

библиотека **Коммерсантъ**

Владислав
Дорофеев

Татьяна
Костылева



ПРИНЦИП
КАСПЕРСКОГО

телохранитель ИНТЕРНЕТА

**Владислав Юрьевич Дорофеев
Татьяна Петровна Костылева
Принцип Касперского:
телохранитель Интернета**

Текст предоставлен правообладателем.

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2517835

Дорофеев В. Ю. Костылева Т.П. Принцип Касперского: телохранитель Интернета : Эксмо;

Москва; 2011

ISBN 978-5-699-49120-9

Аннотация

Почти 300 миллионов пользователей Интернета сегодня защищают свои компьютеры с помощью антивирусных продуктов и технологий «Лаборатории Касперского». 80 крупнейших мировых IT-корпораций находятся под защитой бренда Kaspersky. Среди них – Microsoft, Intel, Safenet, Check Point, IBM/Lotus, Clearswift, D-Link, Juniper, LANDesk, Netasq, ZyXEL, Cisco, Aladdin, Novell, Linux и др. Таков итог более чем двадцатилетних усилий и целеустремленного труда команды единомышленников во главе с Евгением Касперским. В офисах его транснациональной корпорации со штаб-квартирой в Москве говорят на 18 языках мира. Представительства компании расположены в 29 странах.

Самый известный в мире гражданин IT-России, профессиональный криптограф и шифровальщик, выпускник элитной разведшколы, путешественник, либерал, умелый лидер, ведущий мировой эксперт в области информационной безопасности и просто удачливый человек, Евгений Касперский всегда хотел быть лучшим в своем деле. Ему, команде и компании, носящей его имя, это удалось. Как? Об этом наша книга.

Для широкого круга читателей.

Содержание

Предисловие	4
Пролог	6
Глава 1	7
Глава 2	13
Глава 3	16
Глава 4	20
Глава 5	25
Глава 6	30
Глава 7	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Владислав Юрьевич Дорофеев Татьяна Петровна Костылева Принцип Касперского. Телохранитель Интернета

Первые компьютерные вирусы появились от любопытства: интересно было реализовать идею простейшей модели размножения. Соответственно, занимались этим довольно грамотные программисты. Хотя и не самые грамотные – у тех просто не было времени на подобные развлечения.

Дмитрий Лозинский, автор знаменитого антивируса Aidtest

Мы живем в новом мире. Девяностые были десятилетием киберхулиганов, двухтысячные были десятилетием киберпреступников, сейчас наступила эра кибервойн и кибертеррора. И мне страшно.

Евгений Касперский

Три правила компьютерной гигиены: обязательно защищаться, никому не верить, но антивирусным компаниям – можно (с оговорками).

Народная IT-мудрость

Предисловие

Сейчас в Интернете работают и практически живут, по разным данным, от 1 млрд 250 млн до 1,5 млрд пользователей. Из них 300 млн защищаются от несанкционированного проникновения и вирусных атак с помощью антивирусных технологий и продуктов, созданных русской компанией «Лаборатория Касперского».

Практически четверть населения мировой Сети находится под защитой «Лаборатории Касперского». Более восьмидесяти крупнейших мировых IT-корпораций используют технологии безопасности под брендом Kaspersky. Среди них – Microsoft, Intel, IBM/Lotus, ZyXEL, Cisco, Safenet, Check Point, D-Link, Netasq, Aladdin, Novell, Linux и др. Эти факты позволяют назвать системообразующим предприятием Интернета русскую компанию «Лаборатория Касперского». Существование мировой Сети сегодня сложно представить без ее усилий.

Таков итог более чем двадцатилетних усилий и целеустремленного труда команды единомышленников во главе с Евгением Касперским. Он создал транснациональную корпорацию со штаб-квартирой в Москве, с представительствами в двадцати девяти странах, с восемнадцатью рабочими языками, с многочисленными партнерами по всему миру, со 100%-ным покрытием планеты системой маркетинга и продаж.

В последние два года нам с Татьяной Костылевой довелось проанализировать и описать в книгах профессиональную жизнедеятельность Романа Абрамовича, Олега Дерипаски и Михаила Прохорова. И вот новая книга о российском предпринимателе. Герой – Евгений Касперский. Все четверо родились в России в середине шестидесятых, то есть это люди одного поколения. Все – сверхобеспеченные люди. Дальше начинаются различия.

Абрамович, Дерипаска и Прохоров входили в бизнес и в мир больших денег примерно похожими способами. Кооператив, торговля, сырье, перекупка акций, кредиты, политиче-

ская «крыша», госбюджет, слияния, поглощения, чековые и залоговые аукционы и т. п. Впрочем, разбогатев, они прочувствовали, что не в деньгах счастье. А свои основные состояния они сделали за счет того, что умно и эффективно распорядились материальными активами, в результате чего приобрели деньги, известность, влияние. Это норма нынешнего российского капитализма, которую принято называть госкапитализмом. И они стали теми, кем стали, во многом благодаря возможностям, предоставленным государством. Большая доля российского капитализма такова, но можно иначе. Касперский представляет другую часть российского капитализма, пока меньшую.

Очень рано, еще даже не дотронувшись до бизнеса, ничего не заработав, Евгений Касперский осознал, что «деньги – это не цель, деньги может заработать каждый, деньги – это неинтересно, и ставить перед собой нужно иные задачи, а деньги придут, сами появятся, ориентиры должны быть другими».

Изначальным критерием стала именно полезность, доступность и действенность «Антивируса Касперского» для компьютерных пользователей. Неслучайно официальный лозунг «Лаборатории Касперского» – «Мы спасаем мир». Это больше чем слова, это жизненная философия. Назначение «Лаборатории Касперского» – предвидеть и распознавать тенденции развития киберугроз в Интернете, а главное, эффективно бороться с этими угрозами.

Конечно, Евгений Валентинович Касперский (а также ЕК, человек-бренд, Каспер, Женья) – не альтруист. По разным источникам оценка его доли в «Лаборатории Касперского» (ЛК, «Лаборатория», команда Касперского) – более полумиллиарда долларов. Он относится к богатейшим россиянам. Хотя своему образу жизни и, собственно, привычкам в одежде, еде, быту, поведении и общении не изменяет много лет. Недорогие джинсы и рубашки, нечесанные волосы, замызганный рюкзак, простецкие ботинки, простота и чувство равенства в общении с любым собеседником. Не прочь выпить и прихвастнуть. Обычный внешне человек. Разве что позволяет себе дорогие сигары, а в перелетах по миру заказывает чартер. Например, в Латинской Америке у него даже есть любимый летный экипаж.

Самый известный в мире гражданин IT-России, профессиональный криптограф и шифровальщик, выпускник элитной школы разведки, путешественник, либерал и умелый лидер, ведущий мировой эксперт в области информационной безопасности и просто удачливый человек Евгений Касперский всегда хотел быть лучшим в своем деле. Ему, команде и компании его имени это удалось.

Как? Об этом книга «Принцип Касперского. Телохранитель Интернета».

Огромное спасибо за долгие часы, проведенные в беседах со мной, маме нашего героя Светлане Ивановне Касперской, а также членам команды ЛК Ольге Кобзаревой, Ольге Сокольской, Вадиму Богданову, Евгению Буякину, Александру Гостеву, Николаю Гребенникову, Алексею Де-Мондерику, Андрею Духвалову, Гарри Кондакову, Алексею Маланову, Денису Масленникову, Андрею Никишину.

И, конечно, Евгению Касперскому за терпение, терпимость и открытость в общении.

Отдельная благодарность Andreas Lamm/Андреасу Ламу, Harry Cheung/Гарри Ченгу и другим сотрудникам компании.

И коллегам-журналистам, которые долгие годы наблюдали и трактовали феномен «Лаборатории Касперского», и несли людям правильные мысли о важности технологий интернет-безопасности.

Владислав Дорофеев

Пролог

В начале 2003 года в компании «Лаборатория Касперского» проходило плановое отчетное собрание по результатам года. Рассказывает Евгений Касперский: «Я выхожу и говорю: на самом деле Интернету технически может наступить полный конец, потому что может появиться такая «червячина», которая сделает то-то, то-то и то-то, и Сеть просто рухнет. Это было в пятницу, как сейчас помню.

Через неделю случилась эпидемия Slammer и падение Кореи (с 25 на 26 января 2003 года, когда Южная Корея была отключена от Интернета. – *Авт.*). Я говорил, что Сети грозит апокалипсис, – и вот, пожалуйста, оказался прав.

После этого я ходил по лесу и думал: пацан сказал – пацан сделал. Я будто чувствовал на себе ответственность за то, что произошло.

Конечно, весь Интернет тогда не рухнул, но у «червячины» не было задачи его обрушить. Если «червячину» написать чуть грамотнее, такое будет возможно. Главный принцип Интернета, которым все гордились, – делай, что хочешь, ходи, куда хочешь, – его же и губит».

Глава 1

Белые камушки цели

Евгений Валентинович Касперский родился в 1965 году в Новороссийске. Его отец, Валентин Евгеньевич, был профессиональным инженером, специалистом по конструированию и запуску цементных заводов. Он дал сыну имя в честь деда Евгения Александровича, бывшего до Октябрьского переворота 1917 года крепким российским землевладельцем в Тамбовской губернии (одном из центров крестьянского восстания против большевиков), оставшегося в живых после раскулачивания и репрессий и затем погибшего в боях под Ржевом в конце 1941 года. А отец выжил чудом. В дом попала бомба, и его вынесло взрывной волной через окно.

Мать, Светлана Ивановна, урожденная Бяхова, по образованию историк-архивист, дочь талантливого журналиста, выходца с русского Севера, объехавшего всю страну в поисках сюжетов и событий. Светлана Ивановна всю жизнь работала по специальности, классифицируя и описывая архивы, дослужилась до начальника отдела кадров архивного управления при Совете министров РСФСР.

Познакомились родители Евгения в Ашхабаде, куда молодой специалист Светлана Бяхова приехала по распределению. Там Валентин Касперский, будучи в служебной командировке, занимался наладкой очередного цементного предприятия. Они поженились, и супруг перевез жену в Новороссийск. Жить там некоторое время было весьма неплохо – Брежнев город любил и паек обеспечивал по высшей категории. А потом паек сняли. Стало плохо с едой, да что там, по-настоящему голодно. Чтобы добыть пропитание, приходилось выстаивать в огромных унизительных очередях. Вдобавок начались пылевые бури. Народ начал оттуда отъезжать. Не выдержали и Касперские, переехали в Подмосковье.

По рассказам матери, отец очень любил Евгения, но решения: что делать, как делать – чаще приходилось принимать ей. Светлана Ивановна: «Маленький был общительный, глазки были яркие, голубые, мальчик толстенький, кожа хорошая такая, розовенькая, еще на коляске, еще не ходил, а он со всеми пытался заговаривать, чтобы на него обратили внимание, на всех смотрел... А потом, уже когда стал немного старше, приходит ко мне подруга, с собакой, он к собаке подходит и говорит: “Я – Женя Касперский, а тебя как звать?” И ждет, когда она ему ответит. Каждая жизнь интересна ему была».

Говорит Евгений: «Однажды мне родители сдуру дали попробовать пива, мне было три-четыре года. Короче, я завелся на этот напиток со страшной силой. Я устраивал истерику, когда видел бочку с пивом: папа там, мама, – пива хочу, и все тут. Все вокруг веселились, а папе и маме становилось немножко стыдно за такое поведение маленького ребенка. Меня к врачу повели, врач сказал, что ребенку нужны дрожжи, ему почему-то хочется дрожжей. Замените квасом. Произошла подмена, которой я и не заметил. Это мне рассказывали, я, конечно, сам не помню. А вот как я просил у одной нашей знакомой пива, хотя это был квас, я уже помню.

Я пошел в школу с шести лет. Всегда был в среде людей старше на год, на полгода. Окружающие были сильнее, опытнее, мне приходилось за ними тянуться. Потом меня родители по ошибке запихнули в вечернюю математическую школу на год раньше, чем нужно. То есть мне постоянно приходилось делать усилия», – отвечает Евгений Касперский на вопрос: откуда в нем постоянное стремление развиваться.

В средней школе № 3 имени Гастелло в подмосковном поселке Хлебниково Евгений проучился до четвертого класса. Жила семья Касперских в бараке с провисшими потолками, построенном в тридцатые годы. В 1974 году барак сгорел.

Вот как о пожаре вспоминает Евгений: «Страшно не было. Это было больше удивление. Причем он горел, когда была температура за 40. Зима, февраль. Было здорово».

Касперским как погорельцам выдали квартиру в Долгопрудном. Окружение, в которое попала семья на новом месте, оказалось разнородным, поскольку поселились они не в академической части города (хотя там находится один из престижных институтов – МФТИ), а скорее в пролетарской.

Светлана Ивановна вспоминает, как после второго класса сын гостил у бабушки в Новороссийске. Бабушка уже не могла уделять много внимания внуку, так как часто болела. Так вот, в одно утро восьмилетний Женя просто встал пораньше, пошел и записался в городской пионерский лагерь: там их с утра чему-то учили, а после обеда отпускали по домам. Затем Евгений обедал и после обеда уходил в читальный зал.

Из новороссийских детских воспоминаний Евгения – «Пепси-кола»: именно в Новороссийске был построен первый в СССР завод по производству американского напитка. «У меня фотографии есть улицы, где я стою, улица Коммунистическая, дом 58. Перед уходом на пляж мне давали денежку, условный рубль, там чего-нибудь перекусить, и по дороге я выпивал из пивной поллитровой кружки пол-литра пепси-колы. Это был город пепси-колы. И поезд “Москва–Новороссийск”, вернее, “Новороссийск–Москва”, был одним из самых бластных, потому что проводницы в своем купе ящиками везли пепси-колу в Москву».

Мама Евгения утверждает, что в самом нежном возрасте ее сын был образцом идеального ребенка. Не было ни проблем занять его чем-то, ни особых капризов, только понимание и управляемость. Сложности, по ее словам, начались несколько позже.

Говорит Евгений: «В детстве очень хотелось денег, я почему-то их любил. Я был совсем маленьким пацаненком, нарыл какие-то белые камушки и думал: в школу пойду, буду камешки продавать. Потом мы играли на деньги во всякие трясучки-липучки – я выигрывал».

Светлана Ивановна вспоминает неудавшуюся порку сына: «Я была на работе, он ушел от бабушки, прихожу с работы, уже поздно, а он где-то гуляет. Является. Я его долго пыталась и просила определить меру наказания. Ну, поставила вопрос: чего ты заслуживаешь за свое поведение? Он мне честно сказал: “Порки”. Я говорю: тогда ложись. Но не смогла, мне его жалко стало».

Однако словами, по выражению матери, «били сына нещадно»: «К какому-то съезду мы с ним написали сообязательства: по поведению, по распорядку дня. Вот там какие-то были колебания, но неделю висело и выполнялось. Выполнял и отчитывался. Я в восемь утра уходила из дома, в восемь вечера приходила с работы, проверяла уроки и выслушивала отчет о прожитом дне».

По мнению Евгения, он был разболтанным мальчиком. Хотя и он вспоминает, что всегда был занят: то составлением кроссвордов, то «Монополией», вернее, аналогом этой игры, который он смастерил для себя по образцу оригинала. А увлекшись байдарками, самостоятельно делал их из брезента, шил рюкзаки и спальные мешки. Любил посещать и яхт-клуб, где их учили шлифовать, красить корпус, поднимать парус, давали даже поплавать под парусом.

Мама Евгения вспоминает: «Вообще-то в школьные годы я не помню его ничего не делающим. Он всегда был занят чем-то, не всегда полезным, но простого валяния на диване не было».

Уже в тот период оформилась склонность Евгения к лидерству: он всегда был инициатором походов и мероприятий, собирал вокруг себя сверстников. Светлана Ивановна вспоминает, как еще в период начальной школы сын принялся читать новую книжку пришедшим к нему в гости мальчишкам. Потом она на что-то отвлеклась, а когда вернулась

в комнату, увидела Евгения на маленькой скамеечке продолжающим читать вслух мальчишкам, которые «залезли под стол и рубились в дурака».

По мнению матери, в таких ситуациях формировалось важнейшее свойство характера сына: «Он – вождь. Он прет и ведет. Он может чего-то не знать где-то... Но он все равно прет и ведет».

О том периоде у Касперского сохранилось другое важное воспоминание: «Я иногда просто чувствую, что мне что-то нужно, и когда меня в четвертом классе распределили в группу немецкого языка, я плакал и просился в английскую. Почему, не знаю. Но это факт. Я считал, что мне нужно изучать английский».

В какой-то момент Светлана Ивановна поняла, что сын растет другим человеком, чем она. В пятом классе, прочитав «Старосветских помещиков» Гоголя, Евгений вдруг заплакал от жалости к героям. «Поскольку мне лично в школе вдалбливали, что это мещанство, то я о тонких струнах человеческой души, читая Гоголя, даже и не думала. И вдруг я, взрослая, уже его глазами посмотрела на эти вещи», – рассказывала мама. Так она впервые увидела, что сын думает и чувствует иначе, что у него иное мировосприятие.

В шестом классе мать Евгения обратила внимание, что у него падают «производственные показатели». Разумеется, она занималась сыном по мере возможности, но нужно учесть, что одна только дорога на работу в Москву и обратно отнимала у нее четыре часа. Однако с определенного момента стала пристальней присматриваться к сыну.

По словам Евгения: «Мама увидела, что я начинаю плохо учиться, стала интересоваться, что мне интересно. И вдруг обнаружила, что математика и физика. Начала мне подсовывать литературу, задачки, занималась со мной и как-то развивала мой интерес. В чем преуспела».

В шестом-восьмом классах Женя был постоянным корреспондентом математического журнала для школьников «Квант». «Очень часто становился призером, его имя регулярно публиковалось как успешно решившего задания журнала», – вспоминает мама героя, по мнению которой, именно аналитические способности сына, его умение мыслить логически предопределили его судьбу.

Евгений тогда уже ходил в вечернюю физико-математическую школу при МФТИ: «Когда мои одноклассники фарцовали в районе Красной площади, выменивали жвачку на значки комсомольские и пионерские, я им решал домашние задания за ту же самую жвачку. Уже было понятно, что мне это нравится. И когда была математика, физика, я там был звездой. Был однажды изгнан с урока физики за то, что своему соседу по парте объяснял, как теорему Пифагора доказать двадцатью разными способами. Когда меня выгоняли из класса, я гордо заявил учительнице: то, что вы преподаете, я знаю лучше вас. Во-первых, я был достаточно подкованным ребенком, а во-вторых, очень наглым. И тогда у меня произошло следующее событие. Я занял второе место на математической олимпиаде в Долгопрудном, при этом мама меня вытолкала с температурой, за что маме большое спасибо».

Светлана Ивановна отчетливо помнит этот переломный момент. Ей было жалко больного сына, но, видимо, интуитивно почувствовав судьбоносность ситуации, она «подняла его с кровати, одела и сказала: вперед». Иначе, мол, подведет школу и товарищей.

До сих пор она переживает свое решение, внешне безжалостное и циничное по отношению к сыну, даже в лице меняется, вспоминая тот день: «Вот хирург, он добрый или он злой? Что такое добро? Когда ребенку ути-ути-ути, потакая всем его капризам и слабостям, или когда он знает от родителей и на примере родителей, куда идти, что делать, как преодолеть трудности?»

Скорее всего, это был поступок, определивший судьбу Евгения Касперского. Не случайно ведь и он помнит: «Я с температурой пошел на эту олимпиаду и занял там второе место. А потом мне пришло приглашение на собеседование в физмат-интернат. Вот оттуда

все и началось. Там все и продолжилось. И вот тогда мне нужно было принять решение, потому что одновременно с увлечением математикой у меня было увлечение яхт-клубом, где я показывал неплохие результаты, и в десятку лучших в юношеских соревнованиях входил. И у меня был вопрос: либо я занимаюсь яхтами, либо я иду в физматшколу, потому что было очевидно, что эти два занятия никак не пересекаются. Либо одно, либо другое, совместить невозможно».

По словам Светланы Ивановны, одной из причин отправки сына в школу-интернат «была необходимость смены его информационно-интеллектуального окружения, создания соответствующей среды для обучения. Жалко, конечно, было и больно. Переживала, как же не переживала. Но, наверное, я прагматик. Я решила, что ему так лучше».

Этот выбор стал еще одной знаковой ступенью в жизни Евгения. И это был последний раз, когда мать кардинально повлияла на выбор сына. Школа-интернат им. А. Н. Колмогорова при МГУ им. М. В. Ломоносова, в которой наш герой учился в 1980–1982 годах, представляла собой заведение, где жили и учились точным наукам одаренные дети, собранные на конкурсной основе по всему СССР. Его создал в 1963 году крупнейший российский математик Андрей Николаевич Колмогоров, автор фундаментальных работ практически во всех областях математики и классической механики, прикладных работ по геологии, биологии, генетике, металлургии и теории стрельбы. Благодаря его вычислениям советские зенитчики смогли отстоять московское и ленинградское небо во время войны.

Главная особенность школы – развитие творческого начала и углубленное изучение математики и физики. Интернат Евгений вспоминает как место, где прошли его «счастливые студенческие годы». «Это был восьмидесятый год. Как раз после Олимпиады. Помню новую мебель из Олимпийской деревни. Тогда я принимал решение, куда мне идти. И я пошел учить математику. У нас было шесть дней занятий. Но по субботам была дискотека, поэтому я если приезжал домой, то на день, на воскресенье. То есть дома не ночевал. И можно сказать, что я ушел из дома, и все. Больше уже не возвратился. И с мамой своей общался потом лишь периодически. Физматинтернат – одно из самых интереснейших мест, в которых я побывал в своем детстве и юности и вообще в жизни. Это, наверное, было самое счастливое время. Там было очень здорово. Шесть дней в неделю занятия. Контроль за детьми не очень большой. Но при этом дети учились, потому что выгоняли оттуда нещадно – и со слезами на глазах, поэтому в общем-то учились. Причем учились так искренне. Я уже тогда понимал, что лучше не будет ни-когда. Там был очень высокий общий интеллектуальный уровень – мозги “зашкаливало”. В интернате царила полная демократия. Все на равных. Так что вундеркиндом я себя не ощущал – там все были вундеркинды. Для полноты счастья не хватало лишь общества девочек, гормоны-то уже начали играть».

В интернате формируется костяк основателей будущей команды «Лаборатории Касперского» (история свершается незаметно): с Алексеем Де-Мондериком (или Графом), например, Касперский пил пиво на берегах речки Сетуни во время учебы в этом самом интернате (к слову, за распитие спиртных напитков, даже вне территории интерната, отчисляли). Учились они в разных классах, но подружились в читальном зале, на почве любви к книгам. Впоследствии они вместе будут писать коды и разрабатывать движки к антивирусам, затем станут совладельцами крупнейшей в мире антивирусной компании.

По сложившейся традиции, в том же самом интернате люди в форме присматривали будущие кадры для «оборонки». Они говорили и с Евгением Касперским, и тот начал думать, в каком же направлении развиваться дальше, в какой институт поступать. Выбор был между МФТИ, МГУ и школой КГБ.

Евгений всегда был политически апатичен, но когда стало ясно, что без комсомольского билета он не поступит ни в один институт, заявление в комсомол он написал. Мать Евгения рассчитывала, что сын выберет физический факультет университета или МИФИ.

Однако мысль о МИФИ Евгений Касперский отбросил после того, как побывал в тамошнем общежитии и увидел гору пустых бутылок на балконе. Аналогичную картину он наблюдал и в МФТИ, и в МГУ. **И хотя Евгений не ханжа и не прочь выпить с друзьями, но тогда ему хотелось жесткой дисциплины: чувствовал, что ему самому ее недостает.**

Вот как он сам объясняет решение, которое особенно не понравилось его родственникам со стороны отца, еще помнившим времена репрессий: «Когда я заканчивал, вернее, в последний год интерната, я был раздолбаем страшным, но все-таки был ответственным мальчиком. Я понимал, что мне в дальнейшем предстоит какая-то жизнь и надо что-то для этого делать. Был баланс раздолбайства и чувства ответственности. Я понимал, что надо готовиться к тому, чтобы поступать куда-то. Не в том дело, что я армии боялся, я про армию даже не думал тогда, такого варианта вообще не было. То, что я должен куда-то поступить, – это было просто как аксиома. И я стал искать учебное заведение, куда мне хочется пойти учиться. Имелись варианты, но не так много. Я съездил на физтех, съездил в университет и понял, что там сопыюсь. Физтех мне не очень понравился, я приехал туда, попил пива с ребятами, я приехал в универ, попил там пива с ребятами, посмотрел и остановил свой выбор на высшей школе, потому что оттуда приезжало два кадровика (а из университета и физтеха раз в полгода какие-то ребята появлялись и говорили: приходите к нам, приходите к нам). А эти, военные, приезжали раз в неделю, два подполковника, один математик – веселый такой, задорный. Хороший. А другой – серьезный, он собирал анкеты, все проверял, что-то делал. Я посмотрел-посмотрел и решил, что для меня эта форма окажется самым оптимальным вариантом, чтобы дурь выбить из башки».

В итоге выбор был сделан: Евгений принял приглашение вербовщиков, офицеров-математиков, поступать в «Высшую краснознаменную ордена Октябрьской революции школу КГБ СССР имени Феликса Эдмундовича Дзержинского» (сейчас Академия ФСБ России). Там, на «Четвертом факультете» (ныне – Институт криптографии, связи и информатики ФСБ РФ (ИКСИ)), его научили «вкалывать по полной программе».

Касперский: «Сначала – полуказарма, общага, но без свободного выхода. Но это было на первом курсе только, потом уже делай все, что хочешь, живи где хочешь».

Даже после сильной подготовки по математике высшая алгебра и криптография давались Евгению нелегко, он и сам признает, что поначалу «не потянул». Однако довольно скоро понял: «Самое сложное в криптографии – придумать алгоритм, а затем доказать, что он не поддается взлому. Людей, которые умеют это делать, не так много в мире.

Я знаю случаи, когда люди сходили с ума в попытках понять азы криптографии. Но чтобы получить нормального криптографа, нужно обучить сотню лоботрясов. Я оказался лоботрясом по большому счету. Потому что учился я хорошо, по некоторым предметам – очень хорошо, по программированию мне просто автоматом ставили. Любил я это дело. Я думаю, это одна из сильнейших математических школ России, а может быть, и мира. У нас там были преподаватели военные, самого высокого уровня, с публикациями и с международным признанием, и из универа, московского универа, с мехмата преподаватели. И дручили нас как следует. Мотивация была очень простая – не сдал экзамен, тебя тут же: сапоги – и в армию. Автоматом. Было так: если ты там полгода отучился, то полтора года дослуживаешь. Год – год дослуживаешь, 4 года – полгода дослуживаешь. Нормально. Мозги прочистил, очень хорошо. В большом напряжении был, спать иногда приходилось мало. Отучился, домой вернулся – забылся. Очнулся – в метро, и в 8.40 нужно быть на построении на плацу. Тогда развилась способность работать много, тяжело. Именно добиваться результата, скорее всего, это все-таки ВШ (школа КГБ. – *Авт.*). Конечно, и мама, и интернат, но в основном ВШ: работать, работать и работать. А на старших курсах уже я влюбился в ЭВМ».

Там же и тогда же он выучил английский, который теперь стал его основным языком. И не только потому, что даже в центральной московской штаб-квартире «Лаборатории Каспер-

ского» английский является рабочим языком: основатель компании большую часть времени мотается по свету, где, соответственно, общается со своими подчиненными по-английски.

«Английский я учил по “Пинк Флойд” и битлам. Просто брал текст, брал уши, брал перевод, писал переводы и просто запоминал тексты и переводы. А “Стенку” “Пинк Флойд”, два диска, слушал в карауле, на боевом дежурстве».

Надо сказать, что занятия математикой и криптографией научили Евгения многому. И рациональному осмыслению страстей: любви и страха. Обязательное качество успешного бизнесмена – уметь справиться со страстями, если они мешают достижению результата.

Вот как Касперский вспоминает свою первую любовную историю: **«Даже первая любовь не была потрясением. Когда я понял, что она абсолютная дура, я заставил себя ее разлюбить».**

А мама вспоминает: «Однажды Женька шел с сыном моей соседки и на них напали, и он сумел при помощи слов проблему решить, то есть у них не отняли сумки и не поколотили. Ему уже было лет 18–19. Он умел конфликтные ситуации гасить».

В 1987 году Евгений окончил школу КГБ где помимо математики и криптографии изучал компьютерные технологии, и получил специальность инженера-математика. Еще до окончания учебы умер его отец, который к тому моменту несколько лет жил отдельно.

На время окончания учебы приходится встреча Евгения с его первой женой Натальей Ивановной Штуцер. После получения в 1987 году лейтенантских погон Евгений Касперский женился. Дом, куда он пришел жить после свадьбы, собрал под своей крышей три поколения. Там жили и родители Натальи, и ее бабушка.

Глава 2

Заветная тетрабочка офицера

Классический сценарий советского времени: по распределению военный специалист Евгений Касперский попал в военный научно-исследовательский институт. Как он говорит, «это был один из исследовательских центров Министерства обороны, чем я там занимался, рассказывать не буду, это было совсекретно, поэтому я ничего не помню». Первой задачей, которую пришлось решать Евгению при помощи компьютера, было «рассчитать траекторию падения объекта с орбиты на Землю». Задачу ту он так и не решил, по тем временам программа была сложной, и у него не хватило опыта.

Именно тогда, в секретном НИИ, в октябре 1989 года Евгений впервые столкнулся с таким понятием, как компьютерный вирус. Выглядело это так: на его экране стали «осыпаться» буквы. Компьютер итальянской сборки Olivetti M24 (Super CGA, 20MB HDD) старшего лейтенанта ВС СССР Евгения Касперского был поражен вирусом «Каскад» (Cascade.1704, одна из первых в России эпидемий). Вирус был разобран, выпотрошен и вычищен из всех выполняемых файлов, в которые он умудрился пробраться. Тема компьютерных вирусов Евгения зацепила, тем более что первые зловреды уже стали появляться с завидной регулярностью.

Массовое распространение компьютеров, начавшееся еще в СССР, принесло новые проблемы: оказалось, что программы могут заражаться вирусами.

Вирус – это саморазмножающаяся программа, которая распространяется с файла на файл и с компьютера на компьютер, то есть, во-первых, мусорит, а во-вторых, уничтожает или повреждает данные.

Но тогда же появились и «лекарства», созданные новоявленными «докторами». Одним из таких стихийных целителей и стал Касперский, тогда еще совершенно самостоятельно, без всякой связи с другими. Хотя к тому времени первый советский антивирус Aidstest уже был создан: его автор – Дмитрий Лозинский, год – 1988.

Вирусы появлялись все чаще, по несколько штук в месяц, Евгений «их все активнее потрошил, описывал, классифицировал и заносил в программу-лечилку». Все поступления в вирусную коллекцию, по словам Евгения, записывались в заветную белую тетрабочку, которая, к сожалению, не сохранилась.

Как раз в то время (1989–1990 годы) начинали зарождаться рыночные процессы – гласность, демократизация, появлялись кооперативы и первые персональные компьютеры.

«Вначале я пробовал торговать компьютерами, но ни одной персоналки так и не смог продать. Я понял, что **на самом деле думать надо не о деньгах. Деньги придут сами. Нужно делать то, что принесет пользу огромному количеству людей.** Я начал делать антивирус, когда их было ну, с десяток. Я просто начал делать более качественно, – вспоминает Касперский. – По стечению обстоятельств, во главе одного из первых компьютерных кооперативов (импортировавших ПК-шки в основном из стран Варшавского договора) был офицер той же части, в которой проходил службу и я. Услышав в курилке мои рассказы про компьютерные вирусы, столкнувшись с аналогичными проблемами в своем кооперативе (с кавказским названием “Алибек”), он и пригласил меня лечить “кооперативные” компьютеры. Первый мой гонорар составлял аж целую коробку пятидюймовых дискет, поскольку деньги за “лечение” я тогда брать был еще не готов».

Во второй половине 1990 года случились и два первых «денежных» контракта. Первый – предустановка антивируса на компьютеры, которые поставлял в СССР из Болгарии один

киевский кооператив: очень их достали вирусы, портящие информацию на дисках (вирусы тоже были болгарские).

Второй – лицензирование антивирусных технологий в некую новую систему уровня сложности современного MS Office, которую разрабатывала одна из компьютерных компаний тех лет. «Изначально было очевидно, что создать подобную сложнейшую систему под операционку того времени MS-DOS технически невозможно, но объяснять заблуждение “большим боссам” и отказываться от денег мы не стали. Разработка антивирусного “плагиата” для этой системы велась вместе с Владимиром Гайковичем, ныне гендиректором компании “Информзащита” (проект назывался G&K)». Так Евгений получил первые «антивирусные» деньги.

«Заработанные рубли заметно превосходили зарплату офицера Вооруженных Сил, на какие мелочи они тогда были потрачены, я уже не помню – запомнились только две серьезные покупки. Во-первых, видеоманомфон. Покупка абсолютно бесполезная, видеоманом ни я, ни остальные члены семьи не стали (кстати, хорошие магнитофоны тогда были по цене “Жигулей” средней подержанности). Вторая же покупка была гораздо более полезной – несколько тонн бумаги на издание моей первой книжки о компьютерных вирусах. Кстати, сразу после этого случилась одна из денежных реформ (1991 г. – *Авт.*) – и я очень удачно оказался при печатной бумаге и без наличных денежных знаков. Повезло. Кстати, в процессе подготовки книги самое активное участие приняла Наталья Касперская, которая тогда сидела дома с двумя маленькими детьми (Максимом и Иваном. – *Авт.*). Возможно, многократное вычитывание технических описаний вирусных технологий в дальнейшем подогрело ее интерес к антивирусному проекту».

Коллекционирование вирусов и противоядий к ним становилось для Евгения больше чем хобби. Касперский «почему-то понял, появилось чувство, что нужно заниматься этим». Причем «целью было не создание антивирусной программы: целью было максимально быстро и качественно вычистить заразу с компьютера».

Первоначальные заказчики Евгения – сослуживцы или друзья, которым он лечил зараженные вирусами компьютеры. Разумеется, бесплатно. В 1990 году антивирусная утилита Касперского обнаруживала уже 34(!) вируса. Вирусы в то время распространялись в основном на дискетах.

В том же году состоялись его первые публичные выступления – на киевских семинарах клуба «Софтпанорама», который рассылал бесплатный софт на дискетах по подписке. На тех дискетах и были ранние версии антивируса «-V (минус вирус. – *Авт.*) by ‘doctor’ E.Kasperski» или позднее «Kaspersky». «Антивирусные утилиты» того времени представляли собой либо «лечилки» из командной строки (типа «DOCTOR/cure C:»), либо «резидентные сторожа» – «праматери» современных HIPS и Behaviour Blocker.

Тогда же Касперский совершил, быть может, самый серьезный в своей жизни политический поступок. Он вышел из комсомола, хотя, по его словам, офицеру, сотруднику секретного оборонного института за это могло перепасть.

В это же время произошло эпохальное событие, вскорости кардинально изменившее и мир, и жизнь Евгения Касперского.

В 1990 году в США появился первый интернет-сервер и интернет-браузер, то есть родилась «документированная вселенная», не просто дополнившая, а сильно изменившая мир. Идея принадлежала Тиму Бернерсу-Ли, который, работая в восьмидесятых годах в Европейском центре ядерных исследований, придумал и внедрил метод, названный гипертекстом.

Этот метод и лег в основу принципов передачи информации по компьютерной сети. Весной 2004 года изобретателю Интернета Тиму Бернерсу-Ли будет присуждена первая в истории человечества премия «Технология тысячелетия».

По-хорошему, развернуться Касперскому препятствовала работа, ведь оборонка – это серьезно: «Я не должен был светиться, но тем не менее все равно светиться приходилось. Тогда софта было не так много, как сейчас, и то, что делал я, было заметно. А потом я взял и написал статью и ее опубликовал, причем мне для этого пришлось кучу справок собирать о том, что статья не содержит секретности».

Надо было делать выбор, и пришлось проститься с погонями. «На рубеже 1990–1991 годов я оказался действующим старшим лейтенантом ВС СССР, одновременно занимавшимся публичной и коммерческой деятельностью в свободное от службы время. Надо было делать выбор – начальство обещало палки в колеса не ставить, но гарантировало протекцию моим “хобби” в случае решения остаться в армейских рядах. После примерно полугода раздумий я решил уйти на вольные хлеба. Это достаточно тяжело было. Отпускали по трем пунктам – либо комиссовали по состоянию здоровья, либо через трибунал, либо через амарлку. Самое сложное, но самое чистое было уйти по “несоответствию служебному положению”, – вспоминает Евгений. – Семья была в шоке (пардон, к революционным беспорядкам в стране дело шло), коллеги по службе смеялись (увольнение было по “несоответствию занимаемой должности” – “в какую сторону несоответствие?”, задавали вопросы они), одновременно шел массовый исход из комсомола и КПСС, а на кухнях обсуждался вопрос: куда же подевался сахар? Интереснейшее время! Около года я увольнялся».

Как оказалось впоследствии, наличие в короткой трудовой биографии факта разработки антивирусной программы (она к тому времени называлась «–V» и была «довольно убогой», по выражению Евгения) предопределило все его дальнейшее будущее.

Глава 3

Трое из детского сада

После увольнения из «ящика» (так тогда называли секретные военные предприятия, адресов у них не было – только идентификаторы: «почтовый ящик номер такой-то». – *Авт.*) и ухода из армии, затем «после двух или трех недель безделья (кстати, интересно, а на какие деньги мы тогда жили?..)» Касперский понял, что без работы больше не может, и устроил, как он сам выражается, «тендер» между тремя частными организациями, куда предлагали устроиться.

«Соревнование проходило между кооперативом “Алиса” (который тогда делал робкие попытки распространения софта), каким-то еще кооперативом и еще одним по сути кооперативом, но с громким названием “Научно-технический центр КАМИ».

НТЦ КАМИ, куда в 1991 году пришел работать Евгений Касперский, был первопроходцем в своем деле, еще в махровые девяностые сделавшим ставку на компьютеризацию страны.

«Руководил компьютерной частью КАМИ Алексей Борисович Ремизов, один из моих преподавателей по Высшей школе (КГБ. – *Авт.*), который поверил в меня и всячески помогал на протяжении многих лет. Так вот, если в двух кооперативах мне сказали: “Ну, заезжай через недельку, обсудим”, то Ремизов заявил: “Приезжай завтра”, а на завтра мне показали мой рабочий стол, компьютер, дали какую-то зарплату (помнится, сто долларов тогда считалось приличной зарплатой), назвали все это “Антивирусным отделом” (или типа того) и дали двух подчиненных. Первое рабочее задание было – уволить их обоих... Мда... Ну, что поделать, справился. Без истерик и конфликтов».

В компьютерном отделении КАМИ работала пара десятков человек, причем первоначальный капитал зарабатывался на поставках индийской обуви и шоколадного печенья, на производстве автосигнализаций и систем шифрования ТВ-сигнала (платное ТВ). Были и «экзотические» направления, среди них – антивирусное. Ремизов, приютивший Касперского, верил в него, хотя денег новый сотрудник со своей программой тогда не приносил никаких. Ему было поручено развивать антивирусный проект «Antiviral Toolkit Pro» (AVP).

К тому времени для распространения Aidstest Дмитрий Лозинский организовал фирму «Диалог-Наука», ставшую на долгое время монополистом на рынке антивирусной защиты. Затем появились вирусы-мутанты, которые, заражая компьютерные программы, меняли свой код. Это сделало невозможным их обнаружение стандартными средствами. Быстро сориентировавшись, «Диалог-Наука» приобрела права на распространение созданной петербургской «Антивирусной лабораторией Игоря Данилова» программы «Доктор Веб». Системный администратор «Смоленскэнерго» Олег Зайцев, будучи вынужденным постоянно «лечить» сотни компьютеров в своей организации, для собственных нужд разработал программу «Антивирус Зайцева» (AVZ). Программа распространялась бесплатно, получила немалую популярность.

В начале девяностых годов подобных антивирусных проектов было много. Существовали примитивные алгоритмы, все хранилось в самой программе, и не имелось никаких антивирусных баз или движков. В определенный момент стало понятно, что так работать дальше нельзя: должен быть отдельный антивирусный движок (мотор, центр, ядро антивирусной программы, по своей роли и значению сравнимое разве что с назначением электростанции для энергосистемы, которая бессмысленна без вырабатываемого станцией электричества) и отдельная база данных.

«Могу рассказать, как появился новый движок. Это 1991 год, когда я уже понял, что старые технологии работают плохо и нужно переходить от парового котла к бензиновому двигателю. Паровой котел заключался вот в чем: была антивирусная программа с движком, которая внутри себя содержала еще сигнатуры и прикладывала сигнатуру к файлам. Этот программный блок, собственно антивирус, изготавливался раз в месяц, допустим, или раз в полгода. Что уже не соответствовало скорости появления новых вирусов.

Я понял, что нужно разделить: сигнатуры отдельно, а движок отдельно. Необходимо разработку софта, программы отделить от разработки антивирусного функционала, от базы сигнатур, то есть вирусов. Файл, программу, софт можно выпускать редко, но с очень высоким качеством. Базы – максимально быстро, потому что изменения в самом продукте происходят крайне редко, изменения в базах происходят с появлением каждого нового вируса. Нужно максимально быстро доставлять эти самые базы, сигнатуры на компьютеры. Для этого нужно софт отделить, базы отделить от софта.

Все, вот это уже переход к бензиновому двигателю. До сих пор все так и работают. Базы отдельно, софт отдельно. Уже целых двадцать лет почти», – Касперский сильно оживляется, когда вспоминает о том времени, а главное – об этой идее разделения. И повествует о ней увлекательно, живо, с интересом. Понятно отчего: ведь он тогда родился в новом качестве. До того жил себе никому не известный офицер Женя Касперский, а тут вдруг встал на путь перевоплощения в человека-бренд. Разница есть.

«Если ты хочешь, чтобы твоим продуктом пользовались, ты должен свою работу делать как можно лучше. Была цель – обеспечить максимальное качество защиты пользователя», – вот квинтэссенция первой прорывной задачи, поставленной и решенной Касперским.

Человек всегда помнит самые счастливые моменты своей жизни. Причем в подробностях. «Тогда же я слепил интерфейс. Почему-то мне показалось, что на самом деле продукт должен быть удобный. Они все были с командной строки, запускаешь, и побежали циферки. Я сделал интерфейс (в текстовом режиме MS-DOS. – *Авт.*), потому что считал, что мышкой удобнее будет. Хотя я мышей ненавижу. Но у антивируса должна быть морда, в которую мышкой можно тыкать. Надо мной смеялись», – продолжает нанизывать факты из прошлого Евгений.

А ведь это был первый интерфейс в мире, сделанный для антивируса. Удивительно, но факт.

Касперский находил место инновациям: например, в его программах был реализован «резидентный сторож» и утилиты анализа системной памяти для выискивания новых неизвестных резидентных MS-DOS-вирусов.

В НТЦ КАМИ у Касперского появилась возможность общаться с другими специалистами, после чего он получил доступ к большому количеству компьютерных вирусов. Чтобы изучить их все, приходилось работать по двенадцать-четырнадцать часов в сутки. Сыновья Касперского звали его «папанаработе».

В таком жестком режиме, практически без отпусков, прошло несколько лет – с 1991 по 1995. Выходные также случались нечасто. Начало девяностых Касперский вспоминает как «период выползания из-под плинтуса». Коммерческого успеха еще долго не было. Зато появилось множество идей, возник огромный азарт и интерес к теме вирусов, наблюдалось даже некоторое признание среди узких профессионалов.

Но вот прибылей нет.

Несмотря на то что антивирусный проект в НТЦ был поначалу категорически убыточным и его даже порывались закрыть, антивирусными разработками гордились. Они были своего рода имиджевой составляющей компании. Перед партнерами хвастались, мол,

«КАМИ» ведет активную научную деятельность, направленную на новые разработки в программном обеспечении.

«Помню спор Ремизова с его замом, который считал, что у меня ничего не получится и антивирусный проект надо закрывать. Спор был принципиальный – на один доллар США. Что-то мне подсказывает, что Ремизов оказался прав», – говорит Касперский.

За работой Касперский толком и не заметил, что страна разваливалась на куски. В памятный летний день 19 августа 1991 года, когда Михаила Горбачева отстранили от власти, он как раз выпустил очередную версию «-V». Процесса тестирования тогда как такового не проводилось: скомпилировал и выпустил.

Тогда же у Касперского появился и первый автомобиль – старый «Запорожец», доставшийся ему за символическую цену в пятьдесят рублей.

И первый единомышленник, интернатовский однокашник Алексей Де-Мондерик по прозвищу Граф. Разумеется, поначалу их сотрудничество строилось на внештатной основе. Спустя год Граф примкнул к антивирусному проекту уже официально, на бумаге: в ноябре 1991 года был принят в «КАМИ» на должность «специалиста по широкому кругу компьютерных вопросов».

Алексей тогда поругался с начальством и уволился из своего «ящика». Он обратился к Касперскому по поводу работы, и Евгению удалось убедить начальство взять грамотного разработчика.

Алексей Де-Мондерик вспоминает: «Когда мне пришлось совсем уж плохо, есть стало нечего, кормить детей, зарплату не давали сколько-то времени, Женя просто меня взял. Ну, я работал тогда тоже на него, фактически там писал какие-то коды для его программы в тот момент, и в какой-то момент, когда все уже – беда, он пошел к руководству, сказал, что вот у меня есть хороший друг, который работать умеет, давайте его возьмем. На тот момент меня взяли вторым системным администратором. Я там и писал программу, и провода паял, и сетку протягивал, как это обычно водится. Тогда зарплата была всего этого дела.

Во время демографического спада, когда все сады в городе пустовали, мы арендовали в детском саду какую-то одну группу, нянечки нас даже подкармливали чуть-чуть, и проводили мы там сумасшедшее количество времени – часов по четырнадцать работали. Были молодые, задорные. Другого в настоящем ничего не было, а это была увлекательная жизнь, реальная борьба, реальный какой-то экшн. Постоянно новые вирусы, борьба с ними, исследования, разработка программного обеспечения.

Мы с Женей разделили разработку следующим образом: он занимался вирусами, я – всем программным обеспечением. Я писал всю оболочку программы, редактор антивирусный. Женина была идея, моя – реализация».

Касперскому и его сподвижнику Графу всю науку программирования приходилось осваивать на ходу, самостоятельно.

«Из тех людей, кто образовал компанию, профессионально никто не был обучен ни программированию, ни бизнесу, ничему. Все энтузиасты и самоучки. А Женя наиболее профильно был подготовлен, потому что он окончил факультет криптографии, и именно это дало ему, с моей точки зрения, огромное конкурентное преимущество. Именно тот опыт, который он получил в обучении, ему очень-очень пригодился и пригождается до сих пор.

Когда я работал в “ящике“, я программированию учился на кухне, по учебникам, по западным книгам. Тогда только появились первые персоналки. Все это было интересно ужасно.

Программирование – это когда всегда учишься. Если ты останавливаешься, два года этим не занимаешься, оказываешься за бортом. Ну, или все с нуля. Сейчас я ребят, которые подняли мою тему, которую я вел в компании до 2005 года, уже не догоняю. Уже возраст не тот. Или постоянно учиться надо. А в начале девяностых на это уходило все время, детей я

практически не видел, приходил – засыпал, утром вставал, ехал на работу. Такая была увлеченность». – Видно, что за прошедшие два десятилетия Алексей Де-Мондерик ничего не забыл. Трудно выговориться до конца, когда вспоминаешь прорывной период своей жизни.

Как-то в ожидании трамвая лунной зимней ночью на пересечении Волоколамского шоссе и улицы Панфилова Де-Мондерик задал Касперскому вопрос о цели проекта, его смысле и миссии. «Цель – лучший в мире антивирус. Граф, негодяй, не скрывал своего скепсиса», – вспоминает Евгений.

Тот же вид зимней луны, но со стороны Графа: «Однажды возвращались домой, была морозная ночь, и у нас там случился очередной прорыв, и Женька в запале говорит: “Граф, слушай, точно мы вот сделаем всех”. А я скептически: мы тут с тобой в Москве, полуголодной, разрушенной. “Все равно сделаем, – говорит. – Помяни мое слово, сделаем”. – Просто у Женьки была и есть всегда одержимость лидерства. А я человек очень жизненный, я человек баланса и реалист. Моя роль в том, чтобы Женины идеи и устремления облекать в реальность, чтобы они получали какую-то базу».

А предпосылки к тому памяtnому разговору действительно существовали. **Все время, не переставая, в стенах детсада в Строгино велась работа над новым антивирусом, инновационным для своего времени.** Выйдет он несколько позже, в конце 1992 года.

Тогда же к компании примкнул Вадим Богданов, у которого был свой антивирусный проект Anti-Ape, но вскоре он забросил его за ненадобностью. Вот как он сам скупко говорит о том выборе: «Касперский у нас гениальный. Смог все организовать, пригласил меня и Графа. Шли бы поодиночке каждый своим путем, и неизвестно, что бы в конце получилось. А так сложилась хорошая команда. Он хороший организатор, программист хороший. Не попал бы я, был бы кто-то другой».

Богданова соратники характеризуют как человека с редким даром читать шестнадцатеричный код программы. «У него даже, по-моему, высшего образования не было. Я в жизни видел только двух людей, которые могли читать шестнадцатеричный код, то есть смотреть распечатку и просто вот как байку читать. Файл открывают, и не буквами, а в шестнадцатеричном коде. Он мог смотреть, чего делает программа с шестнадцатеричными кодами. Уникальное качество», – вспоминает Де-Мондерик.

Вспомните зеленые цифровые символы, бегущие по экранам в фильме «Матрица», и как один из героев, проглядывая бегущие столбцы цифр, рассказывал о виртуальных людях, изображаемых этими знаками; вот таким примерно свойством обладает Вадим Богданов.

«Я когда взял Графа и Вадика, когда нас трое стало, поставил задачу: мы должны сделать лучший в мире продукт. Я сразу держал в голове, что не только российский, что будем работать и на зарубежных рынках. Громкого слова “рынок” я тогда еще не знал, но у меня было в самосознании, что это не только для России, это для всего мира тоже. То есть с самого начала, – резюмирует содержание “детсадовского периода” Касперский. – Вот так оно и начиналось. Я долбал вирусы как проклятый, Граф занимался “юзер-модными” делами (к чему у него огромный талант), а Вадим, джедай, взял на себя утилиты и резидентный “поведенческий блокиратор”. И с этого момента вместо “я” и “у меня” уже надо говорить “мы” и “у нас”».

Глава 4

Открытие героя

Тем временем мировой рынок антивирусов активно развивался, появились такие монстры индустрии, как McAfee, Dr Solomon и Symantec. Россия же стояла несколько особняком от мировых тенденций. Самая популярная в России антивирусная программа на тот период – Aidstest, ее доля на рынке превышала 90%, но и она продавалась плохо в абсолютных цифрах. Для Касперского завоевать место под солнцем было непросто: уже в начале девяностых годов казалось, что рынок антивирусных систем поделен.

В 1992 году состоялась первая вылазка Касперского на выставку CeBIT-92, в Германию. Тогдашнему начальству удалось раздобыть для Евгения паспорт, хотя на тот момент он оставался невыездным.

CeBIT – крупнейшая в мире выставка технологий и достижений прогресса – место, где встречались потенциальные партнеры и заключались контракты.

«Впечатление от Цебита – потрясающее, он казался бесконечным. От капиталистической Западной Германии – культурный шок (второй культурный шок – по прилету обратно в Москву), – писал тогда из Ганновера Касперский в специальном репортаже для журнала «КомпьютерПресс» (да, была и такая веха в его истории). – Легче сказать, чего там не было представлено. Не было процессора Intel 80 586 и нормально работающего Windows 3.1. Все остальное на выставке было. От NoteBook-486 с цветным монитором до пылесосов для клавиатуры. От компьютерных фотоаппаратов, подключающихся к IBM PC (32 ч/б кадра, вместо фотопленки – микросхемы памяти, размер – с милицейскую рацию), до коробок для дискет. Короче – все. Основное впечатление таково: процессор Intel 386SX вытеснил Intel 286 с западного рынка. Компьютеры класса PC-286 предлагались только на российском стенде, и мои попытки найти что-нибудь меньшее, чем 386SX, ни к чему не привели... Напрашивается вывод, что скоро практически всем разработчикам придется отказываться от стандарта де-факто – PC-286 + 1 МВ памяти. Есть и другое впечатление – IBM-совместимые компьютеры и на западном рынке имеют гораздо большую популярность, чем другие модели.

Практически все крупные фирмы выступали собственными огромными стендами, мелкие и средние фирмы одного государства часто объединялись в один большой национальный стенд, на котором каждой фирме выделялся собственный “подстенд”. Например, рядом с российским стендом находился стенд Финляндии, США имели несколько объединенных стендов в разных павильонах, крупный стенд был у тайваньских фирм.

Так и мы: примерно половина фирм бывшего СССР выставлялась самостоятельными стендами, а другая половина – на объединенном стенде. Кстати, участие на общем “совковом” стенде – это не так плохо, как может показаться на первый взгляд. **Часть контактов завязывалась оттого, что кто-то приходил поглазеть на русских.**

Участие же фирм России на фоне остального CeBIT’а выглядело довольно убого (очень прошу участников выставки понять меня правильно), как на объединенном стенде, так и на отдельно стоящих, которые я успел осмотреть. Причины следующие: во-первых, наш товар им (Западу) не нужен (не надо иметь лишних иллюзий на этот счет – у них там и так вечный кризис перепроизводства), а во-вторых, даже если пытаться протолкнуть этот товар “туда”, сначала нужно на наших отечественных заводах или типографиях довести хотя бы внешний вид этого товара до международных стандартов».

На тот момент выход российских разработок на внешний рынок (сырье и ископаемые не в счет) виделся в совместном производстве на Западе того, что разработано в России. И

только в отдаленном будущем можно задумываться о строительстве заводов на территории России, по их мнению, лучше лет через двадцать-пятьдесят, когда сменится поколение.

Во время выставки представителям «КАМИ» удалось зацепить несколько мелких контрактов на разработку программных продуктов.

Вторая зарубежная поездка Касперского состоялась летом того же 1992 года, в Англию – антивирусная компания «Софос» предложила сотрудничество. Результатом также стала статья Касперского «Russians are coming» в журнале *Virus Bulletin* – то была первая зарубежная публикация о российском антивирусе.

«Так мне повезло покататься по Европе аж в 1992 году. Первые впечатления от Запада (из нищезной России), первый опыт “живого общения” с носителями английского языка. Следующая поездка состоялась только в 1996, поскольку была замена загранпаспортов на новые, я, как “честный Вася”, отнес свой паспорт на замену (в ОВИР, вроде так это тогда называлось), они сделали круглые глаза – как это меня вообще из страны выпустили? Так я на четыре года вновь стал невыездным», – вспоминает Евгений.

Время шло, вирусов становилось все больше, антивирусные технологии оказывались все более продвинутыми, но Касперский & Со, команда разработчиков, все так же считали каждый рубль и жили от зарплаты до зарплаты.

Софта в России уже и тогда продавалось много, но вот покупалось очень мало, рынка практически не существовало. Робкие попытки продавать AVP через партнерскую сеть «КАМИ» предпринимались, но это мало что принесло в финансовом смысле. Зато некоторые прежние партнеры до сих пор хвастают тем, что работают с Касперским аж с 1993 года! **Основным источником существования для команды разработчиков антивирусного продукта была халтура.**

Вовсе не из альтруистических соображений упомянутая английская антивирусная компания присылала Касперскому новые вирусы, он их анализировал, делал запись антивируса и отсылал обратно. При этом аналогичная запись производилась и в коллекцию Касперского.

От англичан тогда поступало в месяц порядка двух тысяч долларов, и с этих денег платились зарплаты разработчикам и порой обновлялась техника.

Вторым источником существования были кредиты от «КАМИ», где они стали не просто нахлебниками, а полноценной «дочкой», и деньги им давались не просто так, а в кредит под будущие контракты.

Кроме того, Касперский продолжал писать статьи для *Virus Bulletin*, причем, по словам соратников, очень много статей, и эти гонорары тоже шли в общую «копилку», с которой кормились разработчики AVP.

Де-Мондерик: «Если так разбирать, технические идеи у нас тогда как из ведра сыпались. Просто постоянные инновации, постоянный прорыв. Компания изначально инновационна. Изначально вся разработка была построена на каких-то новых идеях, мы их придумывали, не смотрели, что другие делали. Мы не занимались риверс-инжинирингом, а придумывали сами. Много экспериментировали, иногда ошибались. **В те годы мы были авторами практически всех технических идей, которые возникали. Другие компании либо следовали за нами и делали похожие решения сами, но большинство** (в стране и мире. – *Авт.*) **копировало.** Ну, просто по нашим данным».

И это вовсе не преувеличение, это правда, а правду, как известно, говорить легко и приятно, что Де-Мондерик и продолжает делать.

Граф: «И впервые была встроена собственно эмуляция кода, впервые ядро было отделено от антивирусной базы, впервые в хелп-системе были вставлены демонстрации вирусной активности, что было потрясающе».

Алексей говорит на эту зубодробительную для большинства людей тему столь заразительно, будто повар рассказывает, как готовился понравившийся гостям цимес: «Эта идея

пришла Жене. Он разбирает вирусы, раскладывает их на кусочки, находит код эффектов, которые дают какие-то визуальные или звуковые результаты. И вдруг в какой-то момент говорит: давай этот код используем, чего я разбираю просто так, все в отвал идет, а так интересно. А у нас для этого имелась уже некая технология, мы ее сделали для отделения антивирусных баз от антивирусного движка, от продукта. Мы умели код вируса самостоятельно линковать, без средств операционной системы. То есть код, который обычно исполняется с загрузкой операционной системы специальными вызовами, нужно обязательно окружить загрузчиком и т. д. Мы научились этот код сами загружать, как бы часть роли операционной системы на себя взяла наша программа, и код можно было исполнять прямо внутри программы без внешних вызовов. Это нужно для того, чтобы сделать обновляемые вирусные базы, которые расшифровывались бы на ходу. Не продукт же пере выпускать. Нужен какой-то код, его нужно научиться передавать через антивирусные базы и исполнять. Технология сделана, появилось новое содержание, новый контент, эффекты, и мы быстро все это дело вставили в систему помощи, подсказки. Называлось это антивирусными энциклопедиями».

Андрей Духвалов, главный архитектор «Лаборатории Касперского»: «Они действительно разделили программу и базу. И это был прорыв. Сейчас все антивирусные программы работают по такому принципу, но они придумали это первыми. Гигантский шаг вперед».

«Я умею долбить вирье – ловить вирусы. Вирусы долбал очень долго, вирусы долбал лет пятнадцать, просто вот долбал и долбал. Потом уже появились все остальные, которые с меня это сняли, и уже года три (беседа состоялась в 2010 г. – *Авт.*) я это дело совершенно не трогаю. Хотя... сегодня молодые делают это лучше меня. Они мне рассказывают, что происходит, они мне показывают, я могу разобраться, что к чему, то есть опыт не ушел, но вот эти новые вещи я уже не смогу... Это для меня теперь сложновато», – оценивает себя теперь Касперский, у которого действительно нюх на компьютерные вирусы. Это дар, о котором он и сам знает. Дар деструктора, разрушителя зловредов.

Касперский прирожденный борец с вирусами, он их буквально на расстоянии чувствует. У него нюх на эту заразу. Это дар, о котором он и сам знает. Дар деструктора, разрушителя зловредов.

Андрей Духвалов: «Есть конструкторы, которые создают программы, а есть деструкторы, которые умеют быстро разломать чужое. То есть деструктор знает, с чем нужно бороться, конструктор хорошо понимает, как сделать так, чтобы с этим можно было бороться. Касперский всегда был деструктором. Это талант, и у очень небольшого количества людей есть аналогичные способности к анализу».

«Нас подстегивала постоянно идущая лавина вирусов, она с каждым днем увеличивалась, увеличивалась, и перед нами всегда стояли технические задачи, потому что нужно было адаптировать и антивирусный движок, чтобы справляться с этим потоком, нужно было адаптировать антивирусный редактор, чтобы быстро обеспечивать реакцию. Это некий челендж, это некая такая борьба. И меня всегда удивлял вопрос журналистов: а вы сами вирусы-то пишете? У нас нет на это времени», – делится наболевшим Граф.

19 ноября 1992 года в свет вышел программный продукт AVP 1.0. Прорывной для того времени. В компании «Лаборатория Касперского» его принято считать первым антивирусом. До AVP все выпуски антивирусов скорее можно назвать утилитами.

В AVP 1.0 был «развесистый» интерфейс и хелп-система с демонстрацией вирусных эффектов (существовала только в MS-DOS-версиях), впервые была реализована система внешних антивирусных баз, которые можно было обновлять без переустановки всего продукта. До того вирусные базы были зашиты в «тело» исполняемого файла-антивируса.

Удивительно, но интерфейс был двуязычный, русско-английский. По словам Касперского, «зачем нужен был еще английский интерфейс – я не знал, просто понимал, что надо сделать так, чтобы пользовались не только русские. Прикол было с массивами текстовой

информации поработать: интерфейс переключался, по клавише одной чикнул, нажал клавишу – он английский».

Распространялись обновления в то время через сеть FIDO (Интернета тогда не существовало). Более того – в антивирусных базах помимо статических сигнатур находились микропроцедуры детектирования вирусов и долечивания зараженных объектов, что делало продукт максимально гибким и настраиваемым на практически любые новые типы угроз.

Также в продукт был встроен редактор антивирусных баз, что давало экспертам по безопасности возможность самостоятельно добавлять антивирусные записи (однако данная функция осталась практически незамеченной). В продукте AVP 1.0, помимо прочего, впервые в мировой антивирусной индустрии для детектирования полиморфных вирусов использовалась технология эмуляции машинного кода.

За очень похожую, но реализованную позже, технологию Алан Соломон, автор Dr. Solomon Anti-Virus (Великобритания), в 1993 году получил королевскую премию «Queen's Soloward for Technological Achievement».

Позже на многие из технологий, придуманных, разработанных и внедренных в начале девяностых годов командой Касперского, многими зарубежными компаниями, особенно в США, были получены десятки патентов, но Касперский & Со тогда не могли себе этого позволить – не существовало не только понимания необходимости патентования всех новых идей для защиты бизнеса от патентных исков, но и самого главного: ресурсов и опыта подачи патентных заявок.

Именно создание антивирусной программы AVP, которая, претерпевая изменения, была взята за основу всех последующих выпусков антивирусного продукта, Алексей Демондерик считает своим звездным часом, поскольку он отвечал за написание программы, средств и инструментариев, то есть за создание собственно оснастки. Хотя никто из четырех разработчиков не берет на себя эту заслугу целиком, считая ее достижением не одного человека, а коллективным.

Из воспоминаний Евгения Касперского: «А теперь – веселая история про опечатку, которая стала брендом. Изначально все наши антивирусные утилиты и продукты носили название “-V.EXE” (“антивирус”), “-D.EXE” (резидентный “детектор”), “-U.EXE” (утилиты), чтобы в списке программ в окне файлового менеджера стоять в самом начале (этакий алфавитный маркетинг). При выпуске AVP 1.0 файлы название сохранили, однако продукт сменил название на “Antiviral Toolkit Pro”. Нигде, ни в документации, ни в сообщениях продукта не упоминается никакой аббревиатуры (по идее она должна быть “АТР”).

В конце 1993 или начале 1994 Весселин Бончев, который помнил меня по семинарам Софтпанорамы, попросил копию продукта для тестов в Virus Test Center Гамбургского университета (где он тогда и подвизался).

Пакуя очередную сборку в архив для отсылки, я по ошибке назвал его AVP.ZIP (вместо АТР.ZIP) – и отослал, ничего не заметив. Спустя некоторое время Весселин попросил разрешения поместить архив на FTP – я согласился.

А еще через некоторое время он сообщил, что, мол, “твой АВП пользуется большим успехом”. Я спросил – какой такой “АВП”? – “Как это какой? Который ты мне прислал в архиве AVP.ZIP”. – “Переименуй немедленно, это ошибка!” – “Поздно, он уже известен как АВП”.

Выкрутились просто – вместо “Antiviral” начиная с очередной сборки он стал “AntiViral”, а большинство файлов в сборке было переименовано с “-V...” в “AVP...”. Вот так и родился антивирусный бренд середины–конца 1990-х».

С Весселином Бончевым, болгаринном по происхождению, работавшим в Гамбургском университете, Евгений познакомился еще в 1990 году в Киеве, где проходили всесоюзные семинары по системному программированию. Можно считать, что дело Касперского сдви-

нулось с мертвой точки в 1994 году, когда антивирус AVP был протестирован лабораторией Гамбургского университета и получил высокую оценку.

Тогда тестировались тридцать два известных на тот момент антивируса, их «гоняли» примерно на шестнадцать тысячах зараженных файлов. AVP показал в тестах самый высокий результат в мире! Отчет был опубликован 19 июля 1994 года (<ftp.informatik.uni-hamburg.de/pub/virus/texts/tests/vtc/pc-av/1994-07/tests-01.zip>).

Кто-то писал, что программа AVP очень хороша, кто-то подмечал недостатки и предлагал их устранить. Но то, что пришли реальная известность на мировом рынке, популярность, установилась обратная связь, – знаковый момент и огромный прорыв, начало нового этапа в развитии команды Касперского.

«Я смеялся на радостях, увидев письмо с результатами тестов, – Граф же перестал хихикать над моими амбициями». Касперский и сейчас вспоминает о той первой минуте всемирной славы с довольной усмешкой.

Уравновешенный Де-Мондерик признает: «В свое время мы на этом получили огромный пиар в Европе. Почему это было важно на тот момент? Потому что до этого никто не знал про компанию. Вдруг журналисты в России и во всем мире узнали, что есть антивирус, который не просто уничтожает вирусы, а еще и демонстрирует, какие вирусы бывают, у него есть антивирусная энциклопедия, и можно там потыкаться и узнать: а что делает такой-то вирус, и он на экране тебе показывает, буковки ли там падают, или еще что-то случается. Для журналистов – их хлеб. Нас узнали специализированные журналы во всем мире, стали включать в тесты, следить за нами. И это послужило дальнейшей раскрутке на Западе нашего продукта». После опубликования тестов в считанные месяцы зарубежных партнеров антивируса «by dr Kasperski» стало уже восемь.

«Денег мы заработали не очень много, но это стало началом нашего продвижения на зарубежные рынки и началом нашего будущего как международной компании. Черт побери! Я тогда занимался контрактами и обсуждением коммерческих условий!!! Вот потому первые заключенные **контракты были немного “физико-математическими”, например, суммы лицензионных отчислений подсчитывались по заумной формуле.** Я был несказанно рад, когда партнерскими контрактами занялась Наталья (Наталья Касперская. – *Авт.*), и я спихнул на нее всю бухгалтерию», – вспоминает о незабвенном опыте Евгений Касперский.

Удивительно, но в те скудные время Евгений даже умудрился не только купить для семьи в кредит квартиру, но и через некоторое время этот кредит благополучно отдать.

Глава 5

Продавщица коробок

Оставив подростков детей бабушкам и детскому саду, в 1994 году на работу в НТЦ «КАМИ» пришла Наталья Касперская, которая стала четвертым постоянным членом команды. Несколько позже Наталья первая начала продавать и коробки с программой Antiviral Toolkit Pro by Eugene Kaspersky. Обычно в месяц покупали от трех до пяти коробок, иногда удавалось продать десять. Стоил этот продукт на тот момент 55 долларов. Месячный оборот от продаж программы Antiviral Toolkit Pro не превышал 500 долларов.

До марта 1994 шла некоторая корректировка программы AVP 1.0, устранение ошибок. В марте 1994 года вышла версия AVP 2.0, имевшая свои инновации: модули распаковки, сканирование внутри архивов и эвристический анализатор машинного кода.

Разработчики антивируса понимали, что для дальнейшего развития были необходимы нормальные деньги, которые не возьмутся из ниоткуда. Чтобы добыть денег, нужен был хотя бы менеджер по продажам, и эту должность также предложили Наталье Касперской.

В России на тот момент рынка софта как такового не существовало, зарплаты в этой сфере были минимальны. Серьезных специалистов это не интересовало, потому надеяться на сильного, опытного менеджера по продажам не приходилось.

На Касперскую была возложена крайне сложная задача – наладить сбыт относительно нового продукта, – в стране, которая на тот момент представляла собой руины Советского Союза.

Евгений Касперский: «Ей приходилось очень сложно. Если нас, программистов, учили, как надо правильно кнопки тыкать на разных языках программирования, то бизнес-школ в то время в России практически не существовало, и Наталье (да и всем нам) приходилось учиться самостоятельно, часто на собственных ошибках и неудачах. Особенно тяжело было работать с зарубежной партнерской сетью, поскольку далеко не все наши партнеры того времени вели себя... Как бы это сказать... Ну да – воровали. Один из наших партнеров, глядя на контракт, честно признался – у нас нет никаких рычагов управления и контроля партнеров, и нас будут обманывать. На что мы прямо ответили: знаем, но другого шанса выйти на Западные рынки у нас просто нет. Пусть воруют, но хоть как-то продвигают продукт на свои рынки».

Их, конечно, обманывали, использовали и обворовывали, как это любили и любят делать добропорядочные европейцы и американцы, когда встречают ротозеев. Особенно из России и особенно когда есть возможность остаться безнаказанным.

Случались у антивирусной команды и досадные ошибки. В 1995 году было заключено соглашение с одной американской компанией, которая обязалась представлять AVP в США. Партнер оказался обычным американским пройдохой и ловко расставил юридические ловушки. Среди прочего, он зарегистрировал бренд AVP на территории США на себя.

В США тот самый американский ловкач открыл сайт www.avp.com и стал позиционировать себя вендором. Претензии предъявить оказалось сложно, поскольку на последней странице сайта он указывал мелким шрифтом, что авторские права принадлежат Касперскому. Чтобы расторгнуть договор, пришлось воспользоваться услугами американских юристов, что очень дорого обошлось.

Марка AVP была зарегистрирована только в России, и это привело к тому, что за рубежом появились AVP-Austria, AVP-Brazil, AVP-Malaysia и т. д.

Горький опыт принес понимание: торговые марки нужно регистрировать заранее и по всему миру. С тех пор так и происходит. Прежде чем выйти на новый национальный рынок, на месте регистрируется логотип, торговые марки, сайт и т. п.

«Вот так и началось создание нашей “внешней” партнерской сети. Только не надо думать, что мы ее тогда создавали целенаправленно – нет, у нас не было ни опыта, ни достаточных знаний. Партнеры сами выходили на нас и предлагали сотрудничество – так что процесс шел достаточно хаотично. Но уже в начале 1995-го Наталья, подучив английский (которым владела на уровне выпускницы московского технического вуза), начала активно общаться с нашими партнерами, ездить и настраивать международный бизнес», – вспоминает Касперский.

До 1996-го антивирусный отдел «КАМИ» находился на голодном пайке. Команда Касперского признает, что в те годы случалось много неудач, было допущено много ошибок. Объяснение просто – им просто не у кого было учиться: приходилось изобретать велосипед.

«Проблема в том, что **мы были первым поколением руководителей российских IT-компаний**, – говорит Евгений. – **Нас некому было учить.** На Западе школа бизнеса и опыта управления не прерывалась, у всех нынешних капитанов зарубежной IT-индустрии за спиной стояли наставники. А мы шли методом проб и ошибок. То, что мы сегодня имеем, – это результат тяжелой работы, споров, ссор, поиск пути в тумане, в темноте, да еще и по пояс в ледяной воде».

Наталья Касперская: «На самом деле все происходило очень долго. Я стала менеджером в конце 1994 года, и почти год ушел на понимание очевидных вещей: надо искать клиентов, работать с дилерской сетью, хорошо знать английский. Вначале я не понимала, как организовать этот процесс, почти все делала неправильно. Много внимания уделяла мелочам, вместо того чтобы сосредоточиться на главном – создании партнерской сети. Мы не имели представления о маркетинге, не знали, например, как правильно проводить рекламные кампании. Пытались что-то делать, но, как теперь вижу, неэффективно»¹.

Уже тогда существовало много сообществ, где специалисты и партнеры могли пообщаться. Выставка CeBIT в Ганновере была для «Лаборатории» событием года. Жили тогда «от Цебита до Цебита», каждая выставка давала толчок бизнесу. Нарабатывались контакты с потенциальными партнерами и с потенциальными клиентами, все это обрабатывалось, что-то заканчивалось сделками. С некоторыми партнерами приходилось общаться по несколько лет, прежде чем контакт перерастал в серьезную работу.

Сейчас ситуация с выставкой CeBIT иная, но тогда там находилось средоточие всей IT-индустрии в Европе: любые мало-мальски серьезные компании приезжали туда для поиска контактов.

В марте 1996 года был заключен крупный OEM-контракт с немецкой компанией G-Data на поставку движка. Немцы тогда сами вышли на Касперского: активно искать технологических партнеров команда еще не умела. Немцы предложили контракт, который был подписан на CeBIT-96. Контракт действовал аж двенадцать лет – до 2008 года, когда G-Data оказалась вытеснена с розничного рынка Германии антивирусом Касперского.

За немцами последовали финны (компания F-Secure, тогда носившая название Data Fellows) и «холостой выстрел» – американские японцы, компания Vintage Solutions, которая на самом деле занималась разведением винограда, но почему-то решила выпускать свой софт.

Об этом подробно рассказывает Касперский: «Интересная история – как началось сотрудничество с F-Secure (Data Fellows). В августе 1995 появился первый макровирус, заражавший документы Word. Оказалось, что писать макровирусы довольно просто, распро-

¹ «Домашний компьютер», № 8 (74) 1 августа 2002 г.

страняются они с огромной скоростью – это привлекло внимание вирусописателей, и очень быстро макровирусы стали главной головной болью антивирусной индустрии. А вот детектировать их оказалось очень непросто, поскольку формат документов Word весьма и весьма сложен. Несколько месяцев антивирусные фирмы “шаманили” разными методами, пока в начале 1996 года компания McAfee не объявила о “правильном” разборщике формата документов Word.

Это “зацепило” Андрея Крюкова (примкнувшего к коллективу в 1995), и он довольно быстро сделал очень элегантное и эффективное решение. Я об этом кинул весточку вроде как в почтовые рассылки... – и нам стали приходить предложения о покупке технологии. Собрав некоторое количество предложений, мы всем “забили стрелку” на очередной конференции *Virus Bulletin*, которая проходила в Брайтоне (южное побережье Англии). Куда мы с Андреем Крюковым (ведущий эксперт “Лаборатории Касперского”. – *Авт.*) и отправились осенью 1996 года.

Ни один из запланированных контактов так и не “выстрелил”, однако у нас состоялся интересный разговор в шикарном президентском номере, который занимала компания Command Software. Эта компания долгое время лицензировала движок F-Prot, как, впрочем, и Data Fellows (ныне F-Secure). В это время разработчики F-Prot несколько лет подряд не могли выпустить новый движок, их партнеры были весьма и весьма недовольны и искали альтернативы.

Так вот, господа из Command Software заманивали нас с Крюковым к себе в США всякими обещаниями домов, машин и зарплат – на что мы ответили, что подумаем, но пока никуда из Москвы не собираемся. Разошлись ни с чем, но нам очень приятно было слышать их предложения. Когда мы выходили от Command Software (а выход был на балкон лобби второго этажа), то наши довольные рожи заметили Data Fellows.

Уже через месяц или два Наталья поехала в Хельсинки обсуждать условия контракта. Вот такой рикошет», – почти военная получилась операция в духе Касперского.

Знаковой стала и сделка в 1996 году с «1С». «Для нас это был настоящий прорыв, – рассказывала Наталья Касперская. – Борис Нуралиев долго сомневался в перспективности нашего сотрудничества, переговоры шли почти полгода. В конце концов мы смогли его убедить».² Второй важной вехой на пути укрепления позиций на рынке стало подписание дистрибьюторского соглашения с петербургской компанией «Поликом Про», которая тогда считалась крупной фирмой. Когда контракт был подписан, это позволило завоевать значительную долю рынка в Северо-Западном регионе.

Еще в 1994 году компания Microsoft выпустила на рынок свою операционную систему Windows 3.1, которая отличалась от привычной DOS в первую очередь внешним видом и юзабилити, но была крайне нестабильной, «падала», то есть часто зависала. Большинство технических специалистов не восприняли Windows всерьез.

Однако буквально через год вышла гораздо более стабильная Windows 95 с еще более продвинутым интерфейсом. Преимущество получили те разработчики, которые разглядели за Windows будущее. Касперский с командой несколько опоздали, но впоследствии наверстали упущенное.

В 1996-м антивирусная команда Касперского начала разрабатывать продукт под Windows 95.

Из воспоминаний Касперского: «Естественно, надо было начинать двумя годами раньше, но, пардон, разработчик (Граф) был занят дополировкой версии для MS-DOS. Еще один разработчик (Андрей Тихонов) занимался решением для Nowell Netware (сотрудничество началось еще в 1994), еще одна девушка (Лариса Груздева) не спеша рисовала версию

² CRN ИТ-Бизнес, Москва, 9 июня 2006 г.

для Windows 3.0 – ну просто некому было заниматься разработкой продукта под самую многообещающую платформу!!! Бред, конечно, но и такое случается.

Так вот, когда разработка виндовой версии уже шла полным ходом, на выставке Комтек (весна 1996) я подошел к стенду тогдашнего монополиста антивирусного рынка России компании “Диалог-Наука” и спросил, какие у них есть новинки. Они гордо, глядя сверху вниз со своего роскошного (по тем меркам) стенда, заявили, что под Виндоус и старые MS-DOS программы работают великолепно. На что я им взял и ляпнул – “а я вас съем”. Они умильно улыбнулись! (Кстати, эту историю они тоже до сих пор очень хорошо помнят)»

Разумеется, помнит о своем обещании и Касперский. Тем более, что он его выполнил. «В 96-м году была закончена разработка и нового антивирусного движка (AVP3).

Главной инновацией нового движка являлась мультиплатформенность, то есть один и тот же движок с одними и теми же базами работал под любой Intel-платформой (была заложена возможность поддержки также и не Intel-платформ).

Также мы поняли: нам необходимы технологии, независимые от платформы, то есть движок, которому будет все равно, на чем кататься, – на водке, керосине, бензине.

Продукт работает только под конкретной операционкой, но ядро продукта должно работать везде... Почему появляется новый движок? Потому что старый еще едет, но хреново, а хочется побыстрее... Но главным был, конечно, выпуск продуктов для Windows-95. Когда точно мы его выпустили, наверное, определить невозможно: какую из тех “публичных бет” осени 1996 – первой половины 1997 года следует называть “продуктом”, неясно».

Так называемый третий движок, сердце продукта, был очень хорошим. Он отработал более десяти лет до замены.

Затем его постепенно начал заменять новый движок (КЛАВА), вошедший сначала в персональные версии антивирусных продуктов Касперского, а затем и в главные корпоративные продукты компании. Но, по словам Касперского, прежний движок отменить нельзя будет еще несколько лет (разговор состоялся в 2010 году): **«Вот оно, счастье стартапа – отсутствие клиентской базы и необходимости поддержки миллионов персональных и корпоративных пользователей по всему миру. Сейчас просто взять и перевести всех клиентов на новый движок невозможно, потому и приходится поддерживать ДВА движка параллельно и выпускать ДВА разных набора обновлений – и нам придется это делать несколько лет».**

К 1996 году Интернет превратился в неотъемлемую часть жизни. Тогда же разработчики запустили в России свой первый собственный сайт www.avp.ru. Текст писали сами, картинки рисовал, по большей части, Касперский.

Все просто, всего несколько страниц подобного содержания: «Ура! Вам здорово повезло! Вы попали на WWW-страницу антивируса AVP – Antiviral Toolkit Pro by Eugene Kaspersky, и Вас можно только поздравить. Всем известно, что AVP – это лучший антивирус из всех предлагаемых коммерческих и некоммерческих антивирусов. “Всем” означает: пользователям, специалистам по вирусам и антивирусам и даже (это серьезно) – авторам вирусов! И это не шутка – ведь только самый крутой софт может пройти путь от любительской разработки и нескольких десятков пользователей до широко известного продукта и сотен тысяч пользователей во всем мире.

В сегодняшнем меню AVP представлен в ассортименте: основные базы AVP (возьмите их обязательно! без них все остальное не будет работать!), *AVP для DOS, Windows95 и Novell NetWare*. Если же у Вас все это уже есть, не забывайте, что хороший вирус – это мертвый вирус, а хороший антивирус – это свежезаапдейченный антивирус. Не поленитесь, заберите *последние апдейты*. Ну и на закуску можно почитать что-нибудь свеженькое из жизни вирусов и околотовирусных событиях в мире».

Интересно, для Windows 95 программа с годовой подпиской (обновлениями) стоила 72 доллара, без подписки – 30 долларов. С тех пор стоимость антивируса выросла некардинально.

Пятнадцать лет назад команда Касперского хвалилась сотнями тысяч пользователей во всем мире, что вполне соизмеримо с нынешними сотнями миллионов, учитывая тогдашнюю неразвитость мировой Сети. То есть еще до создания собственной компании Касперский был не просто известен, а стал уже одним из хранителей интернет-безопасности.

Наталья Касперская к тому времени начала уже регулярно поднимать перед отцом своих детей вопрос о создании собственной фирмы и отделении от «КАМИ». Она считала, что «КАМИ» недостаточно делает для продвижения антивируса ее мужа, и жаждала свободы действий. Но до поры до времени Евгений с ней не соглашался.

1996 год стал переломным для антивирусного проекта Евгения Касперского: начали появляться крупные зарубежные и российские партнеры, деньги иностранцев позволяли даже задуматься о создании отдельной компании.

Команда Касперского вплотную подошла к определенному рубежу. Появились серьезные иностранные партнеры с деньгами, которым они лицензировали софт, собственный продукт – AVP, который завоевывал все большую популярность. Вдобавок к тому моменту головная компания – «КАМИ» – начала разваливаться из-за возникших противоречий между совладельцами, в результате чего и раскололась на несколько независимых структур.

Граф: «В “КАМИ” образовалось очень много отделов, которые занимались сетями, поставками. Компания росла. Но именно потому, что росла очень бурно, не справилась с ростом. Когда штат достиг человек двухсот, отделы начали отдаляться друг от друга. Это было связано с тем, что специфика деятельности этих отделов была очень разная, и отдел, который занимался поставками в регионы, без всякой проблемы становился отдельным предприятием. И люди это использовали, они уходили с клиентами и создавали свои предприятия. “КАМИ” оставалась ни с чем. Прошел ряд таких отделений. А потом еще возникла одна проблема. “КАМИ” – семейное предприятие. Владельцы развелись и начали делить имущество. В какой-то момент возникла возможность выйти из этого конгломерата, ничего при этом не заплатив. Более того, Женя был одним из акционеров “КАМИ”, и он, насколько я помню, отказался от своих акций. Мы были вынуждены создать отдельную компанию. Нас было человек десять. Жили от зарплаты до зарплаты, долго».

Но никто и не думал останавливаться, Евгений Касперский своим энтузиазмом заражал всех так, что никто и не сомневался в успехе. И до сих пор главной заслугой своего лидера члены старой команды считают не что иное, как умение собрать и вдохновить команду на подвиги.

«У нас не было ни денег, ни продуманной стратегии, только желание построить бизнес», – вспоминает Евгений Касперский. Впрочем, это много. Евгений был уже известным в компьютерных кругах экспертом, да и к антивирусу AVP (Antiviral Toolkit Pro) всегда было приписано «by Doctor Kaspersky», так как это повышало продажи. Имя было на слуху.

К 1997 году антивирусный продукт Касперского занимал порядка 10% российского антивирусного рынка. А лидировал в России Aidstest Дмитрия Лозинского и продукты от лидеров мирового антивирусного рынка McAfee и Symantec.

Наталья предложила назвать наше детище “Лаборатория Касперского”, чтобы в титуле стояло имя, которое впоследствии могло бы стать маркой, как Форд или Зингер.

Глава 6

База борьбы

«Лаборатория Касперского» стала самостоятельной компанией. Касперский: «Бейте в барабаны, трубите в горны – 26 июня 1997 года в одной из московских юридических контор была зарегистрирована “Лаборатория им. меня“. Долго мучились с названием – я был категорически против своего имени (скромен и застенчив по жизни, вот так), но Наталья утверждала, что мое имя уже более-менее известно, что мы на раскрутке названия компании сэкономим кучу денег, и в конце концов убедила весьма простым способом – предложила придумать что-нибудь получше. У меня ничего не получилось».

«Евгению казалось, что это нескромно. Но я настояла. Он был известным в узких кругах разработчиком, и это был наш единственный ресурс. Когда начинаешь с нуля, трудно пробиться на рынок», – говорит о том времени Наталья³.

Очевидно, что компания выросла из продукта. Она возникла не как бизнес-идея, не как средство зарабатывания денег, не как организация – как сообщество. На основе научно-мотивационного, научно-соревновательного проекта. Члены команды могли бы ответить на вопрос «зачем нужна их компания», весьма просто: чтобы помочь людям, которые в области антивирусов не работают. Амбиции, конечно, имелись у всех, и огромные, но не материальные. Основным оказывалось желание добиться успеха, показать, на что способны.

Первичной была увлеченность Касперского открытиями в области компьютерного «зловредства». Ему просто было интересно этим заниматься.

В становлении компании большую роль играли лидерские позиции Евгения и его жены Натальи Касперской. К 1997 году появились продукт, имя, некоторая известность Касперского как профессионала в антивирусном ремесле, а серьезное продвижение в плане продаж осуществила Наталья.

На начальном этапе коммерческого развития «Лаборатории Касперского» основатели гордились тем, что смогли создать рабочие места во времена всеобщей разрухи: то есть они не просто выживали, а еще и кормили людей.

Однако задержка зарплат практиковалась. Рассказывают, как некоторые программисты ждали Наталью Касперскую в коридоре с плакатом «Очень хочется пива». По признанию Натальи, дни зарплат в те годы были для нее «черными».

Поначалу у сотрудников «Лаборатории» имелись трудности с английским. «Переписка шла оригинально: из-за того, что никто не знал английского, слишком длинные письма просто уничтожались. Вот так бизнес развивался, просто фантастика!» – вспоминает Наталья Касперская⁴. Надо было двигаться.

Зато антивирусная технология AVP была лицензирована финской Data Fellows для ее собственного антивируса F-Secure – достойное признание технологических преимуществ российского продукта (подобных признаний впоследствии было еще немало).

Финны из Data Fellows были для ЛК не только инвесторами (их деньги вкладывались в развитие), но и в некоторой степени наставниками. Представители компании Касперского бывали на их конференциях и многое узнавали о том, как надо строить бизнес и взаимоотношения с международными партнерами. Также подсмотрели, как те тестируют продукты, как ведут продажи и разработку, и поставили это дело в «Лаборатории» на серьезную основу.

³ Forbes Woman, Москва, 1 ноября 2009 г.

⁴ «Эксперт», февраль 2007 г.

Касперский: «Контракт с Data Fellows являлся, однако, технологическим рабством. По условиям контракта за те деньги, которые платили нам финны, мы не имели права на разработку интернет-решений (защита шлюзов), системы администрирования корпоративных решений (АдминКит), и плюс ко всему контракт был эксклюзивный – мы не имели права лицензировать наш движок никому, кроме Data Fellows (и успевшим чуть раньше G-Data). И более того – финны имели все права на наши технологии и их исходные коды. Контракт был абсолютно кабальный, однако у нас просто не было выбора – без финских денег мы бы, скорее всего, просто не выжили. Так что на несколько лет вперед это был наш основной источник доходов. Жили мы как “от зарплаты до зарплаты” – от одного финского платежа до другого. Но постепенно при этом снимая ограничения по контракту. Сначала сняли запреты на разработку продуктов, потом эксклюзивность, а окончательно выбрались из финских ограничений только летом 2006 – аж почти через десять лет после того, как заключили тот контракт».

Выходит, что смирение – не худшее качество предпринимателя.

Собственно, и в житейском плане это одно из самых привлекательных человеческих умений.

Наталья Касперская: «Организация западной дилерской сети – это вообще очень смешно. Мы давали людям безумные скидки – процентов до семидесяти. Как правило, это были кустари, торгующие софтом у себя в городке. Договоры мы заключали – “эксклюзивное право на всю страну навсегда”. Единственное, что определялось в нашу пользу, – возможность расторжения контракта в любое время по любой причине»⁵.

Жертвы и кабальные условия оправдывались тем, что основные деньги тогда шли от зарубежных партнеров, которым «Лаборатория» продавала технологии, то есть не конечный продукт, а антивирусный движок в том или ином виде. Его использовали другие вендоры для разработки своих продуктов. Это приносило порядка 70% дохода. Ресурсы инвестировались в разработку конечного продукта: ставку в «Лаборатории» делали на развитие бизнеса. Продажа технологий была очень прибыльна, поскольку не требовалось больших вложений в маркетинг, в канал продаж и производство.

Все, что в этом плане требовалось, – это продемонстрировать, что у «Лаборатории» лучшая технология, и войти в сообщество экспертов-специалистов, способных технологию оценить. Благо уже тогда у команды Касперского сложилась определенная репутация экспертов по антивирусам. И уровень технологии, а соответственно качество движка и антивирусной защиты, гарантируемые «Лабораторией Касперского», не подвергались сомнению.

Но главное – пошли реальные деньги.

Это сейчас, к весне 2011 года, продажи технологий в обороте компании занимают около 4%, 68% дают розничные продажи и 28% – корпоративные. А тогда корпоративных клиентов практически не было, розничный потребитель еще не делал погоды, а первые несколько лет компания выживала за счет продаж технологий западным партнерам, что превышало 70% доходов.

На тот момент и не имелось иного выхода, как только предлагать инновации, открывать новые возможности борьбы с вирусами, которые шли косяками. Технологическое первенство – единственная возможность выжить.

Только в 1998-м было выпущено девять новых продуктов. Реализовано новое антивирусное ядро, позволившее значительно расширить функциональные возможности антивируса. Тогда же реализован механизм распаковки файлов с вредоносными программами. Впервые использованы внешние антивирусные базы.

⁵ «Эксперт», февраль 2007 г.

Концом девяностых датируется окончательный переход с «ручного» управления на «конвейерный».

Евгений Касперский: «Для нас конвейер был – не выпуск продуктов и апдейтов. Он начался, когда разбор новых зловредов был поставлен на поток. Когда разброс зловредов и выпуск апдейтов стал автоматизированной системой. Полностью. То есть ты ее включил, и она пошла все сама делать. Конечно, человек участвует, но только в некоторых моментах.

Я придумал вирусный конвейер. Есть человек, который крутит мне станок, и я там бум-бум, и у меня все отлетает в разные стороны. Я со страшной скоростью молотил.

Я видел поток вирусов, и на основании анализа этого потока говорил: “Вадик (Вадим Богданов, старший вирусный аналитик “Лаборатории Касперского”. – *Авт.*), нужно сделать то-то и то-то. Мне будет удобнее так-то и так-то”. Причем через пять лет после того, как мы придумали все это, я узнавал, что многие компании работают еще по технологии, которая была в конце восьмидесятых годов. Доконвейерная технология, но при этом там сидят пять-десять человек и ковыряют то, что я делал минимальным количеством ресурсов, а качество выше, чем остальные. Я добивался лучшего качества меньшими ресурсами».

Инновационному росту способствовали два существенных фактора.

В 1998 году в России грянул финансовый всеобъемлющий финансовый кризис, который, как ни странно, сыграл на руку команде Касперского.

Касперский: «Мы себя впервые почувствовали обеспеченными. Быть компанией-экспортером во времена национального финансового кризиса – нет ничего лучше в этом мире, поверьте. Мы достаточно удачно воспользовались ситуацией, особенно на рынке труда – у нас, наконец-то, появилась возможность брать на работу профессиональных менеджеров. Так у нас появились технический и финансовый директора».

А в апреле 1999 года разразилась глобальная эпидемия вируса Win95.SIN (названный «Чернобыль» по причине активизации 26 апреля, то есть в день аварии на Чернобыльской АЭС в 1996 году), ставшая наиболее разрушительной за все предшествующие годы существования мировой Сети.

В Индии, Бангладеше, странах Ближнего Востока количество выведенных вирусом из строя ПК исчислялось тысячами, а в Южной Корее, Турции, Китае – сотнями тысяч. После поражения компьютер физически выходил из строя, его можно было восстановить только заменой микросхемы BIOS, программы которой выполняют в компьютере роль стартера, запуская операционную систему, или «перепрошивкой» этой микросхемы на специальном оборудовании.

Это сейчас вирус Win95.SIN лечится большинством современных антивирусных программ, «а тогда, – по словам Касперского, – мы оказались чуть ли не единственным продуктом, который ловил и лечил эту нечисть. Интернет пестрел ссылками на наш сайт. Вот она – цена скорости реакции на новые угрозы».

Андрей Духвалов, главный архитектор ЛК: «Когда этот вирус получил распространение по всему миру, у всех волосы были дыбом. Жизни общества это тогда касалось, конечно, не так, как сейчас. Но Касперскому с ребятами удалось быстрее других антивирусных компаний мира найти средство против вируса “Чернобыль”. И они на сайте выложили обновление. Последовал просто взрыв популярности. Все про нас узнали, пресса писала про “Лабораторию Касперского”».

Евгений Буякин, исполнительный директор ЛК: «А дальше опять же играл фактор Каспера, его личности, его обаяния, его медийности... к нему журналисты льнут. Он с удовольствием с ними общается (уж не знаю, осознанно или нет). Мне он сказал как-то, если есть альтернатива идти на собрание акционеров или дать интервью, он выберет второе. Он был готов пожертвовать собранием акционеров ради того, чтобы покорять журналистов, что правильно... **Пиар – ключевой инструмент. Был и остается таковым для продви-**

жения нашего бренда... Это существенно дешевле, чем реклама, и гораздо более эффективно, потому что продукт специфичен. Речь идет о безопасности, о конфиденциальности, и доверие – тоже фактор при покупке продукта. Все исследования показывают, что доверие бренду, производителю играет не последнюю роль при принятии решения, какой антивирус покупать».

Глава 7

Новые люди

Нынешний исполнительный директор «Лаборатории Касперского» Евгений Буякин пришел в компанию финансовым директором. Но компания очень быстро менялась. Изначально весь финансовый департамент состоял из Буякина, главного бухгалтера и ее дочери, которая была на все руки мастером. Сидели все в маленькой комнате, и когда Буякину купили большой стол, его еле смогли там поставить.

Евгений Буякин делится дорогими воспоминаниями: «Я искал работу. До этого работал в банковской сфере, был кризис... Но не пик кризиса, а последствия. Вернее, так: когда кризис случился, бизнес перестал развиваться, но еще какое-то время продолжались какие-то проекты, мне сохранили зарплату, я более или менее нормально себя чувствовал, но разочарование давило.

Я по образованию экономист и планировал карьеру делать в инвестиционном банковском бизнесе. Для меня дело выглядело так: банки в России реально не создают никакой экономической ценности. Хотелось, чтобы работа не только деньги приносила, но и карму не портила. И вот ощущение, что я не порчу себе карму, работая в банковской сфере, у меня пропало.

Я решил, что было бы здорово посмотреть, что в принципе доступно, и позиция в «Лаборатории» попала совершенно случайно. Я теперь думаю, что мне страшно повезло, потому что это было совершенно уникальное предложение – ничего подобного больше мне никто никогда не предлагал.

И когда я пришел на собеседование, мне очень понравились люди: милые, интеллигентные – они сильно отличались от того круга, в котором я вращался до того. Очень скромный офис, такая семейная обстановка. Меня проняло. Я подумал, что действительно могу чего-то привнести. Из разговоров понял, что финансовые дела настолько запущены, что я очень легко могу пользу принести и продемонстрировать, какой большой от меня может быть выхлоп и очень быстро. Был такой очень безопасный наем для меня, и понял, что мне будет комфортно работать и я смогу продемонстрировать свою полезность, свою ценность.

Это все еще были довольно тяжелые времена. Бума на рынке труда не было, и не так много у меня имелось возможностей. То была не лучшая с финансовой точки зрения компания, но явно самый интересный, просто по человеческим взаимоотношениям, проект. А потом выяснилось, что мы с Каспером учились в одной школе (сначала я этого не знал) в разное время – он на пять лет меня старше».

В том же 1998 году в «Лабораторию» пришел еще один топ-менеджер – технический директор Михаил Калинин. На него возлагались большие надежды.

Касперский: «На тот момент у нас имелись прекрасные технологии, но не было настоящего продукта. И мы ожидали, что технический директор станет связующим звеном, превратит технологию в продукт».

Михаил Калинин, первый технический директор ЛК: «Наиболее болезненным был, наверное, первый год. Потом стало проще, потому что уже появились ощутимые результаты работы компании по новой схеме. Вот представьте, что у вас есть идеальная программа, у которой сто процентов клиентов. Но из этих ста процентов двадцать покупают ее не за идеальность – им не нужны все функции идеальной программы, им достаточно той половины, которую вы уже сделали. Это означает, что, пока вы будете доделывать программу, все сто процентов клиентов будут ждать. При этом половина из них купит у конкурентов программу, которая появится на рынке раньше вашей. Но если вы выпускаете версию

программы не с полностью реализованным функционалом (хотя, конечно, в ней не должно быть грубых ошибок и она должна работать), то, во-первых, двадцать процентов потенциальных клиентов, которым не нужен идеал, купят ее, а остальные будут знать, что такая программа вышла, и станут думать: вот выйдет следующая, более функциональная версия, и я ее куплю. Но эти двадцать процентов, которые купили у вас, уже не купят у конкурентов, а вы получите деньги на дальнейшую разработку. Это я и объяснял программистам, среди которых были и владельцы компании. Заставлять его (Касперского. – *Авт.*) заниматься управлением – кощунство. Таких, как он, – единицы, а менеджеров – сотни тысяч»⁶.

«После того как мы выделились в отдельную компанию, стало понятно: либо ты занимаешься управлением, но тогда ничего больше не делаешь, либо делаешь что-то еще, но тогда не занимаешься управлением. И тогда, собственно, бизнес и начал развиваться. Мы начали отстранять от управления акционеров и нанимать менеджеров», – вспоминала Наталья Касперская⁷.

В новой структуре Евгений Касперский оказался подчинен техническому директору, который так оценивал эту коллизию: «Было тяжело, причем тяжело всем. С одной стороны, двойственная позиция у меня, потому что в принятии решений приходилось вольно или невольно делать поправку на то, что люди, которые, по идее, должны выполнять мои указания, являются одновременно моими начальниками. Я думаю, тяжело было и владельцам компании, поскольку это приводило к кардинальному изменению их представлений. Я считаю, что со стороны владельцев компании это был очень мужественный шаг. Это отказ от личной свободы. **Когда разработчик является основным владельцем компании и сам принимает решение о том, что разрабатывать, это одна ситуация. Приглашение любого менеджера – это согласие с тем, что придется выполнять его приказы. А в России большинство компаний, по крайней мере пять-десять лет назад, создавались именно потому, что не хотелось выполнять ничьих приказов**»⁸.

По свидетельству Касперского, набор людей продолжился: «Чуть позже стали появляться менеджеры среднего звена. И мы вошли в состояние “первого структурного кризиса” – когда “команда” превращается в “компанию“, дружеские отношения заменяются подчинением и отчетностью. Кризис преодолели довольно легко, без особой ностальгии по старым “семейным” временам».

Буякин обстоятельно говорит на тему прошедшего: «Поначалу я знал всех сотрудников, их жен, детей, мужей и помнил дни рождения. И каждый день рождения отмечался тогда в “радиофизике” (в 1994–2006 годах команда Касперского работала в здании Института радиофизики по ул. Героев Панфиловцев, д. 10. – *Авт.*). Поскольку в комнатах места не имелось, ставили столы в коридоре. Народу тогда было немного, что можно было праздновать день рождения каждого и сохранить здоровье.

Второй этап – дни рождения праздновать перестали, но по-прежнему всех знали по имени и кто чем занимается.

Следующий этап – по имени знали не всех, но в лицо узнавали: это наш человек, это не наш человек.

Изначально продукт создавался маленькой командой единомышленников, которые друг друга чувствовали, понимали, большая часть из них по-прежнему работает в компании, но кто-то просто уже не такую большую роль играет в разработке, кто-то по-прежнему активно участвует».

⁶ «Эксперт», февраль 2007 г.

⁷ «Эксперт», февраль 2007 г.

⁸ «Эксперт», февраль 2007 г.

Андрей Никишин, нынешний директор Лаборатории облачных и контентных технологий, пришел в компанию Касперского в 1997 году старшим разработчиком: «Поначалу это был такой маленький стартап, где все занимались всем. И все отвечали за все. У нас не было четких распределений ролей, любой мог принести идею, любой мог ее воплотить, – идея маркетинговая, разработческая. А потом очень интересный был момент, когда сотрудников стало больше сотни. Тогда появились какие-то отделы, управление, попытки сделать что-то проектно. Появилась специализация у людей».

Это же утверждал и первый технический директор Калиниченко: «Управление должно осуществляться профессионалом. Тут целый спектр проблем, которые надо преодолеть. Они иногда кажутся нецелесообразными или обидными, но, если это сделано не будет, бессмысленно вообще говорить о развитии бизнеса, экспансии на Запад... Главное – это ориентация на рынок, конкурентов, пользователей, анализ возможностей, которые компания имеет в данный момент»⁹.

Но, как скоро выяснилось, доводы тогдашнего технического директора не всегда доходили до разработчиков, главным среди которых оставался владелец компании.

Поначалу управление представлялось Наталье Касперской совершенно неподъемным делом, с которым она не справится, поэтому даже искали генерального директора на стороне, но не нашли – оставалась только Наталья.

«Ты предложила – ты и тяни», – говорил ей в ответ на жалобы Касперский.

«Я всегда считала: очень важно, чтобы работала команда. **Один человек вообще ничего не может сделать! В чем-то я разбираюсь лучше, в чем-то – хуже, в чем-то не понимаю вообще ничего – и здесь важно уметь прислушаться к мнению других. Основная моя задача – найти знающих людей, продвинуть, организовать их работу**», – делилась Наталья Касперская¹⁰.

Она отмечала, что есть две книги, которые оказали на нее сильное влияние. Это «От хорошего к великому» и «Построенные навечно» Джима Коллинза. По ее словам, первая помогла понять, как стать великой компанией, вторая – как ею остаться. Обе помогли понять не «что надо делать», а чего делать не следует.

«Она никогда не боялась обидеть человека. То есть брала человека, он работал. Если она понимала, что человек не подходит, могла вызвать и сказать: вы нам не подходите. Спасибо, до свидания. Что далеко не каждый руководитель умеет. Она не боялась увольнять людей, при этом была корректна. А в результате действительно были найдены уникальные кадры. Она путешествовала много, общалась, была публичной персон», – делится наблюдениями Алексей Де-Мондерик.

Рынка программного обеспечения к тому времени в России толком не существовало, многое приходилось создавать на пустом месте придумать схемы продаж, осуществлять поиск клиентов, выстраивать рекламные схемы. Все это было на тот момент очень сложно. Помимо тяги к экспериментированию у Натальи коллеги отмечали и такую черту, как интуицию, а также большое стремление учиться и познавать все новое. За считанные месяцы она, например, освоила немецкий язык.

Де-Мондерик: «Она (Наталья Касперская. – *Авт.*) принимала решения, и часто эти решения были очевидно неправильными, и тогда я с нею конфликтовал. Но иногда она оказывалась права. Она не боялась экспериментировать, и это ее заслуга. В тот период это был правильный путь. Не существовало ни рынка, ни каких-то стандартов, ничего. Кроме того, начала создаваться ситуация, когда большая часть продаж приходилась на Запад. Мы были

⁹ «Эксперт», февраль 2007 г.

¹⁰ «Эксперт», февраль 2007 г.

вынуждены выкруливаться. И Наталья в первую очередь рисковала личной безопасностью со всеми этими делами. Прежде всего с валютными».

К концу XX века компания нормально существовала, но не имела никаких запасов, резервов. По словам Буякина, можно было как-то модифицировать экономическую модель развития компании, какие-то расходы подсократить и на этом уровне остановиться, но амбициозные планы и желание многого добиться не позволяли останавливаться.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.