

# Финам.FM

**Они сделали это! 09/03/2010 09:05**

## История успеха Натальи Касперской

**ЛИХАЧЕВА:** 09.07 в столице. Доброе утро, вы слушаете "Финам FM". Меня зовут [Елена Лихачева](#), здравствуйте. Что такое "[Антивирус Касперского](#)", у нас в стране знают все. К сожалению, успех "Лаборатории Касперского" в основном связывают с Евгением Касперским, а между тем – и большинство специалистов в этой области просто в этом уверены – не будь Натальи Касперской, вряд ли бы успех этого предприятия был настолько очевидным. У нас сегодня в гостях Наталья Касперская. Я очень рада, что она пришла к нам сегодня в программу "Они сделали это!". Наталья, доброе утро.

**КАСПЕРСКАЯ:** Доброе утро.

**ЛИХАЧЕВА:** Сначала рубрика "Статус".

**СТАТУС:** Наталья Касперская, председатель совета директоров "Лаборатории Касперского", генеральный директор компании "InfoWatch". Замужем. Мать четверых детей.

**КАК ЭТО ДЕЛАЛОСЬ:** Окончила Московский институт электронного машиностроения по специальности "Прикладная математика". Имеет степень бакалавра бизнеса Открытого университета Великобритании. В 97-м году вместе с тремя программистами основала компанию "Kaspersky Lab", которую возглавляла более десяти лет. В 2003 на базе "Лаборатории Касперского" была создана компания "InfoWatch", занимающаяся разработкой средств защиты конфиденциальной информации от внутренних угроз. В 2008 Наталья заняла четвертое место в рейтинге влиятельных деловых женщин России. Имеет множество наград российских и международных ИТ ассоциаций и изданий. Увлекается горнолыжным спортом, игрой на гитаре, любит путешествовать.

**ЛИХАЧЕВА:** Еще раз доброе утро. Спасибо за то, что вы к нам сегодня пришли. Наталья, у меня первый вопрос, касающийся рейтинга, не так давно опубликованного в журнале "Финанс". По этому рейтингу вы вслед за Еленой Батуриной у нас числитесь теперь самой богатой женщиной в [России](#) в сфере ИТ. Вы вообще как к этому рейтингу относитесь и что вы вообще по этому поводу думаете?

**КАСПЕРСКАЯ:** Сразу скажу: отношусь негативно. Меня вообще поражают люди, которые любят считать деньги в чужом кармане. В данном случае рейтинг посчитан довольно странно, потому что мое "состояние" – в кавычках, состояние это этим назвать нельзя – посчитано исходя из некой гипотетической капитализации "Лаборатории Касперского". "Лаборатория



Касперского" – это закрытое акционерное общество, [ЗАО](#), которое никогда не привлекало инвестора, и не имеет никакой формальной оценки. То есть не было людей, которые бы делали оценку формальную для того, чтобы можно было сказать: вот это стоит столько или столько. Если мы, скажем, возьмем активы какого-нибудь "Газпрома", там понятно: вот публичная компания, вот акции стоят столько, перемножили на суммарное количество акций, получили капитализацию. У этого человека столько акций, мы перемножили его количество акций на эту капитализацию, получили сумму. В моем случае это не так. У меня есть некая доля в "Лаборатории"...

**ЛИХАЧЕВА:** 30%.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, поменьше даже.

**ЛИХАЧЕВА:** Даже поменьше?

**КАСПЕРСКАЯ:** Даже поменьше, да. И если мы помножим на некую цифру икс, мы получим соответственно 0,3 или сколько-то икс. Поскольку этот икс неизвестен, то все дальнейшие разговоры не имеют смысла никакого. Более того, поскольку я эти деньги... не пользуюсь ими и продать я их, по сути, не могу, потому что это ЗАО – там приоритетные права других акционеров на покупку, то есть, сама по себе продажа – это сложное дело. Это вот если компания решится когда-нибудь выйти на IPO, то это будет другая какая-то история, но сейчас компания, насколько мне известно, не собирается этого делать, по крайней мере, мы пока серьезно отложили этот вопрос...

**ЛИХАЧЕВА:** Ну да, было запланировано на 2008-2009, сейчас серьезно отложили. Непонятно, что дальше, да?

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, кризис смешал планы, и мы сейчас просто к этому вопросу пока не возвращаемся, поэтому я даже не могу сказать. Это точно не 2010, не 2011.

**ЛИХАЧЕВА:** То есть это дальняя перспектива.

**КАСПЕРСКАЯ:** Дальняя перспектива. Поэтому считать эти иксы, каким-то загадочным образом их перемножая... Да там даже просто техническая ошибка допущена. Там, если посмотреть на рейтинг Касперского, который на сто двадцать каком-то месте, то просто даже наше соотношение не получается. То есть люди, которые делали рейтинг, даже не удосужились проверить...

**ЛИХАЧЕВА:** А они считали исключительно "Лабораторию Касперского" или считали еще что-то в "InfoWatch", генеральным директором которого вы...

**КАСПЕРСКАЯ:** Я не знаю, что они считали, потому что "InfoWatch" вообще непонятно, как оценить – это такой проект, который пока что инвестируемый, и сколько он стоит, тоже совершенно непонятно. У меня есть еще несколько проектов, и все свободные деньги я, по сути, вкладываю в эти проекты, даже которые у меня есть. То есть, из всех моих активов у меня есть квартира в Москве и машина – то есть, я скорее отношусь к среднему классу по объему своих активов, поэтому я, конечно, была сильно поражена...

**ЛИХАЧЕВА:** Ну, как-то вы все-таки преувеличиваете, или приуменьшаете скорее. Нет?

**КАСПЕРСКАЯ:** У меня, наверное, есть какие-то средства, которые я могу вложить, но я вкладываю в [бизнес](#). У меня на настоящий момент четыре стартапа разных, я люблю развлекаться.

**ЛИХАЧЕВА:** Давайте тогда, действительно, прекратим считать деньги в вашем кармане, тем более что я, честно говоря, не большой любитель. Вы сейчас вышли на интересную тему. Помимо того, что вы занимаете пост председателя совета директоров "Лаборатории Касперского", вы являетесь генеральным директором "InfoWatch" – это компания, которая занимается защитой от внутренних, скажем так, нападок...

**КАСПЕРСКАЯ:** Внутренних угроз.

**ЛИХАЧЕВА:** Внутренних угроз, да. Это в основном госзаказы, я так понимаю, да?

**КАСПЕРСКАЯ:** Это корпоративный, да. Это крупный корпоративный сектор.

**ЛИХАЧЕВА:** Вы упомянули еще о четырех стартапах, о которых, если честно, хочется узнать прямо сейчас сразу, потому что информации не совсем много на эту тему. Итак, что за стартапы, которые принадлежат на данный момент Наталье Касперской, расскажите?

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, "InfoWatch" я тоже к ним отнесла, правда.

**ЛИХАЧЕВА:** А, вот что. Ну, ничего себе стартап, такой серьезный.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну да, увесистый.

**ЛИХАЧЕВА:** Все-таки, с 2003 года стартап, уже пора бы и перестать.

**КАСПЕРСКАЯ:** Кризис нас подкосил, мы хотели в этом году уже выйти на самоокупаемость, но кризис очень сильно спутал все планы, все крупные корпорации резко заморозили бюджеты, перестали платить, и мы оказались... В начале года просто не было денег. И вообще, надо сказать, что вот этот крупный корпоративный бизнес – тяжелый, потный бизнес, потому что цикл продаж долгий, продукт у нас инновационный, понимания, что это надо покупать – как с антивирусом уже, когда мы начинали антивирус 15 лет назад, такого понимания тоже не было, и далеко не у всех...

**ЛИХАЧЕВА:** Пока это все пробуксовывало, довольно долго...

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, пока рынок подрос, пока все осознали необходимость, пока количество вирусов превысило некую критическую массу. Вот в рынке защиты от утечек этого пока не произошло, поэтому... Там рынок еще растущий, так еще и кризис наложился в добавок.

**ЛИХАЧЕВА:** Ну, хорошо, среди ваших клиентов все-таки числятся на данный момент какие корпорации?

**КАСПЕРСКАЯ:** "ЛУКОЙЛ" самая крупная, "ВНИИГАЗ" – это ИТ-подразделение "Газпрома", которое, надеемся, что и на "Газпром" на весь они наши решения тоже будут размножать. Банки – это "[ВТБ](#)", "[Банк Москвы](#)", то есть такие вот крупные именно банки. Из телеком-операторов – это "[Билайн](#)", "МегаФон", сейчас два крупных проекта. Еще из сектора реального – "Магнитогорский металлообогатительный комбинат". Ну, и несколько других в нескольких областях, то есть мы довольно...

**ЛИХАЧЕВА:** Ну а что, самый крупняк, да?

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, всего порядка 70 клиентов сейчас.

**ЛИХАЧЕВА:** А мешает, как вы сказали, просто инертность. Очень большие компании, очень медленно в них все проходит, да? Согласование, вот это вот все – вот это мешает?

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, совершенно верно. Нет такого, как в небольшой компании, когда один человек принял решение: покупаем – и все, покупаем. Там нужно пройти 50 согласований, потом это решение начинает внедряться в одном отдельно взятом месте, потом выясняется, что у них есть какие-то претензии: админ кривыми ручками что-то там настроил, у них упало, они говорят: "Это ваш продукт". В общем, сложный бизнес, действительно, реально сложный. Я, честно говоря, когда брала его, не ожидала, что будет так тяжело, потому что "Лаборатория", по большому счету, в корпоративном крупном сегменте почти не работает. То есть, мы работаем немножко в России, и то скорее потому, что мы местные – берут из-за отсутствия альтернативы, особенно госкомпании. За рубежом корпоративных клиентов мало. У нас есть желание выйти на корпоративный рынок, есть такое намерение, но пока до этого далеко. Поэтому даже использовать каналы "Лаборатории" для сбыта продукции типа "InfoWatch" не получается.

**ЛИХАЧЕВА:** То есть, почти с нуля.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, нам просто с нуля приходится строить свои каналы, здесь у нас крупный системный интегратор, который... Даже не все из них являются партнерами "Лаборатории", именно потому, что суть бизнеса другая. Но я оптимистично смотрю в будущее, потому что сейчас уже и заказы пошли, немножко рынок оживился...

**ЛИХАЧЕВА:** По вашим ощущениям, когда вы выйдете на самоокупаемость? Потому что, действительно, проект вообще-то получился долгим, вы стартовали в 2003 году, планировалось... через около трех лет вы должны были выйти, стать на ноги.

**КАСПЕРСКАЯ:** Три-пять лет, но это был оптимистично, как я сейчас понимаю, потому что, во-первых, разработка очень сложная, любой корпоративный софт, надо понимать, что это сложная разработка, которая требует довольно серьезных изначальных инвестиций. Это раз. Второе – при установке клиентам выясняется, что у каждого клиента есть свои хотелки. То есть, клиент говорит: "А сделайте мне, пожалуйста, еще вот эти каналы закройте, еще вот так, чтоб вот здесь у нас вот таким образом стоит специальная система распределения файлов – вы, пожалуйста, к ней подцепите", и так далее. И начинаются требования. И мы получаемся в роли заказной разработки, мы начинаем выполнять под клиента его хотелки, и в этом увязаем. И сейчас мы пытаемся сделать...

**ЛИХАЧЕВА:** Ну, клиент всегда прав, а куда тут денешься? Это, собственно...

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, но в результате это приводит к убыткам серьезным, потому что платить-то он платит один раз, а разрабатываем-то мы долго. Поэтому сейчас мы пытаемся уйти от этого и сделать все-таки стандартный продукт, и как-то согласовать с клиентом. Если клиент, например, говорит, что "нам надо еще то, то, то", чего у нас нет, мы говорим: "Значит, вы не наш клиент".

**ЛИХАЧЕВА:** Или, например, за очень отдельные деньги.

**КАСПЕРСКАЯ:** Или за очень отдельные деньги, да.

**ЛИХАЧЕВА:** А так продавать стандартный, обычный продукт, как это делается, например, в той же "Лаборатории Касперского": есть такой пакет, есть такой пакет?

**КАСПЕРСКАЯ:** Это мы сделали, то есть мы за два года продукцию стандартизовали. Когда я пришла в "InfoWatch" в конце 2007 года, то продукта, по сути, у компании не было. Был набор отдельных модулей, которые каждый раз по-разному пристраивались клиенту. То есть, по сути, это был расширенный консалтинг с некоторыми элементами программного обеспечения. Вот сейчас это программный продукт с некоторыми элементами консалтинга, то есть мы перевернули ситуацию с головы на ноги, но это трудно, потому что и рынок долгий, и понимание необходимости очень туманное, особенно в кризис, просто люди перестали покупать инновационные продукты. Их мотивация очень проста: если мы жили без этого 10 лет, то мы проживем еще сколько-то – год, два. Хотя сейчас уже, особенно в связи с шумными скандалами об утечках, об этом начинают задумываться. Все больше и больше наконец начинают задумываться госкомпаний...

**ЛИХАЧЕВА:** Давайте мы сейчас прервемся на полторы минуты, после этого вы продолжите, во-первых, эту мысль, и мне еще хочется услышать от вас внятный ответ, есть ли какой-нибудь бизнес-план, согласно которому вы как руководитель "InfoWatch" точно знаете или, по крайней мере, предполагаете, что в этот период времени компании выйдет сначала на точку окупаемости, а потом начнет приносить прибыль такую-то и такую, то есть, вероятнее всего, есть пессимистичный, обычный и оптимистичный сценарий – вот просто хотелось бы услышать, перспективы какие у этого рода бизнеса. Я еще раз представлю нашу сегодняшнюю гостью. Председатель совета директоров "Лаборатории Касперского", генеральный директор компании "InfoWatch", о которой мы в данный момент говорим, Наталья Касперская сегодня в программе "Они сделали это!" Через полторы минуты мы вернемся в студию "Финам FM".

**(Реклама)**

\*\*\*

**ЛИХАЧЕВА:** Еще раз доброе утро. Я еще раз представляю нашу сегодняшнюю героиню. У нас сегодня в гостях генеральный директор компании "InfoWatch", председатель совета директоров "Лаборатории Касперского" Наталья Касперская. Еще раз доброе утро, Наталья, и еще раз спасибо за то, что вы к нам сегодня приехали. Наталья, мы остановились на том, что, по вашему мнению, вы ринулись с компанией "InfoWatch", с разработкой продукта, защищающего большие в основном корпорации, госкорпорации или частные корпорации от внутренних утечек, от внутренних угроз. Вы ринулись в эту нишу, которая на тот момент была пустой...

**КАСПЕРСКАЯ:** Просто не существовала.

**ЛИХАЧЕВА:** Да, то есть вы ее сформировали. Она и до сих пор пустая, и кроме вас там никого нет? Потому что я знаю, что даже те люди, которые работали в "InfoWatch", в какой-то момент отпочковались, и сейчас составляют, может быть, не угрозу, но какую-то конкурентную среду...

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет, там все загнулось, не пошло правильно. Да, была попытка сделать некую альтернативную систему, это все не получилось. Прорывная разработка – это вообще довольно сложная вещь.

**ЛИХАЧЕВА:** Хорошо, а другие есть какие-то конкуренты?

**КАСПЕРСКАЯ:** Полно. К сожалению, полно. Потому что в какой-то момент антивирусные компании все сообразили. "Лаборатория Касперского" была первой, это же "Лаборатория Касперского" основала "InfoWatch", это надо понимать.

**ЛИХАЧЕВА:** Да, это ее дочерняя компания.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, она молодец в этом плане. А другие компании антивирусные тоже сообразили: а что же мы-то? И начали покупать лихорадочно. "Symantec" купил компанию "Vontu", лидера рынка, "McAfee" купил тоже пару компаний – "Reconnex" и "Onigma", "Trend Micro" купил – то есть, сейчас у всех более-менее интересных вендоров есть либо какой-то продукт, либо какие-то кусочки защиты от утечек...

**ЛИХАЧЕВА:** Те самые модули, с которых вы начинали.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, и они всячески пытаются позиционировать, что "Мы тоже в этом рынке, мы здесь". Поэтому сейчас еще и конкуренция, конечно, добавилась довольно сильная, они сейчас тоже лезут на российский рынок. Мы, впрочем, тоже пытаемся вылезти на западный, так что тут все честно. Посмотрим, я считаю, что у нас сейчас самый продвинутый с технологической точки зрения решения – все-таки несколько лет в разработке много чего решают. Мы, конечно, сделали довольно много ошибок, но даже при всех этих ошибках мы можем по функционалу довольно сильно лидировать здесь, и мне кажется, что это хороший задел.

**ЛИХАЧЕВА:** Хорошо. Оптимистичный сценарий каков для вашей компании?

**КАСПЕРСКАЯ:** Оптимистичный сценарий – это "все будет в шоколаде".

**ЛИХАЧЕВА:** Через сколько лет?

**КАСПЕРСКАЯ:** Конечно, мне бы хотелось, чтоб это было раньше, но я могу так сказать: когда я слышу точные бизнес-планы с долями – знаете, очень любят в долях: "Мы вырастем в следующем году на 3,3%" – это можно делать на бизнесах типа "Лаборатории Касперского". Вот "Лаборатория Касперского" четко считает свои доходы, потому что там абсолютно понятный канал, там мы на полгода вперед точно знаем, сколько мы денег заработка, потому что нам дилеры платят с лагом в полгода, то есть они уже汇报ируют продажи, и мы знаем, сколько это будет, когда мы эти деньги получаем. Поэтому там предсказуемость очень высока. А в новых компаниях эта предсказуемость очень низка, особенно в компаниях инновационного толка. Поэтому я даже не люблю делать... Мы делаем прогнозы. Мы делаем, как вы правильно сказали, три варианта развития: вот пессимистичный прогноз, вот – такой, вот – такой. Мы здесь сейчас нащупываем направление развития, у нас есть очень интересные задумки, каким образом мы поведем этот продукт – я хочу изменить концепцию неким образом, не хочу рассказывать, как, потому что конкуренты, наверное, тоже нас слушают, но если я окажусь права, то это будет очень здоровский, отличный бизнес. Я могу обмануться – значит, не повезет. Но бизнес – это в любом случае риск, это, знаете, как с горы вниз головой едешь и думаешь: сейчас попадется тебе скала под этим снегом – и тогда ты сломаешь себе шею, или не попадется – тогда ты нормально доедешь до низа.

**ЛИХАЧЕВА:** Скажите, пожалуйста, не возникает у вас такое ощущение, что как бы вы ни оказались правы, но, учитывая, что вы работаете на российском рынке с российскими в основном госкорпорациями, любые прогнозы могут оказаться несостоительными, хотя, вообще-то, они вполне логичны, и по всем выходным данным они должны были бы оправдаться. Но потому что это госкорпорация и это Россия, не пошло и не пойдет?

**КАСПЕРСКАЯ:** Удивительно, но вы в точку смотрите. Да, странно, что многие люди это не понимают, а вы сразу усекли суть. Действительно, на российском рынке сложно. Предсказуемость здесь низкая, особенно потому, что наступил кризис – все сели и перестали тратить бюджеты. Почему они перестали тратить – это невозможно объяснить. Причем у людей были открытые проекты, проекты идут. Они проекты замораживать не хотят и говорят: "Нас лишили финансирования, мы не можем ничего сделать". Почему все испугались? Какое-то такое коллапсическое движение – оно, на самом деле, не было оправдано, потому что потом и бюджеты разморозили, как-то все... Но вот эта непредсказуемость очень раздражает, и, к сожалению, избавиться от не можно только одним образом: либо расширить границы рынка, то есть выйти за пределы российского рынка, или выйти вообще за пределы... Вот госсектор – госсектор мы как раз не очень сильно... У нас есть несколько госкомпаний – "Федеральная таможенная служба", еще несколько, но в основном, все-таки, это компании коммерческие.

**ЛИХАЧЕВА:** И с ними полегче?

**КАСПЕРСКАЯ:** С ними немножко полегче, но тоже...

**ЛИХАЧЕВА:** Люди там оттуда же, поэтому хрен редьки не слаще.

**КАСПЕРСКАЯ:** Поэтому я все-таки считаю, что здесь два пути. Первый путь – это уход из сегмента, то есть работать не на крупный бизнес. Я всю жизнь работала на (00:21:05) SMB, то есть у меня понимание есть, как строить многоуровневый канал продаж в средней компании и домашним пользователям. Вот "Антивирус Касперского" – это, в основном, домашний, десктопный продукт, и там как раз трехуровневая дистрибуция, все очень четко выстроено, огромное количество реселлеров. Очень я скучаю по этому, мне очень хочется пойти как раз в сегмент малого бизнеса – он гораздо более определенный и более точный, с ним и предсказуемость выше, и уровень понимания работы, и претензий у них меньше. То есть, там действительно можно продавать стандартный продукт и быть уверенным, что если ты все правильно делаешь, что ты попадешь в правильную нишу. Поэтому мы пошли в этом направлении – первое, и второе направление – это выход за пределы нашей Российской Федерации.

**ЛИХАЧЕВА:** В какие страны вы в первую очередь пошли?

**КАСПЕРСКАЯ:** Пошли в страны Европы – я не уверена, что это правильно. С Западной Европы мы начали: Германия, Франция, Великобритания – вот эти страны. Как ни странно, в эту же категорию попала Африка, потому что Франция, франкоговорящая Африка – как-то она так... И как ни странно, куда мы пошли, где мы думали, что будет расти – оно там не растет. Вот Франция начали, там вообще нет рынка защиты от утечек, вообще. Он нулевой, как ни странно. Почему-то французы – у них очень сильные законы, защищающие личную жизнь граждан, даже на рабочем месте, и настолько сильные законы, что они, по сути, не позволяют...

**ЛИХАЧЕВА:** Просто не хотят связываться.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, они не хотят связываться, они даже не хотят обсуждать, как это... Мы говорим: "Послушайте, мы не нарушаем частную жизнь граждан, потому что это софт смотрит, не мы глазами смотрим, не дай бог". Они говорят: "Ну, вот, не знаем, как-то у нас..." Но! Страны Африки – отлично. Страны Африки – у нас сейчас начал продаваться продукт в Нигерии, в Алжире, в Кении. Вот, пожалуйста, Марокко, о "Марок Телеком" сейчас идет разговор. Совершенно странная вещь, я бы не предсказала. Вот вы говорите: предсказать бизнес – вот как можно предсказать, если мы никогда не ожидали, что у нас будет продаваться в Марокко? Поэтому я думаю сейчас больше именно пойти на какие-то развивающиеся рынки, потому что Западная Европа, возможно, был неправильный...

**ЛИХАЧЕВА:** Китай? Туда? Китай, Индия, Бразилия...

**КАСПЕРСКАЯ:** Китай... Индию мы попробовали, Индия – сложно, они все хотят за копейку, то есть они хотят то же функционал, но, пожалуйста, в 10 раз дешевле, в 20 раз дешевле.

**ЛИХАЧЕВА:** И ведь, поди же, еще придумают сами индусы что-нибудь подобное?

**КАСПЕРСКАЯ:** Индусы – да, потом они сопрут все. То есть, пока нет. Пока Индию мы попробовали, пока решили подождать, так скажем. И в любом случае,

идти туда с тяжелым корпоративным продуктом неправильно, то есть мы сейчас докрутим продукт для среднего и мелкого бизнеса и, может быть, опять двинемся, но со средним и мелким. Вот такие два направления я выбрала для того, чтобы как-то диверсифицировать свой риск.

**ЛИХАЧЕВА:** Понятно. Исчерпывающий ответ. Наталья, а те остальные три стартапа, в которые вы вкладываете, как вы в начале программы сказали, свободные деньги – очень интересно, что это за вещи.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, два – в области Интернет. Компания "Наносемантика" такая, это у нас с мужем напополам – он меня, собственно, туда и втянул, я тоже не хотела втягиваться, потому что это система искусственного интеллекта, разговор на естественном языке с компьютером. Он давно, много лет этим занимается, и вот решил каким-то образом капитализировать это, и идея была в том, что эти системы предлагаются различным компаниям для того, чтобы устанавливали у себя эту говорящую голову. Есть несколько клиентов, которые у себя уже эту штуку поставили.

**ЛИХАЧЕВА:** А как это выглядит? Просто сейчас слушатели, может быть, не совсем понимают, что за говорящая голова, и... Поподробнее можно? Что это за естественный язык, чтобы человек разговаривал с машиной?

**КАСПЕРСКАЯ:** Это значит, что вы вводите запрос, например: "Не подскажите, где телефон какого-то центра?", и вам машина отвечает автоматически: "Да, телефон этого центра такой-то, такой-то". Эта система может использоваться, например, для систем поддержки; например, для поиска товаров, когда человек заходит на какой-то сайт крупного продавца и хочет себе что-то выбрать, и он говорит: "Дайте мне, пожалуйста, какой-нибудь фотоаппарат с такими-то функциями", и ему выдают список фотоаппаратов, которые подходят под его описание. Это довольно сложная задача, потому что нужно понять запрос, понимаете? В этом основная сложность. Но в процессе всей этой работы стало понятно, что продукт надо продвигать, и поскольку компания технологическая, то вместо того чтобы вкладываться в рекламу и маркетинг, они решили сделать такую странную штуку, решили сделать массовый проект, то есть выставили, сделали проект под названием "iii.ru", и там поставили говорящих человечков. Можете взять своего человечка, одеть его в ту одежду, которая в конструкторе одежды, и потом с ним разговаривать, и его обучать. Это такая популяризация. Набилось туда сейчас порядка 400 тысяч человек уже за год примерно, мы примерно год назад его запустили, и они с удовольствием с этими инфами разговаривают. Как ни странно, такой вдруг вирусный маркетинг, взлет пошел...

**ЛИХАЧЕВА:** По-моему, отличная, прикольная идея.

**КАСПЕРСКАЯ:** Прикольная идея, да. Идея прикольная, он еще так довольно живенько сделан, сайт, люди туда с удовольствием ходят. У нас пошли какие-то заказы даже на корпоратив, но интересно, когда мы померили аудиторию, вдруг выяснилось, что большинство нашей аудитории – это девочки до 15 лет. Им просто нравится одевать человечков. Им нравится не разговаривать с ними, а им нравится их одевать. Поэтому инфы все тупые, у них стандартная подложка, они говорят то, что можно, обучать их не обучают. Теперь мы думаем, как бы так сделать для умных, чтобы в то же время и девочкам...

**ЛИХАЧЕВА:** А для мальчиков знаете, что нужно сделать? Надо просто их раздевать, этих человечков. Они должны быть со всеми первичными признаками, и тогда будут мальчики от 15 лет. Они подрастут через какое-то время, вся аудитория будет ваша.

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет-нет.

**ЛИХАЧЕВА:** Я шучу, конечно.

**КАСПЕРСКАЯ:** Раздевание – это отдельно, это не наша тема все-таки. Но, тем не менее, работаем, и, тоже по моему настоянию, сделали аналог на английском языке, назвали его inf.net, и я тоже себе там завела человечка, теперь у меня развлечение – я хожу с ним разговариваю, чтобы он у меня высоко в рейтинге был, я его учу. Мне нравится то, что есть возможность сделать что-то, что бы пользовались не только в России, как мне кажется, мне рамки России тесны, как это ни странно слышать, но мне кажется, это такая маленькая страна, у нас мало людей, все-таки, как только английский язык – это сразу раз – и аудитория увеличивается почти в сто раз, это совсем другой масштаб. Но пока мы только-только его запустили, в конце прошлого года, пока там посещаемость не очень, но будем развивать, посмотрим.

**ЛИХАЧЕВА:** Хорошо, давайте мы сейчас послушаем краткие новости. Через три минуты мы вернемся в студию, и расскажите, пожалуйста, а дальше куда это все идет? Человечки человечками, интересно, на английском, на русском – хорошо, популяризуем, еще пару лет попопуляризуем – дай бог, выговорила! А дальше что? Чем это все закончится? Об этом мы поговорим с Натальей Касперской, председателем совета директоров "Лаборатории Касперского" и генеральным директором компании "InfoWatch", а также человеком, который стартовал еще три интересных проекта. Один из них называется – как в русском варианте называется?

**КАСПЕРСКАЯ:** "Ай-яй-яй".

**ЛИХАЧЕВА:** А в английском варианте?

**КАСПЕРСКАЯ:** "inf.net".

**ЛИХАЧЕВА:** "inf.net". Мы прервемся на три минуты.

\*\*\*

### **(Новости)**

**ЛИХАЧЕВА:** И снова доброе утро. В гостях у нас сегодня председатель совета директоров "Лаборатории Касперского" и генеральный директор компании "InfoWatch" Наталья Касперская. Мы говорим о других ее стартапах. Остановились на человечках, с которыми можно разговаривать, одевать и разные другие вещи с ними делать, развлекаться – это такая популяризация естественного языка, на котором сможет говорить человек и машина. Но чем это закончится, к чему идете, господа?

**КАСПЕРСКАЯ:** Чем все это закончится? "Будет апрель", как поется в той песне. Не знаю, тут все еще хуже, чем даже с "InfoWatch", где хотя бы бизнес-модель ясна. Здесь даже бизнес-модель не ясна.

**ЛИХАЧЕВА:** Но это на уровне игры все-таки, да?

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, на уровне игры, и денег приносит мало откровенно. Но думаю сейчас, какие еще способы могут быть. В основном, все-таки, это продажа корпоративным клиентам. Мы тоже хотим сфокусироваться на неком определенном сегменте, чтобы делать определенный продукт, более-менее законченный. Что же касается вот такого популярного массового проекта, то как его капитализировать, совсем непонятно. Пока что мы боремся за аудиторию, то есть пока наша цель – сделать большую аудиторию. Если у нас будет много людей, которые будут этим делом интересоваться, мы ее либо кому-то продадим, эту аудиторию, либо начнем как-то на ней делать деньги. В конце концов, люди – это готовые лиды, им можно что-то такое предложить.

**ЛИХАЧЕВА:** Но пока до конца непонятно, как. Но что-то будет. Вероятно, что-то интересенное, что-то придумаете.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, я совершенно рассчитываю на то, что что-то должно быть. По крайней мере, пока прикольно. Очень занятный, заводной проект.

**ЛИХАЧЕВА:** Хорошо. Стартап, еще два.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, еще у меня есть один – давайте в порядке убывания интереса. Следующий – это "НаВыставке.ru". Это такой проект электронной выставки. Идея, наверное, давно бродила в головах, но пришел ко мне один из сотрудников "[Лаборатории](#)" где-то в начале 2008 года, сказал: "У меня такая идея, хочу запустить". Мы посчитали деньги – деньги там небольшие, реально вообще уложились в несколько сотен тысяч рублей для начала, и мы решили: ну, давай, хорошо. Такие деньги мы потянем. И он сделал с парой программистов, сделали они такой портал, так он и называется – [navystavke.ru](http://navystavke.ru), некую площадку выставочную, где можно проводить виртуальные выставки. При этом на определенное время, допустим, со вторника по пятницу у нас идет выставка такая-то. На это время компания, которая участвует в выставке, подписывает, что там будут люди живые, которые будут отвечать на вопросы, то есть создается общение виртуальное. Плюс параллельно идут разные секции, то есть много довольно интересного функционала, даже какие-то находки сделались, и этот проект совершенно замечателен тем, что он начал окупаться сразу. Это редкая удача. То есть, сразу же, провели первую выставку, и она сразу окупила все затраты. Потом вторая выставка, потом третья выставка пошла тяжело, то есть, как только мы отошли от области ИТ – информационных технологий – сразу стало труднее, потому что там уже людям надо объяснять, зачем, они там начали... Ну, посмотрим, пока он...

**ЛИХАЧЕВА:** Не знаю, мне кажется, должно быть очень большое будущее у подобного рода проектов, это очень интересно.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, да. Сейчас мы как раз раздумываем, каким образом, есть несколько способов развития этого проекта. Но, по крайней мере, пока это такая платформа, которая постепенно завоевывает популярность.

**ЛИХАЧЕВА:** И никуда не денется.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да. Поэтому мы его вообще не рекламируем. Вообще. То есть, ни цента не вложено в рекламу.

**ЛИХАЧЕВА:** Понятно. И последний стартап.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, последний стартап – это вообще не относится никак к бизнесу информационных технологий, что меня очень огорчает. Это тоже меня муж втянул, это некий подвал – строительство подвала. Это он у нас под кодовым названием "подвал", на самом деле спортивный центр, он решил сделать собственный спортивный центр. Я не знаю, что из этого получится. В общем, как-то я к этому отношусь немножечко скептически делу, потому что реальным бизнесом никогда не занималась, и так какие-то проблемы возникают совсем другие – какие-то люди приходят, какие-то наезды: там у вас вентиляция не то, здесь у вас...

**ЛИХАЧЕВА:** Ну конечно, вы привыкли в виртуальном своем мире жить, а в оффлайне оно так!

**КАСПЕРСКАЯ:** У нас этого никогда не было. Представляете, за все время – мы же начинали в бодрые 90-е, и меня часто довольно спрашивают: "Как вы в вашей России выжили?" Да никогда к нам никто не приходил! Никогда у нас не было никаких таких проблем. А тут вдруг мы начали сталкиваться с реальным миром, меня это просто поражает, я теряюсь. Но там, слава богу, есть отдельный генеральный директор, который этим занимается, то есть даже там и Игорь сам не занимается. А я вообще стараюсь держаться в отдалении. Если там что-то получится – ну и слава богу. Я была там один раз – ну да, довольно симпатичный такой спортивный центр. Но я хожу, у меня есть абонемент в какой-то спортивный центр, и я даже не собираюсь ничего менять.

**ЛИХАЧЕВА:** Наталья, завершая эту тему, ответьте на такой вопрос. А если бы у вас было неограниченное количество денег, какое в первую очередь желание вы бы осуществили, свое собственное? Потому что вы периодически, говоря о своих стартапах, говорите: "ну, вот это что-то меня муж втянул, это я что-то не уверена, не с самого начала присоединилась". А вот так с самого начала, чтобы проект и для души одновременно, и для того, чтобы успешным был финансово – что бы вы стартовали?

**КАСПЕРСКАЯ:** Вы понимаете, у меня склонность все-таки организовывать бизнес, то есть делать нечто, ставить на поток (как мне кажется – я, может, себе льщу в этом смысле): строить каналы продаж, куда-то продвигать. Мне очень нравится продвигать продукты, особенно высокоинтеллектуальные. Просто так получилось, что я этим занимаюсь. И, скажем, в случае с "Касперским" ситуация была такая, что это тоже не я придумала продукт – антивирусы. Продукт придумал...

**ЛИХАЧЕВА:** Да, там распределение обязанностей, об этом все знают.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да. Муж, который как бизнесом этим заняться не мог. Я пришла восемь лет спустя – заметим себе, пока он все время сидел, это как бизнес не был. То есть, когда пришла я, продажи антивируса составляли 50 долларов в месяц – такой оборот у нас был мощный. И я начала заниматься продажами, тут

выяснилось, что у меня есть к этому, оказывается, склонность. Я об этом, кстати, тоже не знала...

**ЛИХАЧЕВА:** Давайте по цифрам. Спустя, скажем, один год после вашего прихода сколько оборот компании составил?

**КАСПЕРСКАЯ:** Мы на десятки тысяч вышли.

**ЛИХАЧЕВА:** Спустя три года?

**КАСПЕРСКАЯ:** Дальше сначала мы росли по экспоненте с основанием три, то есть в три раза увеличивали оборот, потом постепенно она сползла до двух, потом до полутора. В 2007 году, на момент, когда я передавала бразды правления, у нас рост составил 126% в год.

**ЛИХАЧЕВА:** 126% в год – это на 2007 год. То есть, с 55 долларов до...

**КАСПЕРСКАЯ:** До нескольких сотен миллионов мы дошли.

**ЛИХАЧЕВА:** Тоже долларов, заметьте.

**КАСПЕРСКАЯ:** Долларов, да. Это был хороший такой... Надо понимать, что это не только я там такая гениальная – мы оказались, конечно, в очень нужное время в нужном месте, очень удачно – как раз был рост рынка тот самый, то есть рынок был новый еще, это первое. Второе – в России он был вообще непочатый, то есть мы, по сути, были первооткрывателями в этом смысле в области программного обеспечения. Третье – то, что конкуренты наши тоже не знали, куда идти, то есть все боролись вслепую и делали точно так же много ошибок. Мы находились в равных условиях. Если сейчас выходить на антивирусный рынок, то это очень сложно, это существенные затраты. И, кстати, с точки зрения затрат, мы еще в таком выгодном положении оказались, даже в сравнении с нашими западными конкурентами, что затраты на персонал были сильно ниже. Я помню, как я нанимала человека на продажи, платила ему 300 долларов в месяц плюс проценты. Это считались нормальные деньги, хорошие реально. Это был 95-й год. Сейчас такое невозможно представить, сейчас любой человек – это сразу уже несколько тысяч, и – опа – сразу нужно внешнее финансирование. "Лаборатории" оно не понадобилось, "Лаборатория" сумела выйти за счет собственных продаж. То есть, определенная доля везения, конечно, была. Ну, и то, что мы сумели распределить, то, что Касперский не лез в бизнес, а я не лезла в его разработку до определенной поры – потом, конечно, пришлось влезать в любом случае. Поэтому, когда вы спрашиваете – возвращаясь к вашему вопросу – что бы я такое сделала: я все-таки продолжатель, а не зачинатель, я такой имплементатор. Поэтому если есть кто-то, кто умеет заиницировать проекты, то я потом могу их подхватить и развить.

**ЛИХАЧЕВА:** Было бы что.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, я не человек, который сажает семя – я человек, который это семя потом окучивает, поливает. Мне очень, кстати, нравится в огороде копаться, я люблю сад, огород – вот это, видимо, то же самое свойство – вскапывать, чтобы дерево росло, чтобы листики у него были. Но вот создание семени – это не мое. Поэтому все мои проекты так или иначе инициированы кем-то. Это либо вообще какие-то сторонние люди, как "На Выставке", либо это муж, как пара моих других

проектов, либо это "Лаборатория Касперского", моя предыдущая компания – то есть, кто-то, кто бы посеял семя. Потом я это семя могу взрастить. Поэтому, если говорить, есть ли у меня в голове какой-то собственный проект – нет, собственного великого проекта у меня нет. Если вдруг появится кто-то, кто придет ко мне с идеей, которая мне понравится, то я тогда могу, может быть...

**ЛИХАЧЕВА:** А вообще, так можно пробиться – вы принимаете, рассматриваете предложения от каких-то совершенно даже незнакомых людей? Есть такая у вас практика?

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет.

**ЛИХАЧЕВА:** Просто очень многие, например, зарубежные айтишники – они прямо декларируют: все письма читаю, присылайте ваши сумасшедшие идеи, может быть, какая-то выстрелит.

**КАСПЕРСКАЯ:** Для этого нужно иметь много денег. Я все-таки, надо понимать, инвестор из серии ангел-инвестор – это категория таких инвесторов, которые инвестируют на самой начальной стадии. Это, как правило, друзья, родственники, близкие знакомые. И это мы говорим о нескольких десятках тысяч долларов, мы не говорим о миллионах, это надо понимать. То есть, если миллион – то это не ко мне, это надо искать уже каких-то серьезных более инвесторов. Поэтому – нет, я не принимаю. У меня дверь закрыта, и то, что рейтинг там написан – это пока деньги не капитализированы, пока я их не извлекла из бизнеса, я не могу ими распоряжаться. То есть, их нет, можно считать.

**ЛИХАЧЕВА:** Скажите, а вот этот ваш талант менеджера – он воспитуем? То есть, он у вас таким же естественным образом, как росла "Лаборатория", вы вместе с ней учились и научились, или вы сразу умели это все делать?

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет, сразу...

**ЛИХАЧЕВА:** От природы, может?

**КАСПЕРСКАЯ:** Я думаю, что от природы у меня есть, конечно, склонность определенная. У меня вообще есть теории по поводу предпринимательства. Это даже не менеджер, я не уверена, что у меня уж такой значительный талант менеджера...

**ЛИХАЧЕВА:** Предприниматель.

**КАСПЕРСКАЯ:** У меня есть, да, скорее такой талант что-то развивать, то есть, предпринимательский какой-то талант. И мне кажется, для того чтобы стать предпринимателем, нужно, во-первых, иметь любовь к риску определенному. Я знаю много предпринимателей – они, как правило, увлекаются различными экстремальными видами спорта. Я тоже люблю увлекаться, кстати...

**ЛИХАЧЕВА:** Я тоже заметила. Практически все.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да. Видами спорта. Вот недавно освоила сноуборд, например. До этого на лыжах каталась, потом я решила, что мне на лыжах скучно, потому что как-то по московским горкам неинтересно, и я решила, что я теперь буду на сноуборде. Вообще странно представить...

**ЛИХАЧЕВА:** И делаете такие вот фигуры, как они это делают?

**КАСПЕРСКАЯ:** Вот уже начала, да, вдруг, оп-па! – мать четырех детей. У меня даже сыновья не могут.

**ЛИХАЧЕВА:** Какая вы молодец.

**КАСПЕРСКАЯ:** Я вот горжусь собой.

**ЛИХАЧЕВА:** Обскакали сыновей даже своих.

**КАСПЕРСКАЯ:** Обскакала, да, в некотором смысле. Вот склонность к риску и некоторая бесшабашность, конечно, должна быть в характере, иначе просто не получится предприниматель. И, наверное, желание строить, что-то там возвращивать. Умение общаться с людьми – очень важное, конечно, свойство. Я его воспитывала, у меня оно не с рождения. Я очень была замкнутым ребенком, у меня все время были огромные проблемы в общении с детства, но как-то вот... Когда я пришла в "Лабораторию", мне надо было общаться, более того, я не знала английского языка. Наши первые продажи были на Западе...

**ЛИХАЧЕВА:** Извините, а вы пришли в качестве кого-то или вы пришли в качестве жены?

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет, я пришла в качестве продавца. Моя задача была хоть что-нибудь продать. То есть просто меня взяли в более крупную компанию, которая потом реструктурировалась, так скажем вежливо, я была продавцом. И уже потом я довольно быстро сообразила, что надо делать собственную компанию, и начала уже Касперского пихать: давай я сделаю собственную компанию. Касперский считал, что большой бизнес – это надежно, а маленький – это ненадежно. Как выяснилось, это не так, и через пару лет мы просто вынуждены были создать свою компанию. Но какие-то вещи я в себе воспитывала. Скажем, мне приходилось писать письма на английском языке, которого я не знала, людям, которых я не знала. И я помню свой шок, когда мне позвонил какой-то наш немец, с которым мы только-только заключили контракт, и начал мне что-то говорить по телефону. А я не понимала ни слова. Вообще. Представляете мой шок? И я ему говорила на все: "Нет. Наверное, мы не можем на это пойти". А потом сказала: "Напишите мне письмо" – это единственное, что я смогла из себя выдавить, то есть... Как-то, вы знаете, научилась.

**ЛИХАЧЕВА:** Чем все закончилось с этим немцем?

**КАСПЕРСКАЯ:** С немцем нормально все закончилось, он стал потом нашим партнером, довольно хорошо продавал. Но потом мы с ним расстались, потому что уже просто меняли уровень канала. То есть, как раз общение воспитывается, как выяснилось, открытость и умение общаться. Но это важное очень свойство, потому что человек, который закрыт к людям – мне кажется, он не может делать бизнес. И как-то эти свойства, видимо, были во мне, что ли, или воспитались в процессе вынужденно, вот и получилось.

**ЛИХАЧЕВА:** Скажите честно, вы сами как думаете, если бы не вы, Евгений Касперский смог бы раскрутиться так, как это произошло?

**КАСПЕРСКАЯ:** Нет, я думаю, что нет. Более того, есть же пример. Есть "Dr.Web" компания, уважаемый мною Игорь Данилов, который начинал в то же время, что и Евгений, был его хорошим, кстати, другом одно время...

**ЛИХАЧЕВА:** С теми же самыми примерно показателями, да?

**КАСПЕРСКАЯ:** С лучшими показателями, потому что он был в компании, сразу его взяла компания "Диалог-Наука", которая была более продвинута в области антивирусов, она была лидером антивирусного рынка, и они сразу взяли его на дистрибуцию, то есть у него был лифт вверх. У нас такого лифта не было, нам пришлось самим пробиваться. Понимаете, просто беда России в некотором смысле в том, что люди, которые здесь зачинают ИТ-бизнесы, как правило, все технари. А у технарей немножко другой, что ли, склад: они больше думают о технологиях, а бизнес – это не про технологии, бизнес – это про общение, как я вам говорила. Это про умение найти нужных людей в нужном месте, умение договориться, еще что-то. И очень часто эти технари еще к тому же – к Касперскому это не относится, он экстраверт – а большинство из них интроверты глубокие, они даже не могут разговаривать нормально с людьми. Поэтому они тормозятся в какой-то момент, потому что они боятся доверить кому-то бразды правления, а сами делать этого не могут. И в результате интересные, перспективные, хорошие разработки оказываются в довольно слабой стадии. Бывают ситуации, когда технарь одновременно соединяет в себе черты бизнесмена. В нашей стране это редко, потому что у нас в бизнесе не было такого опыта. Есть такие примеры. Например, компания "Paragon", ее основатели, или компания "АВВЫ", Давид Ян. Но таких людей мало. А большинство – это все-таки угрюмые технари, которые только смотрят себе куда-то под нос, и это жалко. Если бы у них была какая-то другая сторона, то есть, ум Касперского состоял в том, что он не стал заниматься бизнесом, а вовсе не в том, что он стал заниматься бизнесом. Он как раз вовремя сообразил, что он этого делать не может, и увлекся своим вирусом. Он сидел, занимался вирусами реально по 20 часов в сутки. А чудес не бывает, бизнес же сам по себе не растет, кто-то должен был бы этим заниматься. Я думаю, что произошло бы следующее: либо в какой-то момент компанию купили бы, группу вот этих программистов просто купил бы кто-то, и она бы сейчас бы работала на вендора некоего, скорее всего, западного, либо это находилось бы в состоянии белого карлика, как пребывают другие компании. Кстати, "Dr. Web" сейчас начал расти, более-менее у них рост пошел.

**ЛИХАЧЕВА:** Это связано с чем?

**КАСПЕРСКАЯ:** Связано с тем, что вроде бы там...

**ЛИХАЧЕВА:** Появился нужный человек?

**КАСПЕРСКАЯ:** Я не знаю, нужный – ненужный, но человек, по крайней мере, который занимается бизнесом. И они стали развиваться. Но это с их слов, я не знаю, насколько там все правда. Тем не менее, они сильно отстают по обороту – я оцениваю, порядка раз в двадцать-двадцать пять от "Лаборатории". Хотя начинали в одно и то же время – вот, пожалуйста, разница.

**ЛИХАЧЕВА:** Наталья Касперская у нас сегодня в программе, председатель совета директоров "Лаборатории Касперского" и генеральный директор компании "InfoWatch".

**(Реклама)**

**ЛИХАЧЕВА:** И снова доброе утро. Наталья Касперская сегодня в программе "Они сделали это!" Наталья является на данный момент генеральным директором компании "InfoWatch", у нее есть еще три интересных стартапа, ну, и она, естественно, председатель совета директоров "Лаборатории Касперского". Наталья, еще раз доброе утро.

**КАСПЕРСКАЯ:** Доброе утро.

**ЛИХАЧЕВА:** Я задала вопрос по поводу именно этой связки, которая у вас сложилась с мужем Евгением Касперским, то есть он разрабатывал этот продукт, вы его реализовывали. Это, на ваш взгляд, схема приемлемая, эффективная? Какая она?

**КАСПЕРСКАЯ:** С той оговоркой, что это бывший муж, и поссорились мы как раз из-за бизнеса. То есть надо понимать, что... Да, схема, конечно, правильная. Это правильно, на мой взгляд. Какие подводные камни? Подводные камни те, что постоянно если ты будешь с этим человеком и на работе, и дома, то в конце концов можно и озвереть, и рассориться, и это, в общем... Наше расхождение было довольно большим ударом, и вообще мы рисковали все потерять, но как-то смогли удержаться и смогли разнести личное от общественного, так скажем, от бизнеса, отделить это. Я не думаю, что только это сыграло роль – там были еще какие-то другие факторы, и интересы начали расходиться постепенно все дальше и дальше, но, тем не менее, результат такой, не очень положительный с точки зрения семейной жизни, был достигнут. Хотя с точки зрения бизнеса, это была правильная организация.

**ЛИХАЧЕВА:** Вы сейчас нынешнюю ситуацию как оцениваете для себя?

**КАСПЕРСКАЯ:** У меня есть муж, у меня в семейной жизни все очень четко: у меня есть муж, он все решает, а я...

**ЛИХАЧЕВА:** Я просто забоялась задать вопрос, как теперь у вас строится семейная жизнь.

**КАСПЕРСКАЯ:** Это другая семья, новые дети, даже разница между детьми довольно значительная получилась. И я считаю, что в семейной жизни должен кто-то доминировать, и это не я. Потому что мне хватает забот на работе и управления на работе, поэтому в домашнем доминирует полностью муж, он все решает, а я просто...

**ЛИХАЧЕВА:** Так просто, погулять вышла.

**КАСПЕРСКАЯ:** Да, бывает, что спорим, конечно, к сожалению, никуда не денешься, все-таки, тоже очень известная личность в Интернете Игорь Ашманов, он много чего делает. И "Наносемантика" – такое вот совместное дитя. Но мы не занимаемся им сто процентов, это надо понимать. Я – постольку поскольку, просто как инвестор выступаю, Игорь в большей степени занимается разработкой,

то есть он больше погружен туда. Но вообще мы встречаемся утром и вечером. И по выходным думаем, куда мы вместе поедем. А так по электронной почте общаемся, SMS общаемся, по телефону больше, чем мы общаемся как-то лично.

**ЛИХАЧЕВА:** А как в вашу жизнь вписываются еще четыре ребенка? Четыре! Наталья – я вам напомню – мать четверых детей. То есть, четыре старшала, огромное количество разных дел на работе наверняка, большие проекты, в России тесно – то есть, понимаете масштаб. И вот еще четыре ребенка.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, как-то поздно начала, можно было больше завести. Уже не знаю, заведем ли еще.

**ЛИХАЧЕВА:** А когда последнего?

**КАСПЕРСКАЯ:** Годик маленькой дочке. Старший сын у меня сейчас заканчивает университет, поэтому я не скажу, что он нуждается в моем ежедневном контроле. Скорее его трудно застать дома. Второй сын – тоже студент университета. Старший – географ, уже защищает диплом, так что можно сказать, уже почти географ без пяти минут, а младший пошел по нашим стопам, учится на факультете вычислительной математики, то есть будет программистом, что довольно логично для такой фамилии. А младшие дочки пока маленькие, из маленькой совсем пока неизвестно, что будет. А у старшей дочки уже есть навыки управленческие, я просто их вижу.

**ЛИХАЧЕВА:** В маму.

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, не знаю, в кого – в маму, в папу – папа тоже генеральный директор и руководитель многих компаний, поэтому непонятно, в кого она будет, но суждения у нее очень... Иногда просто поражает меня, как она может все повернуть. Но посмотрим. Пока склонности ее, конечно, непонятны. Но они требуют, конечно, заботы, безусловно, но вот няня у нас есть, и я не одна, дома экономка все-таки, которая ведет хозяйство.

**ЛИХАЧЕВА:** У меня один из последних вопросов. Вы не могли бы посоветовать женщинам, которые испытывают какой-то определенный кризис в середине жизни... Я так понимаю, что вы подобные кризисы испытывали – связанные, во-первых, с разводом, еще совпало это с дележом бизнеса – достаточно все было это сложно, наверное, плюс дети. и так далее. Как это все преодолевается? В вашем случае есть какой-то рецепт?

**КАСПЕРСКАЯ:** Вы знаете, можно, я начну с начала все-таки? Хотя бы пару слов скажу по поводу совета женщинам молодым? Я довольно часто сталкиваюсь с тем, что современные женщины начинают думать о карьере, и считают, что сначала она займется карьерой, а когда-нибудь потом родит детей. Я считаю, что сначала женщина должна родить детей, а потом уже заниматься чем угодно в своей жизни, потому что это реально какое-то достижение, которое надо сделать, потому что чем больше лет проходит, тем больше ты понимаешь, в чем истинная ценность. А истинная ценность как раз лежит в детях и в семье. К сожалению, когда женщина понимает это в 40, и детей у нее нет, то исправить что-то уже невозможно. Поэтому это понять лучше бы где-нибудь пораньше, хотя бы годам к тридцати пяти. Поэтому я всегда своему окружению, когда меня женщины об этом спрашивают, я все время говорю...

**ЛИХАЧЕВА:** Быстренько рожаем, а потом...

**КАСПЕРСКАЯ:** Ты сначала рожай, а потом разберемся. Потому что карьере это совершенно не мешает, никогда, ни в каком случае. Наоборот – это очень сильно укрепляет волю, и человек понимает, что он кому-то нужен, что ему есть, для кого работать.

**ЛИХАЧЕВА:** Мотивация у человека, да.

**КАСПЕРСКАЯ:** В противном случае вообще непонятно, зачем жить. То есть, вот живешь, делаешь карьеру. Особенно карьера – это такая тупая вещь, на самом деле, потому что работаешь на кого-то. Сегодня ты работаешь-работаешь, завтра тебя уволили. И все – кажется, что жизнь катится к закату. Боже, как же – меня уволили. А это не конец на самом деле. Ну, уволили, ну и что – найдешь себе другую работу, подумаешь. Какая разница? Но у тебя есть ты, у тебя есть дети, которые тебя любят, которые ждут тебя с распахнутыми глазами, которым надо читать на ночь книжку, которых надо гладить по голове, которые тебя целуют – вот в этом состоит основное счастье. И кризис – любой кризис – с ним преодолевается легче. Если бы у меня не было детей, я не знаю, как бы мне пришлось. Были дети, они меня поддерживали, и было в этом смысле проще. Поэтому, в среднем, чем у женщины детей больше, тем она счастливее – я бы таким мерилом мерила. Я такой, средней счастливости человек – четверо, все-таки, это еще не максимум.

**ЛИХАЧЕВА:** Вы еще, что ли, хотите?

**КАСПЕРСКАЯ:** Ну, я бы родила бы еще, если бы была бы чуть-чуть помоложе. Если мы с Игорем относительно поздно встретились, надо было раньше немножко заняться. Вот единственное, о чем я жалею – что надо было больше рожать детей.

**ЛИХАЧЕВА:** Слушайте, знаете, я тогда вам на прощание пожелаю... Я не знаю, я даже не хочу спрашивать, в каком вы возрасте, но выглядите вы хорошо, и у меня такое ощущение, что вы вполне еще одного-двух детей вполне вы еще...

**КАСПЕРСКАЯ:** Спасибо.

**ЛИХАЧЕВА:** Поэтому я вам пожелаю, если вы хотите еще детей – пусть у вас будут еще дети. Ну, и пусть, конечно, реализуются те стартапы, о которых мы говорили, потому что это действительно очень интересно, ну и...

**КАСПЕРСКАЯ:** Спасибо, Лена.

**ЛИХАЧЕВА:** Всяческих вам успехов, и приходите к нам как-нибудь еще. Невероятно интересно было с вами. Большое спасибо за то, что вы к нам сегодня пришли.

**КАСПЕРСКАЯ:** Спасибо за интересную передачу.

**ЛИХАЧЕВА:** Спасибо. У нас сегодня в гостях была председатель совета директоров "Лаборатории Касперского", генеральный директор компании "InfoWatch", мама четверых детей Наталья Касперская. Действительно, надеюсь, не в последний раз.

© Finam.fm