

# Оглавление

Стартовая страница . . . . .	1
Часть 1	
Яндекс.Новости . . . . .	6
Яндекс.Время: 1964–1986 . . . . .	7
Яндекс.Люди: Александр (Саша) Галицкий . . . . .	28
Часть 2	
Яндекс.Новости . . . . .	46
Яндекс.Время: 1986–1991 . . . . .	47
Яндекс.Люди: Давид Ян . . . . .	65
Часть 3	
Яндекс.Новости . . . . .	84
Яндекс.Время: 1991–1997 . . . . .	86
Яндекс.Люди: Леонид Богуславский . . . . .	120
Часть 4	
Яндекс.Новости . . . . .	136
Яндекс.Время: 1997–2001 . . . . .	137
Яндекс.Люди: Денис Калинин . . . . .	160
Часть 5	
Яндекс.Новости . . . . .	170
Яндекс.Время: 2001–2003 . . . . .	171
Яндекс.Панорама . . . . .	196
Яндекс.Люди: Никита Иванов . . . . .	208

## Часть 6

Яндекс.Новости . . . . .	218
Яндекс.Время: 2003–2008 . . . . .	220
Яндекс.Люди: Сергей Белоусов . . . . .	247

## Часть 7

Яндекс.Новости . . . . .	264
Яндекс.Время: 2008–2009 . . . . .	265
Яндекс.Люди: Дмитрий Мариничев . . . . .	285

## Часть 8

Яндекс.Новости . . . . .	304
Яндекс.Время: 2009–2014 . . . . .	305
Яндекс.Люди: Аркадий Волож . . . . .	323

Покинуть страницу . . . . .	343
-----------------------------	-----

Об авторе . . . . .	348
---------------------	-----

# Стартовая страница

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

*«Behind every the great fortune there is a crime».*

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

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

Вот только эпиграф больше не актуален.

Нет, здесь никто никого не убивает, не предаёт, не кончает жизнь самоубийством, герои не бьют друг другу морду, не уводят друг у друга девушек, не пьют, не курят и даже матом практически не ругаются.

Биография главного поисковика страны невероятно скучна.

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

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

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

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

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

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

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

Всего лишь два года назад автор ничего не понимал в IT-отрасли. Для него, например, было большим открытием, что Россия — одна из четырех стран мира, где на рынке поиска доминирует собственная компания, а не Google. И вообще, все основные сегменты этой отрасли у нас не монополизированы мировыми грандами, а вовремя вспаханы и засеяны соотечественниками. То, что этот повод для

гордости неизвестен за пределами IT-сообщества, – преступление нашей гуманитарной интеллигенции перед нашей технической. Чтобы хоть немного исправить эту несправедливость, в этой книге собраны интервью с героями других историй успеха: ABBYY, Parallels, Almaz Capital, Runet Holding, Radius Group, Rambler, GridGain System.

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

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

# Часть 1

## Яндекс.Новости

- Непочатый край. Полезные ископаемые Казахской ССР ждут первооткрывателей со всей страны.
- «Восход» и «40 лет КазССР». Геофизик Валентин Сегалович обнаружил крупнейшие в Советском Союзе залежи хромитов.
- Нефть пошла! На прикаспийской площадке найдены крупнейшие запасы жидкого золота.
- В Алма-Ате распахнула двери одна из лучших физико-математических школ страны, где будут учиться самые одаренные дети республики.
- Школьники Аркадий Волож и Илья Сегалович заняли призовые места на республиканской и всесоюзной олимпиадах по математике.
- ЧП в лучшей школе Казахстана: дети из девятого «Г» прыгнули со второго этажа.
- На праздновании 23 Февраля школьники собрали автомат Калашникова быстрее родителей.
- Снова ЧП в РФМШ: ученик бегал босиком по снегу, а его одноклассники снимали происходящее на любительскую камеру.
- Последний звонок. Восемнадцать человек из десятого «Г» едут покорять Москву.
- В лучший вуз страны берут абитуриентов только с «правильными фамилиями».
- Учащийся Института нефти и газа научился зарабатывать на развивающих играх.
- А в ответ тишина... Кем видят себя советские студенты через десять лет?



# Яндекс.Время: 1964–1986

## Что такое happy start?

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

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

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

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

В 1997-м, когда в интернете и появился адрес [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)?

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

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

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

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

## Кто такой Орынбек Жаутыков?

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

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

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

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

## О чем мечтал в детстве Аркадий Волож?

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

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

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

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

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

## Что значит «правильно»?

Семья Сегаловичей была того же формата: отец — геофизик, мать помимо научной работы в вычислительном центре увлекалась самодеятельностью. Оба приехали по распределению в геофизическую экспедицию на западе Казахстана, где и встретились. На дворе разгар шестидесятых, страна в тонусе, всех охватила романтика больших свершений. Рабочие строят промышленные гиганты, крестьяне поднимают целину, инженеры создают космические ракеты, поэты собирают стадионы, молодые геологи открывают месторождения — люди жадно пьют кислород творческой свободы. И хотя скоро наступят совсем другие времена, в семьях многих тысяч представителей советской интеллигенции эта атмосфера осталась навсегда. И это еще один ответ на вопрос, с чего начинался «Яндекс».

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

## Что такое мобилизм?

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

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

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

## Как получить тройку и не облажаться?

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

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

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

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

– Почему?

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

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

– У нас в школе было казахское и русское отделения. В казахское набирали одаренных детей по всей республике, они жили в интернате,

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

## Зачем Сегалович стал девушкой?

Клара Михайловна – типичный представитель, как тогда говорили, «новой исторической общности людей – советского народа». Отец из Самары, мама из Курска, родилась в Махачкале, выросла в Дербенте, по зову сердца поехала преподавать в Казахстан. Первое место работы – школа рабочей молодежи на стройке канала Иртыш–Караганда. «После такого опыта меня нельзя было уже ничем испугать», – вспоминает Любимова. Общаясь с этой темпераментной и добродушной женщиной за чашкой чая, трудно поверить, что тридцать пять лет назад она была очень строгим классным руководителем. Одного звука Клариных каблучков, доносящегося из коридора, хватало, чтобы распоясавшийся класс моментально смирил. По собственному признанию, Клара Михайловна «могла рявкнуть так, что мало не покажется». Ее боялись и в то же время любили. Боялись за жесткость характера и бескомпромиссность, а любили – потому что все это у нее шло не от равнодушия, а от любви. Ругала она своих учеников только в закрытом кругу, среди своих. Если же какие-то обиды приходили извне, за своих детей готова была глотку перегрызть любому.

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

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

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

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

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

– Сегалович! В платье! Что это он?

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



## Как поздравить с 8 Марта 31 женщину?

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

## Как правильно печь булочки-розочки?

### *Состав*

*Тесто: 1,5–2 столовые ложки муки, 200 граммов маргарина («Пышка») или мягкого сливочного масла, ½ чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 4 желтка, 1 столовая ложка сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотка соли, 250 граммов 18-процентного творога.*

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

### *Приготовление*

*Тесто: творог взбить миксером с желтками, добавить масло или маргарин (мягкие), ½ чайной ложки пищевой соды (загасить уксусом), 1 столовую ложку сахара, 1 пакетик ванильного сахара, щепотку соли; замесить тесто, оно должно быть мягкое, скатать шар и отложить, накрыв салфеткой.*

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

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

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

## Зачем люди прыгают со второго этажа?

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

— А что, прыгали?

— Было дело.

— А зачем?

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

## В чем разница между стеснительностью и скромностью?

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

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

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

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

## За что Сегаловичу стыдно?

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

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

*– Может быть, я уже точно не помню. В общем, мы принесли на урок учебники... А мы тогда еще с Шубиным, помните, постоянно издевались над вот этими всеми объяснениями, про Есенина и так далее, из которых вообще было непонятно, что это все такое и почему. И вот учитель говорит нам: «Откройте и прочитайте страницу такую-то». Мы открываем, читаем. «А теперь, – говорит учитель, – закройте учебники. Положите их в портфели. И пожалуйста, больше не приносите эти учебники в школу никогда».*

*Дружный хохот.*

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

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

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

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

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

## Что все это значит?

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

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

– А он про Кузнецкий мост по-английски рассказывал?

– Да.

– Хорошо говорил, без ошибок?

– Вполне.

– Так почему же двойка?

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

– А вам приходилось бывать в офисе «Яндекса»?

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

## Для чего нужны ошибки?

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

Илья Сегалович, по собственному признанию, в десятом классе какое-то время колебался, а не пойти ли ему в артисты или режиссеры – школьные постановки будоражили его артистичную натуру. Но математика все-таки оказалась сильнее. Материализовавшись в Москве, будущие основатели «Яндекса» первым делом подали документы на геофак МГУ. Но суровая реальность оказалась несколько сложнее честных математических конструкций. В суровой реальности, оказывается, есть такие переменные величины, как «пятый пункт», «неправильные фамилии» и «негласные установки». Волож и Сегалович в 17 лет вдруг узнали, что у них есть национальность и она не совсем подходит для геофака МГУ.

– В те времена во многие вузы не брали людей с «неправильными фамилиями», – рассказывает Елена Колмановская, акционер

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

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

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



## Чем пахнет селедка?

*Здравствуйте, Клара Михайловна...*

*...Многое нам здесь в Москве не нравится. Однокурсники зубрят с утра до вечера. Ребята так себе, есть, правда, отличные. Но в основном народ безразличный. Это не значит, что они плохо одеты, плохо говорят или плохо знают математику. Но наш класс лучше в 10<sup>100</sup> раз... Ядро общины 10 «Г» держится, во всяком случае старается держаться вместе. Несколько раз ходили с Юркой Паком и девушками в кино, театр, по городу. Наши девушки что-то хандрят помалу, но мы их стараемся веселить. Недавно произошло потрясающее событие, которое потрясло не только Москву, но и весь мир с его окрестностями. Объявился Гоша Ключко (это был октябрь месяц). Он заехал к девчонкам на час, да и то по ошибке, так как думал, что приехал Шубин. Черкасов пребывает в тумане полностью. Бородину звоним, Дияра, хоть и живет недалеко, но давно не заходит. Дмитриев один раз приходил. Но в целом ничего, скучаем помаленьку по Алма-Ате. Собирались как-то на годовщину вечера посвящения и вспоминали наши вечера. Клара Михайловна, расскажите, как там наша школа, как алмаатинцы 10 «Г», а то они нам не пишут. Напишите, что с ними и как поживаете, не скучайте. Скоро приедем, готовьте встречу с оркестром. Просим прощения за рваный стиль. До свидания. Илья Сегалович, Аркадий Юрьевич Волож. Писано 30.11.81, Москва, станция метро «Краснопресненская». 22:48.*

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

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

## Где Аннушка разлила масло?

Атмосфера в «Керосинке» была нестандартная. Тон задавали как раз те, кого забраковали в МГУ. На первом же курсе они объединялись по признаку битой задницы, но очень скоро преодолевали болевой синдром и просто жили полноценной жизнью. Много читали, копировали самиздат, болели Фрейдом, Львом Гумилевым и Булгаковым. Целыми вечерам торчали в подъезде у дверей нехорошей квартиры из романа «Мастер и Маргарита», а на Пионерских тогда еще прудах до хрипоты спорили о том, где именно Аннушка разлила масло.

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

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

## Кто разрушил Дворец Советов?

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

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

Это была стратегическая стройка, потому что после оккупации немцами Донбасса единственный крупный источник угля оказался на Севере. Железа во время войны тоже не хватало, поэтому для сооружения железнодорожных мостов было решено демонтировать Дворец Советов, каркас которого был сооружен из специальной марки высокопрочной стали. Дворец Советов – это плод советской гигантомании, грандиозных размеров здание, которое так и не достроили на месте взорванного храма Христа Спасителя.

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

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

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

– И что вы отвечали?

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

## Как стать душой компании?

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

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

– Он как бы так харизматично молчал?

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

Сегодня Евгений Ломизе – руководитель коммерческого направления «Яндекса», а в те времена – студент истфака МГУ, студент химфака МГУ, любимец женщин, сентиментальный харизматик и как раз-таки душа компании. В истории «Яндекса» по-крупному

он отметился дважды: построил «Яндекс.Директ», благодаря которому поисковик научился зарабатывать много денег, — раз. А два — на его студенческой свадьбе молодой-премолодой Аркадий Волож собственноручно мыл посуду. Поскольку был самым трезвым.

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

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

— Какое впечатление он производил тогда?

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



Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks