладывают в проект еще более дорогие ресурсы – время и ум, они не имеют навыка таких нелегких решений и склонны дотягивать до конца, думая, что все еще может как-то образоваться. Это происходит из-за отсутствия опыта и из-за гораздо более сильных эмоциональных связей с проектом, чем у его хозяев.

Надо понимать: если вам очевидно, что проект будет гарантированно провален (вами, инвесторами, подчиненными – не важно), то часто наилучшая стратегия – побыстрее дотянуть пружину проекта до ближайшей контрольной точки, защелкнуть там и собирать вещи.

Чем дольше вы остаетесь в неудачном проекте, тем больше сил он отбирает и тем больше возможностей за его пределами вы упускаете. Конечно, уходить нужно достойно, без суеты и по возможности без конфликтов, но в любом случае это не то же самое, что тянуть до последнего.

Ну и конечно, уходить можно и нужно и из успешных проектов тоже – если ваши цели в них выполнены.

## 8. Эпилог

Через четыре месяца после увольнения, в начале сентября 2001 года, в середине погожего осеннего дня я подъехал ко входу в Технопарк, чтобы поговорить с некоторыми своими бывшими сотрудниками. У меня уже была своя собственная маленькая фирма, заказы, новые проекты, было что рассказать.

Было солнечно, чуть-чуть прохладно, деревья ботанического сада начинали лимонно желтеть. На широкой парадной лестнице Технопарка было непривычно людно. Сотрудники Портала, в майках и рубашках, курили группами и, по всей видимости, оживленно обсуждали какие-то важные события.

На верхних ступеньках, на солнышке, отдельно от других стоял Маг вместе со своей хрупкой протеже, начальницей отдела продаж. У них в руках было по бутылке пива, и, судя по всему, далеко не первой.

– Игорь, – закричал Маг, – привет! Ты представляешь, блин, стоило мне первый раз прийти на работу пораньше, в час дня, как меня увольняют! И вот Анечку тоже! Ну, идиотизм! Ну, чума! Ты напиши про них книгу, покажи весь этот маразм!

– Хорошо, Антон, – сказал я, – напишу.

Долго собирался, тянул, ну вот и написал наконец.

*Москва, март 2007 года*

## 9. Эпилог 2.0

На эту повесть сразу появились многочисленные отзывы в блогах. Отзывы все больше положительные, но есть и замечания, а также нарекания (но к счастью, даже нарекания в основном в духе «вообще, конечно, фигня, но всем читать»).

Часть конкретных замечаний касается формы: опечаток, неаккуратных названий, стилистических ошибок. Тут и обсуждать нечего: я просто правлю текст. Мы же живем в эпоху Web 2.0, не так ли?

Но есть и вполне конкретные претензии по содержанию, которые стоит обсудить. Например:

*1. Чего писать спустя шесть лет, какой в этом смысл?*

Смысл есть. Напомню известный анекдот: семейная пара приходит разводиться. Обоим по девяносто лет. Судья спрашивает: а в чем смысл, может, уже не стоит?

Они отвечают: да мы давным-давно хотели развестись, просто нам семейный психолог сказал, что это будет серьезная травма для детей, и посоветовал подождать, пока они умрут.

Сейчас уже все быльем поросло, да и новый интернет-бум подоспел. Так что восприниматься будет уже не так болезненно, а кому-то может быть полезно.

По той же причине я использую псевдонимы: использование настоящих имен – слишком острая штука.

*2. А чего это автор получается весь в белом, а все остальные известно в чем? Или, словами из другого блога, почему автор выходит д'Артаньяном, а все остальные персонажи – козлами?*

Вот что я считаю нужным ответить на это.

Во-первых, верите вы этому или нет, но я вовсе так не думаю.

В Портале я работал с массой достойных, умных, талантливых людей, на которых Портал и держится до сих пор. Вообще, на мой взгляд, приличных людей гораздо больше.

Замечу, что сам я в Портале часто вел себя по-идиотски и сделал массу глупостей. Собственно, я об этом кое-что написал выше в главке «Разбор полетов». Мы, гомо сапиенсы, вообще большую часть суток пребываем в состоянии идиотизма, как справедливо пишет Скотт Адамс в своем «Принципе Дилберта».

Во-вторых, кто-то же должен назвать вещи своими именами, жадин – жадинами, дураков – дураками, вредителей – вредителями?

Если бы я не считал себя правым, я бы и писать вообще не стал. В этом точно не было бы смысла.

Я же пишу, видя мир со своей «точки сборки»; естественно, в таком ракурсе я занимаю более центральное место, чем другие персонажи. Меня лично всегда поражало, что в автобусе, проезжающем в десяти метрах от меня, находятся еще сорок «точек сборки», центров Вселенной. Но увы, я не могу в них перепрыгнуть и увидеть себя со стороны, маленького и незаметного, стоящего на пешеходном переходе. Приходится писать о том, что вижу именно я, из своего центра Вселенной.

Поэтому, в-третьих, я позволю себе спросить: много ли вы вообще видели мемуаров, в которых автор – козел, а все остальные – д'Артаньяны?

Когда я дал почитать рукопись Мише-Порталу, я спросил его, публиковать или это будет как-то чересчур. В ответ он напомнил мне известный анекдот про игроков в покер: «Зритель наклоняется к одному из игроков и шепчет: „Только что сдающий раздал сам себе все четыре туза“. Игрок отвечает: „Ну и что? Сейчас же его очередь сдавать“».

Если вам кажется, что я раздал себе всех тузов, то это все-таки была моя раздача. Мой текст, мои личные воспоминания и выводы. Теперь ваша очередь – пишите!

Пишите хотя бы в блогах, а можете – и роман в трех томах, с волнующей перспективой, снятой с верхушки вашей колокольни.

*Москва, апрель 2007 года*

## Об авторе

Игорь Ашманов – управляющий партнер компании «Ашманов и партнеры» ([www.ashmanov.com](http://www.ashmanov.com)).

Один из самых известных менеджеров российского IT-бизнеса, занимается разработкой программного обеспечения с 1987 года, выпустил десятки успешных проектов. Когда Microsoft Word подчеркивает опечатки в вашем документе, это делает программа «Орфо», разработанная под руководством Игоря Ашманова. Профессиональным переводчикам хорошо известно еще одно детище его команды – словарь «МультиЛекс». В 1999–2001 годах Игорь Ашманов работал исполнительным директором компании «Рамблер», а затем открыл собственную компанию в области интернет-маркетинга и технологий.