

первые лица

«Мы в России всегда были избалованы конкуренцией поисковиков»

Гендиректор «Яндекса» Аркадий Волож о жизни после IPO и экспансии за границу

Накануне состоявшегося в мае IPO крупнейший российский поисковик «Яндекс» обещал инвесторам начать осваивать иностранные рынки. Первой такой страной стала Турция, где в сентябре «Яндекс» запустил местную версию поиска yandex.com.tr. О зарубежной стратегии, причинах падения котировок акций на NASDAQ, а также почему компания не паникует, когда ее доля в поиске на российском рынке падает, в то время как у основного конкурента Google растет, в интервью «Ъ» рассказал гендиректор «Яндекса» АРКАДИЙ ВОЛОЖ.

— На прошлой неделе котировки «Яндекса» на NASDAQ упали на 13% за один день. Говорят, что хедж-фонды неверно толковали ваши оценки рынка поиска в России. Каковы, на ваш взгляд, перспективы котировок?

— Мы, как и любая другая публичная компания, не можем комментировать стоимость своих акций. Просто посмотрите на ситуацию на финансовых рынках в целом.

— Чем все-таки объясняется сокращение доли «Яндекса» на рынке поиска на 3 процентных пункта (с 64% до 61%)? Считается, что это могло произойти из-за роста доли браузера Chrome от Google, в котором с недавнего времени выбрать альтернативный поисковик можно только в настройках.

— Доля упала не из-за качества нашего поиска, которое по всем измерениям — внешним и внутренним — в последнее время только улучшалась. Но недавно наш конкурент начал усиленно продвигать собственный браузер, ограничивая для пользователей возможность смены поиска на альтернативный.

Неважно, каким браузером пользуются люди, важно, чтобы у них всегда был выбор. Мы сами всегда придерживались гораздо более открытой позиции по отношению к конкурентам. Например, мы, кажется, единственный поисковик в мире, который всегда предлагал в качестве альтернативы поиск другими системами прямо на странице выдачи.

Это не первый раз, когда мы сталкиваемся с давлением в дистрибуции. Точно такая же ситуация уже была у нас в 2007–2008 годах. Тогда мы с этим справились, справимся и сейчас. Главное, чтобы качество поиска оставалось лучшим на рынке. Все-таки конкурировать качеством продукта гораздо интереснее, чем конкурировать бизнес-схемами.

— Когда запускалась англоязычная версия yandex.com, вы утверждали, что пока не собираетесь конкурировать в других странах. Но недавно вышли на первый зарубежный рынок и запустили турецкую версию «Яндекса». Что изменилось?

— Когда мы запускали мировой индекс, мы действительно делали его для своего рынка, в этом была его непосредственная практическая польза. Мы просто не могли себе позволить его не иметь. Но тогда же мы говорили, что собственный мировой индекс позволяет нам начать думать и о чем-то большем.

В мире всего несколько компаний, которые имеют поисковые технологии и защищают свои рынки. Они всем известны: поисковые технологии есть в США, Китае, Южной Корее, Чехии и России. Больше нигде своего большого поиска нет. Но из всех этих «национальных лидеров» на сегодня только три имеют глобальные индексы. Это Google, Bing и «Яндекс».

— Но ваш глобальный индекс, очевидно, меньше, чем у Google?

— Разумеется, просто пока мы не работаем на многих рынках. Но на тех рынках, куда мы выходим, наш индекс, как правило, больше. Вопрос не в общем количестве страниц в индексе, а в числе полезных. Для американцев и французов полезные страницы будут разными, индексы тоже. Поэтому сравнивать нас напрямую с другими поискови-



Капитала у нас много, мы сидим на больших деньгах. Да и вообще, дело вовсе не в капитале, деньги — это самая простая вещь. Самое сложное — это переориентировать компанию

ками пока нет смысла. Пока мы вышли только в Турцию. Если хотите, у нас другой подход: не «глобальный», а «транслокальный», так сказать.

— И все же почему именно Турция?

— Как я уже говорил, в мире есть всего несколько стран с собственными поисковиками, на этих рынках есть конкуренция. И это хорошо, мы — за возможность выбора. Весь остальной мир напоминает страну из романа «1984»: есть один канал, который все смотрит, выбора у людей нет. Для России это может показаться странным, так как мы всегда были изобретателями конкурентов: с 1990-х годов у нас были Aport, Rambler и другие. Мы всегда могли выбирать поисковики. Поэтому нам трудно представить, что в той же Турции или Франции есть только один поисковик и людям даже не с чем сравнить результаты поиска. Конечно, они могут теоретически зайти на какой-нибудь Bing. Но Bing не делает ничего специально для Турции, поэтому для турецких пользователей это все равно, что поиск для Марса.

На рынках, где есть реальная конкуренция поисковиков, распределение долей игроков качественно отличается от «моно-

поисковых» рынков, и оно везде сходное. Это почти как закон распределения электронов в атоме. Первый игрок обычно имеет долю в районе 60%, второй игрок — 20–30%. Остальные игроки ограничиваются более мелкими долями. В США, например, у Google чуть больше 60%, у Bing — около 20%. В Корее у первого поисковика Naver тоже больше 60%, у второго Daum тоже около 20%, у Google и остальных — оставшиеся. У нас такая же картина, тут мы первые с 60%, Google второй и т. д. Не важно, кто эти игроки, если рынок конкурентен, если у пользователя есть выбор, распределение почти на всех рынках похожее.

— В какую категорию вы метите на новых рынках?

— Чтобы изменить расстановку сил на рынке поиска на отдельном рынке, нужно предложить что-то радикально новое, нужен квантовый скачок. Если вы приходите просто с еще одним хорошим продуктом, то получить сразу 60% невозможно. Нужно что-то принципиально новое, чтобы в головах пользователей что-то переключилось.

— Вы можете предложить им что-то подобное?

— Сейчас нет. Поэтому прийти, скажем, в США со своим поиско-



Есть большие половины мира, где присутствует один игрок с долей значительно выше 90%. На этих рынках кричащий вакуум, и выход на них с хорошим продуктом может принести успех

ком и получить даже 20% рынка мы не сможем. Так не бывает. Там уже есть два своих игрока. Поэтому бессмысленно выходить на те рынки, где уже есть конкуренция. Но есть большие половины мира, где присутствует один игрок с долей значительно выше 90%. На этих рынках кричащий вакуум, и выход на них с хорошим продуктом, заточенным на локальный рынок, может принести успех. Там есть свободная «вторая орбиталь»: эти 20–30% и нужно пытаться там заполучить.

Мы пришли в Турцию, так как в течение десяти лет ее жители пользовались одним поисковиком, а мы теперь предлагаем им альтернативу. Никто не знает, как аудитория отреагирует на такой выбор.

Мы устояли в России, потому что фокусируемся на нашем рынке, предлагаем пользователям сервисы, максимально настроенные под их нужды. Для Турции мы тоже сделали максимально качественный продукт и приносим сюда несколько уникальных для рынка дополнительных сервисов.

— Как вы собираетесь продвигать ресурс? Или рассчитываете, что аудитория сама придет на него?

— Мы запускаемся «мягко». Хотим почувствовать спрос на наши продукты. Будет спрос, будет и реклама. Бессмысленно нагонять рекламой аудиторию на продукт, которым не будут пользоваться.

— То есть вы просто запустили сервис и ждете реакцию? — Мы запустили продукт и донесем новость о нем до максимального количества людей. Затем, когда мы увидим реакцию пользователей, мы сможем сказать, есть для нас этот рынок или нет. Если аудитория будет возвращаться на ресурс, появятся первые «любители Яндекса» в Турции, то тогда будет иметь смысл рекламировать его на широкую аудиторию.

— А когда планируете начать продажи контекстной рекламы?

— Контекстную рекламу имеет смысл продавать, когда у вас уже есть 10–20% рынка. Никто не будет покупать рекламу на поисковике с долей 2%. А 2% для нас сейчас это бесконечно много. Когда мы дойдем до первых 2% в Турции, мы будем пить шампанское — это будет означать, что аудитория приняла продукт.

— Во сколько примерно обошелся выход в Турцию?



Мне ничего не известно о национальном поисковике. С позапрошлого мая, когда наших людей перестали тягать на собеседования, я о нем ничего не слышал

Если говорить о деньгах, то получится не так много. Не так много человеко-часов, относительно мало серверов. Построить сейчас экономическую модель и сказать, сколько стоит одна страна, невозможно. Турция сейчас — это рядовая страна для нас, это переход «Яндекса» с одного языка на мультиязычность. В дальнейшем новые языки будут добавляться легче, так как платформа будет уже к этому готова.

— Означает ли выход в Турцию начало глобальной экспансии «Яндекса»? Последуют ли за этим другие страны?

— Мы пока не знаем этого, Турция для нас первый эксперимент. Возможно, понадобится сделать еще одну-две страны, чтобы понять, работает наша модель развития или нет. Скажем сейчас, будет означать, что у нас есть готовая технология по выходу на другие рынки. У нас ее пока нет, мы ее только обрабатываем.

По сути, это первая страна, куда мы вышли, если не считать стран СНГ. «Яндекс» 14 лет был российским сервисом: мы хорошо понимаем русский язык и местные шутки. Но с выходом на рынок Турции нам пришлось перестроить свои мозги так, чтобы работать с другим рынком, с дру-

гим языком: нанять там людей, научиться с ними разговаривать. Сделать из локальной компании международной — это равносильно ее удвоению. Не по количеству ресурсов, а по затратным ментальным усилиям.

— Если все же начнете активную экспансию, вам понадобится это дополнительные деньги?

— Нет, капитала у нас много, мы сидим на больших деньгах. Да и вообще, дело вовсе не в капитале, деньги — это самая простая вещь. Самое сложное — это переориентировать компанию, сделать так, чтобы сотрудники были способны думать о своих сервисах как о международных.

— Ваш главный конкурент — Google — предпринимает какие-то шаги, чтобы ваша экспансия на зарубежные рынки провалилась?

— Пока мы чувствуем усилившееся давление в России. Посмотрите телевизор: десятки миллионов долларов тратятся им на рекламу; кажется, столько не тратится на рекламу поиска ни на одном другом рынке мира. Мы, конечно, тоже не будем сидеть сложа руки.

— В России у вас также есть потенциальный конкурент в лице так называемого национального поисковика, о кото-

ром говорят уже пару лет. Вы рассматриваете всерьез эту угрозу?

— Мне ничего не известно о национальном поисковике. Вообще поисковая технология вещь дорогая, она существует в ограниченном количестве, буквально в нескольких компаниях в мире. Вообще, с позапрошлого мая, когда наших людей перестали тягать на собеседования, я о национальном поисковике ничего не слышал.

— А Mail.ru как-то проявляет себя на рынке поиска?

— Там есть несколько очень хороших людей, которые занимаются поиском. Но реальная конкуренция у нас все же пока только с Google.

— Ведете ли вы переговоры с Mail.ru о возврате своего поиска на их сайт?

— Если Mail.ru захочет, обязательно вернем. Пока они используют поиск Google, но постоянно рассматривают разные альтернативы.

— Помимо классического поиска вы развиваете картографические сервисы. Насколько успешно идут в них продажи рекламы?

— По сути, мы универсальная справочная система, поэтому уметь отвечать на вопросы в картах для нас важно. Более того, ос-

новной вид поиска на мобильных устройствах — это поиск на карте, геопоиск. У «Яндекса» сегодня самое большое картографическое покрытие населенных пунктов на наших рынках, крупнейшая база организаций, уникальные для рынка панорамы более сотни городов, пробки, маршрутизация по всей России и Украине, общественный транспорт.

Чтобы иметь возможность нормально работать на этом рынке, нам даже пришлось купить картографическую компанию. До этого наши карты были партнерскими, и условия лицензий не позволяли нам выйти сначала за пределы web, потом мы с трудом получили их для мобильных устройств, но даже после этого мы не могли кэшировать карты. Поэтому чтобы сделать качественный продукт, в итоге самим пришлось стать картографами.

В этом году на «Яндекс.Картах» появилась новая модель монетизации — «Яндекс.Справочник», что-то вроде «Желтых страниц». Нанесение организации на карту бесплатно, ее выделение на фоне остальных — за деньги. Число рекламодателей там растет замечательными темпами, но нуля. В плане выручки это пока маленькое направление, меньше 1% от совокупной выручки.

— В этом году был принят закон о национальной платежной системе. Как он отразится на работе «Яндекс.Денег»?

— В законе есть нововведения в плане регулирования электронных денег. В частности, есть требование обязательности так называемой небанковской кредитной организации (НКО). На ее создание отведен довольно большой срок, у нас еще больше года в запасе и два варианта действий: либо создать такое НКО, либо найти партнера в банковской сфере. Это означает следующее:

либо они войдут в капитал «Яндекс.Денег», либо мы сами купим кого-нибудь. Инвестбанк, который консультирует нас по этому вопросу, уже провел оценку «Яндекс.Денег», сейчас мы смотрим, какие банки продаются или готовы войти в капитал.

— Чем вы связываете повышение интереса инвесторов к «Яндексу» (в ходе IPO на NASDAQ в мае этого года компания была оценена в \$8 млрд и привлекла \$1,3 млрд)?

— Вероятно, это связано с тем, что сильные поисковые компании в мире мало. На том же NASDAQ торгуются только Google, Baidu и мы. То есть если вы хотите инвестировать в интернет, а поиск — это пока самая лучшая модель монетизации в интернете, то выбор невелик.

— Что-то поменялось в работе «Яндекса» после IPO? Если да, то что конкретно?

— По сути, мало что изменилось. У нас и раньше были иностранные инвесторы. Мы и до IPO ежегодно объявляли свои результаты, то есть изменения скорее количественные, а не качественные.

Интервью взял Александр Малахов

большой диалог в маленьком формате

Коммерсантъ Реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить строчное или мелкоформатное рекламное объявление в следующих тематических рубриках: недвижимость, юридические услуги, финансы, business guide, работа и образование, семинары и конференции, бизнес-маркет, рестораны.

По вопросам размещения рекламы обращайтесь по телефону: (8 499) 943 91 08 / 10