

**АВИДИСКАУНТЕРЫ**  
НЕ НАШ ФОРМАТ?

10

**ПОКОЛЕНИЕ Y**  
И ФИНАНСЫ

84

**ПОСТИНДУСТРИАЛИЗМ**  
ВРЕДНАЯ УТОПИЯ?

86

#12 (201) 2012

# **БИЗНЕС** журнал

**ОТКРЫТЫЕ  
ИННОВАЦИИ**  
ВХОД  
ДЛЯ ПОСТОРОННИХ  
с.49

# **УТРО ЧАСТНОЙ КОСМОНАВТИКИ**

Самый большой тираж среди деловых журналов России по данным Национальной тиражной службы за 2011 год

ISSN 1819-267X



12 112 >

9 771819 267007

**ГИБРИДНЫЙ  
БОСС**  
СЛОЖЕНИЕ ТЕМПЕРАМЕНТОВ **68**

**ИНТЕРАКТИВНЫЙ  
СТОЛ**  
СОВЕРШЕНСТВУЙ ЭТО! **74**

**СИЛЬВИО  
БЕРЛУСКОНИ**  
ВЗЛЕТ И ПОСАДКИ **90**



SHIFT\_

**NISSAN**  
**TIIDA**

- Система электронной стабилизации ESP
- 16" легкосплавные диски
- Nissan Connect<sup>1\*</sup>



[www.nissan.ru](http://www.nissan.ru)



<sup>1</sup> Nissan Connect – многофункциональная мультимедийная навигационная система.

<sup>2</sup> Инновации, которые восхищают.

\* Перечисленные опции входят не во все комплектации.



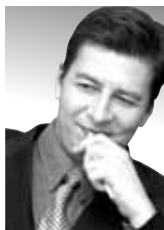
## **NISSAN TIIDA. КОМФОРТ В ДВИЖЕНИИ.**

Nissan Tiida создан для тех, кто ценит в автомобиле не только функциональность, но и комфорт. Компактный классический дизайн как нельзя лучше сочетается с одним из самых просторных салонов в своем классе. Богатое оснащение, продуманная организация пространства и высокое качество отделки позволят вам получить настоящее удовольствие от вождения. Особенно если учесть, что помимо перечисленных преимуществ этот автомобиль отличается прекрасной управляемостью. Садитесь за руль Nissan Tiida, располагайтесь поудобнее и почувствуйте, что значит настоящий комфорт.

**Nissan. Innovation that excites.<sup>2</sup>**

**Новые комплектации уже в продаже.**

# ОТКРОЙТЕ ОКНА



ДЕНИС  
ВИКТОРОВ

Помните, как в самом начале нового века транснациональные корпорации стали вдруг хвалиться объемами инвестиций в R&D? Казалось, начинает работать правило: чем выше вложения в НИР и ОКР, тем лучшие оценки выставят компаниям инвесторы. Однако рынок своей невидимой рукой уже наводит новый порядок. Оказывается, масштабная финансовая подпитка корпоративных «НИИ» — еще не гарантия получения проездного билета в светлое будущее. Что и подтверждают многочисленные исследования, да и, что скрывать, биржевые сводки. «Большой и умный» бизнес — еще не значит «инновационный». Пусть даже на каждого клерка здесь приходится пара штатных ученых.

Новую модель креативного поведения в быстро меняющемся мире технологий демонстрируют ныне молодые компании, спихивающие «ветеранов» с верхних строчек всевозможных рейтингов. Создавать новое «внутри себя» можно и нужно. Однако еще важнее постоянно рыскать по рынку в поисках свежих идей, открытий и разработок, как можно быстрее включая их в цепочки создания стоимости. Быстрее — потому что

конкуренты тоже догадываются о появлении новой парадигмы, имя которой — «открытые инновации». Этой проблематике был посвящен завершившийся недавно Московский международный форум инновационного развития «Открытые инновации» (кстати, на редкость удачное мероприятие с точки зрения качества контента).

О том, как работают открытые инновации, можно говорить долго, сложно и «научно». А можно — просто и на примерах. Классика жанра — история про крупный пищевой бренд, который придумал выпускать чипсы с нанесенными на них пищевой краской рисунками. По крайней мере гуру из маркетингового департамента уверяли, что появление такого товара сможет значительно повысить выручку. Собственный исследовательский отдел с задачей научиться печатать на чипсах не справился. Попытка поручить разработку производителям офисных принтеров также оказалась неудачной: «профильные» подрядчики заломили высокую цену и попросили несколько лет на разработку. А выход обнаружился как раз в русле открытых инноваций: тщательный мониторинг позволил заказчику обнаружить в другой стране изобретателя-одиночку, у которого на руках уже был... работающий прототип. В итоге — натуральный хеппи-энд. Крупное предприятие получило искомое, а инноватор — возможность коммерциализировать свою идею. Эту и другие истории в подробностях вы прочтаете в «теме номера» нынешнего выпуска «Бизнес-журнала».

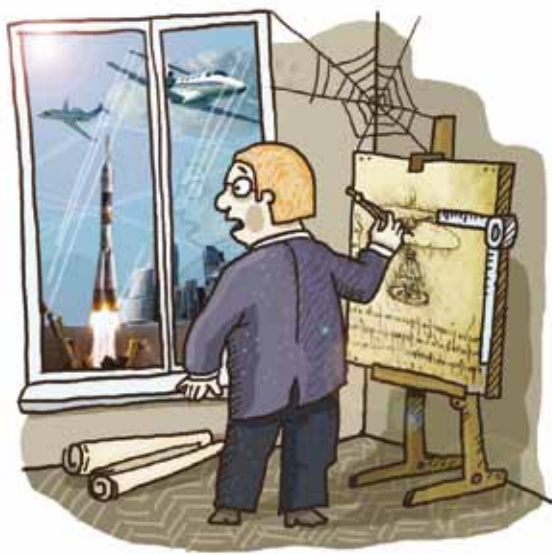
Почему сегодня столько разговоров об открытых инновациях? Да потому что эта модель полностью упорядочивает то, что принято именовать инновационной экономикой.

Отказ от все более затратной (и одновременно все менее продуктивной) логики закрытых инноваций по определению порождает спрос на новые разработки и решения. А ведь отсутствие такого

спроса, как все мы отлично понимаем, — огромная проблема для российского рынка. Увы, чем крупнее компания, тем в большей степени она напоминает феодальное хозяйство. Здесь все свое — начиная с дочерних ИТ-компаний и заканчивая исследовательскими подразделениями, преспокойно «сидящими на зарплате», но лишены единственно возможного стимула к развитию — конкуренции. Гигантам «ничего не нужно» со стороны. Они как будто всё умеют делать сами. Вот только получается — несовременно, неэффективно, кондово. Впрочем, и зарубежные компании грешат тем же. Согласитесь, после покупки нового цифрового фотоаппарата или домашнего медиасетра нет-нет да и мелькнет мысль: электроннику они умеют делать хорошо, но зачем было еще и самостоятельно писать программное обеспечение?

Открытые инновации как корпоративная стратегия — прямой ответ на вопрос о том, зачем в компании нужен директор по инновациям и в чем состоят его функции. Это явно не «заведующий лабораторией». Скорее уж — опытный бизнес-разведчик, способный обнаружить на рынке лучшее решение стоящих перед работодателем задач. В свою очередь, открытая инновационная экономика — пространство, в котором одинаково комфортно технологическим предпринимателям, бизнес-ангелам, инвесторам и крупным игрокам, ибо «все нужны всем».

«Понуждать» крупные корпорации к переходу на платформу открытых инноваций (в том числе методами госрегулирования), на мой взгляд, бессмысленно. Скажем так, не очень понятно, с какой стати некая внешняя сила должна заботиться о кошельке акционеров и их завтрашних доходах. Свято место пусто не бывает. Если на части распадутся нынешние глиняные колоссы, исповедующие феодальный принцип закрытых инноваций, их место тут же займут другие игроки. Рынок, может быть, и суров. Но все-таки справедлив. ■





## WINDOWS SERVER 2012 ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ ВАШИХ СИСТЕМ ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ

Реализуйте эффективность облачных технологий в вашем собственном датацентре с помощью Windows Server 2012. Это единственная операционная система, воплотившая в себе опыт предоставления облачных сервисов. Она предлагает встроенную виртуализацию систем хранения данных, позволяя вам сделать их гибкими и эффективными.

 **Windows Server 2012**  
ОТ СЕРВЕРА ДО ОБЛАКА

[microsoft.ru/ws2012](http://microsoft.ru/ws2012)

# ЧАСТНЫЙ КОСМОС

Какой будет Космонавтика 2.0? Скорее всего, даже не государственно-частной, а частно-государственной. Прототив дорогу в космос, государство отступит в сторону, пустив вперед частную инициативу.

26

## В НОМЕРЕ

### ВОКРУГ БИЗНЕСА

6 Для сравнения

10 Стратегии

#### ВЛЕТЕТЬ В КОПЕЧКУ

Прошел год с небольшим с момента, когда разорились два единственных российских авиадискаунтера — Sky Express и «Авианова». Что ищет теперь в опустевшей нише бюджетных перевозок «Аэрофлот»?



### ОСТАТЬСЯ В ЖИВЫХ

14 Показания приборов

16 Точки роста

### ПОЛИГОН

20 Фондовый радар  
«Газпром», «Ростелеком», ТНК-ВР: о чем сигнализируют движения котировок?

22 Проекты

#### ПЕРВЫЙ УЧИТЕЛЬ САЛМАН КХАН

О какой реформе в масштабах планеты мечтает основатель крупнейшего в мире образовательного онлайн-проекта «Академия Кхана».

26 Частный космос

#### 27 КОСМИЧЕСКИЙ ИЗВОЗ

Сбить цену на внеатмосферные перевозки и сделать космос гораздо доступнее — первоочередная задача, которую ставят перед собой американские частные космопроходцы. И у них уже получается.

#### 34 ЗВЕЗДНАЯ БОЛЕЗНЬ

В российской космонавтике роль «частников» малозаметна. Роскосмос предпочитает, чтобы они работали в основном лишь с результатами космической деятельности.

#### 38 ЗЕМЛЯ — ВОЗДУХ

Мировая космонавтика растеряла свою былую инновационность.

Парадокс в том, что космос давно перестал быть мечтой, но так и не стал конкурентной отраслью.

#### 40 СПУТНИКОСТРОИТЕЛЬ

Зачем бывший ритейлер Михаил КОКОРИЧ избавляется от своих



### ТЕМА ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ

#### 50 ЗАКРЫТЫЙ ПЕРЕЛОМ

Добро пожаловать в постиндустриальную эпоху: лидерство в технологической гонке больше не определяется количеством денег, отпускаемых на инновации.

#### 58 СОВЕТЫ ПОСТОРОННЕГО

Не все так безоблачно с модным ныне корпоративным учением о преимуществах открытых инноваций. Проблем, связанных с переходом на эту модель и последующей ее эксплуатации, — хоть отбавляй.

# НАУКА УЕЗЖАЕТ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ

Постиндустриалистские фантазии не заменяют работу.

86

торговых активов, строит первый в России частный космический холдинг и собирается стать владельцем низкоорбитальной спутниковой группировки.

## 44 УВЕРЕННЫЙ ПРИЕМ

Глава компании «СКАНЭКС» Владимир ГЕРШЕНЗОН работает в космической отрасли еще с кооперативных времен. Право на существование рядом с Большим Государственным Космосом ему приходилось отстаивать единственным возможным способом — своими разработками и технологиями.



## МЕХАНИКА БИЗНЕСА

## 63 Маркетинг

### ЭХО-МАРКЕТИНГ

Чтобы придумать идеальную рекламную кампанию, иногда достаточно просто услышать, что говорит потребитель, — и отозваться. Как эхо.

## 64 СКРЫТИЕ ПОКАЖЕТ

Скрытый, «партизанский» маркетинг с точки зрения вмешатель-

ства в личную жизнь потребителя ничуть не хуже других инструментов продвижения.

## 65 Ной-Хау

## 68 Лекторий

### ВСЕ В СЕБЕ

Меланхолик меньше кого бы то ни было способен руководить людьми и бизнесом. Однако



## 74 Стартап-клуб

### СТОЛОНАЧАЛЬНИКИ

Зачем стартаперы из компании LifeTable взяли модернизировать такой прозаический предмет обстановки, как стол, и превратили его в средство коммуникации.



темперамент — не приговор, напоминает профессор Александра КОЧЕТКОВА.

## 78 Менеджмент

### ВАУ-ЭПОХА



Как превратить отдел разработки новых продуктов в компании в эффективно работающую бизнес-единицу и повысить КПД корпоративных инноваций.

## СРЕДА ОБИТАНИЯ

## 82 Финансы

### ВМЕСТО ИЛИ ВМЕСТЕ?

Мобильные платежные системы и банки: состязание, сосуществование, сотрудничество. Нужно подчеркнуть.

## 84 БАНК И «ЦИФРА»

Финансово-кредитным учреждениям по всему миру приходится перестраивать стратегии взаимоотношений с клиентами. Главное теперь — не оформление или удобное местоположение банковских офисов, а способность взаимодействовать с потребителем услуг в онлайн.

## 86 Альтернативы

### НАУКА УЕЗЖАЕТ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ

Инженерия и наука неотрывны от производства. А значит, идея постиндустриальной экономики — вредная фантазия, полагает «знаток» Анатолий ВАССЕРМАН.

## 88 Блогбастеры

## 90 Чужие уроки

### КОНТРАБАСИСТ

Резкий взлет карьеры Сильвио БЕРЛУСКОНИ в бизнесе и политике наводит на мысль, что



на все достижения его назначили. Обозреватель Сергей Голубицкий исследует версию.

## 96 Послесловия

**50%** ЭКОНОМИКИ — ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР



**38%** ДОЛЯ ГОССЕКТОРА В 2006 ГОДУ (РАСЧЕТЫ ИНСТИТУТА ГАЙДАРА)

Государственный сектор в настоящее время контролирует половину экономики России, подсчитали аналитики банка BNP Paribas, притом что среднемировой показатель составляет 30%. Влияние подконтрольных государству компаний неравномерно в различных отраслях: в «нефтянке» им принадлежит 40–45% рынка, в банковской сфере — 49%, в транспортной отрасли — 73%. При этом финансовые ресурсы крупных госкомпаний регулярно привлекаются для реализации крупных проектов, никак не связанных с профильной деятельностью, что позволяет говорить о существовании в России «параллельного бюджета».

**5%** ПРИРОСТ ПРОДАЖ АВТОМОБИЛЕЙ В ОКТЯБРЕ

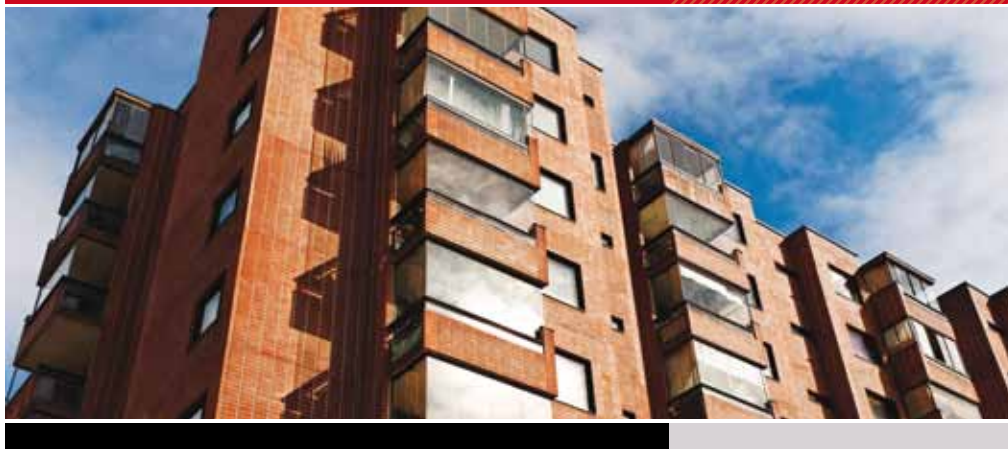


**15%** РОСТ ПРОДАЖ В АВГУСТЕ 2012 ГОДА, ЧТО СТАЛО ИСТОРИЧЕСКИМ РЕКОРДОМ ДЛЯ РОССИЙСКОГО АВТОРЫНКА

Последний месяц лета запомнился российским автодилерам рекордными продажами: 258,7 тыс. автомобилей. Однако октябрьские продажи продемонстрировали значительное снижение темпов роста по сравнению с прошлым годом — всего 5%. Аналитики Ассоциации европейского бизнеса связывают это с тем, что среди потребителей крепнут опасения относительно начала нового кризиса, а кроме того, часть покупателей откладывает покупку в расчете на новогодние акции автодилеров. Однако большинство экспертов все же считают замедление роста продаж долгосрочной тенденцией, говорящей об общей стагнации и насыщении рынка.

**≈ Р1 ТРЛН**

ОБЪЕМ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В 2012 ГОДУ



**Р655 МЛРД**

ДОКРИЗИСНЫЙ МАКСИМУМ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ, ДОСТИГНУТЫЙ В РОССИИ В 2008 ГОДУ

Ипотечное кредитование в России по итогам 2012 года поставит новый рекорд, прогнозирует Агентство по ипотечному жилищному кредитованию. За 9 месяцев банки РФ выдали ипотечных кредитов почти на 699 млрд

рублей — в полтора раза больше, чем за аналогичный период прошлого года. Впрочем, объемы кредитования наращивают в основном госбанки: у частных для этого меньше возможностей, отмечают участники рынка.

**95 м²**

ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ ПРИХОДИТСЯ НА ТЫСЯЧУ РОССИЯН



**247 м²**

ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ НА ТЫСЯЧУ ЖИТЕЛЕЙ — СРЕДНЕЕВРОПЕЙСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

Обеспеченность населения торговыми площадями в России очень низка и при этом весьма неравномерна, отмечается в недавно опубликованном отчете компании Cushman & Wakefield «Торговая недвижимость России». Среди российских городов лидером по этому показателю оказался Краснодар — 763 кв. м на тысячу жителей. Примечательно, что он значительно обогнал Москву (303 кв. м) и почти в три раза (!) — среднеевропейский уровень (247 кв. м).



# МАЛЕНЬКИЕ, НО ВЫНОСЛИВЫЕ



Реклама

## Маленькие, но выносливые.

Высокая производительность и надежность являются ключевыми факторами для сокращения расходов на любом уровне. Принтеры и многофункциональные устройства линейки FS-1060DN –FS-1125MFP на базе технологии ECOSYS имеют компактные размеры, но отличаются выносливостью и надежностью. Компоненты устройств, изготовленные из долговечных материалов, не нуждаются в частой замене, что позволяет не только сэкономить время и сократить расходы на техническое обслуживание, но и снизить вредное воздействие на окружающую среду. Большая часть ассортимента оснащена встроенными средствами поддержки их совместного использования пользователями, что обеспечивает дополнительное сокращение затрат. Компактный дизайн устройств позволяет разместить их в любом офисе, а благодаря бесшумному режиму работы (Quiet Mode\*) Вы вообще можете не заметить их присутствия. Дополнительными особенностями устройств являются скорость печати до 25 страниц в минуту, качество печати 1200 точек на дюйм и складная кассета для бумаги на 250 листов.

Таким образом, эти устройства станут надежными помощниками Вашего бизнеса и достойными защитниками окружающей среды.

KYOCERA Document Solutions Russia –Тел.: +7(495) 741 0004 –www.kyoceradocumentsolutions.ru  
KYOCERA Document Solutions Inc. –www.kyoceradocumentsolutions.com

\* бесшумный режим

**ECOSYS**

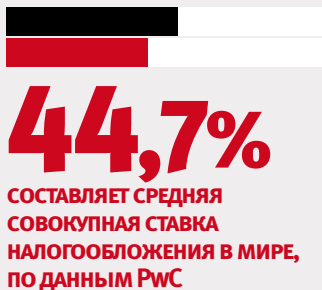
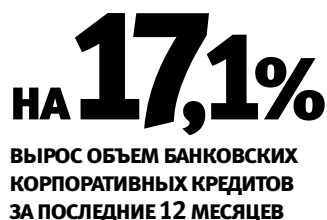
**KYOCERA**  
Document Solutions



Аудиторско-консалтинговая компания ФБК составила рейтинг стран по уровню МРОТ, в котором России досталось лишь 40-е место из 52, рядом с Пакистаном. Даже Украина и Белоруссия немного нас обогнали (240 и 304 доллара). Плохо? Эксперты считают, что повышение уровня МРОТ — не самая животрепещущая задача, так как этот показатель в нашей стране слишком далек от реальности, чтобы его рост мог привести к чему-то большему, чем повышение расходов государства на поддержку работников бюджетной сферы.



Как показало исследование консалтинговой компании PwC «Частный бизнес в России», частные компании РФ продемонстрировали за последний год самый высокий рост в мире. При этом в предпринимательской среде в нашей стране очень высока доля оптимистов: 22% бизнесменов рассчитывают на интенсивное развитие в течение ближайших пяти лет (среднемировой показатель — 12%). Правда, при этом большинство отечественных предпринимателей — 57% — не хотят передавать свое дело по наследству, планируя полную или частичную его продажу (в мире — 17%).



Российские банки стали заметно медленнее наращивать объем кредитов корпоративному сектору. Они предпочитают кредитовать розничных клиентов, что сулит им большую маржу. Другая причина, по мнению экспертов, состоит в том, что качественные корпоративные заемщики со своей стороны предъявляют меньший спрос на кредиты. Замедление темпов роста корпоративного кредитования статистика ЦБ выявила еще в начале октября. Так, по итогам 12 месяцев, предшествовавших 1 октября, его объем вырос на 16,9% против 22,4% за тот же период прошлого года.

Совокупная налоговая ставка в России выше как среднемирового уровня, так и среднего уровня ставки фискальных платежей в странах Евросоюза (42,6%). К такому выводу пришли эксперты компании PricewaterhouseCoopers в своем отчете, основанном на рейтинге Всемирного банка «Ведение бизнеса — 2013». Итоговая ставка рассчитывалась путем сложения трех эффективных ставок: по налогу на прибыль (для России он составил 7,1%), налогом на труд или на зарплату (41,2%) и по «прочим налогам» (5,8%).



По данным Федеральной налоговой службы в 2012 году наблюдалась заметная тенденция к снижению числа судебных споров с участием юриц, а также уменьшение числа жалоб налогоплательщиков: за первые 9 месяцев — на 16% по сравне-

нию с аналогичным прошлогодним периодом. По мнению главы ФНС Михаила Мишустина, количество споров сокращается благодаря повышению качества досудебной работы, связанной с доказательной базой и аудитом.

# «МАКСИМАЛЬНЫЙ» ДЕПОЗИТ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

**СБЕРБАНК НЕ ЗАБЫВАЕТ О СВОЕМ ПРЕДНАЗНАЧЕНИИ «ЛОКОМОТИВА ЭКОНОМИКИ». МНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ И ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОМНЯТ, КАК В СЛОЖНЫЕ МОМЕНТЫ НЕДАВНЕГО КРИЗИСА СБЕРБАНК ОСТАВАЛСЯ ОДНИМ ИЗ ИСТОЧНИКОВ ЛИКВИДНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ТЕПЕРЬ КРУПНЕЙШИЙ БАНК СТРАНЫ ПРЕДЛАГАЕТ ЕЩЁ ОДНУ УНИКАЛЬНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ: ПОВЫШЕННУЮ СТАВКУ ДЕПОЗИТА ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ. ЭТА МЕРА НЕ ТОЛЬКО НАЦЕЛЕНА НА СОХРАНЕНИЕ И ЗАЩИТУ КАПИТАЛА ОТ ИНФЛЯЦИИ, НО И ПОЗВОЛЯЕТ ПРИУМНОЖИТЬ ВРЕМЕННО СВОБОДНЫЕ СРЕДСТВА, РАЗМЕСТИВ ИХ С МАКСИМАЛЬНОЙ ГАРАНТИЕЙ СОХРАННОСТИ.**

Предлагаемый с 12 ноября т.г. депозит «Максимальный» достаточно прост: клиент, разместивший срочный депозит размером от 1 млн. рублей, получает не только обычную ставку депозита «Классический» но и ещё 15% от неё же сверху (т.е. ставка по депозиту «Классический», умноженная на 1,15). При этом остальные условия от условий собственно «Классического» депозита практически не отличаются — разве что, депозит «Максимальный» принимается только в рублях и только для определенных сроков.

Например, если взять ставку «Классического» на сумму 15 млн. рублей сроком на 151 день по состоянию на 02.10.2012 (6,47%) и умножить на 1,15, мы получим 7,44% годовых. Казалось бы, предложение Сбербанка не столь уж выдающееся: подобные ставки предлагают и некоторые другие банки. Однако, любое предложение должно оцениваться по сочетанию параметров, а конкретно — по отношению «доходность/риск». При этом не стоит забывать, что депозиты корпоративных

клиентов, в отличие от вкладов граждан, государством не гарантируются, так что единственная гарантия их возврата — собственные средства банка.

И в случае Сбербанка эти гарантии гораздо серьезнее любых других доступных на российском рынке: в его уставе указано, что «банк несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом». А капитал на 1 сентября 2012 года составлял 1,6 трлн рублей — то есть более, чем достаточно для покрытия любых рисков. И если к этому добавить не менее уникальный для России рейтинг финансовой надёжности ВВВ, соответствующий суверенному, то сопоставимым по надёжности вложением могли бы стать разве что государственные облигации России. Однако их доходность на отдельных сроках ниже (6,0–6,25% на срок 151 день),

Закончив с рисками (точнее, с их фактическим отсутствием), вернемся к доходности. Если базовая ставка депозита «Классический» на данный момент лишь

несколько выше инфляции, которая, как известно, по итогам 2012 года прогнозируется на уровне 6%, то ставка депозита «Максимальный» обеспечивает не только сохранение средств, но и реальную доходность — то есть сам по себе депозит «Максимальный» способен ощутимо повысить финансовые показатели предприятия-клиента.

«Размещение денежных средств в депозиты Сбербанка позволяет нам обеспечивать дополнительную доходность собственных денежных средств одновременно с сохранением необходимой ликвидности, — рассказывает директор ООО «Нармада», Чеботарева Софья Олеговна (клиент Башкирского ОСБ № 8598 ОАО «Сбербанк России»). — Это эффективный инструмент планирования, обеспечивающий оптимальное распределение денежных потоков. При этом специалисты Сбербанка всегда готовы пойти нам на встречу и предложить устраивающие нас условия по срокам и доходности, а подготовка и оформление сделки происходят практически мгновенно».

1 — По соответствующему сроку и сумме

2 — 91, 121, 151, 181, 271, 366, 541, 731 и 1096 дней

ЯНА АРЖАНОВА

# ВЛЕТЕТЬ В КОПЕЕЧКУ

*Прошло немногим более года с тех пор, как российский рынок авиаперевозок практически одновременно покинули два отечественных авиадискаунтера — Sky Express и «Авианова». Покинули с серьезными операционными убытками и задолженностями перед контрагентами. Опустевшая ниша оказалась привлекательной для «Аэрофлота».*

**О** намерении развивать низкобюджетные перевозки российская компания заявила в своей стратегии развития до 2025 года еще до того, как Sky Express и «Авианова» потерпели фиаско. В документе указывается, что в целях агрессивного расшире-

ством страны подтвердил генеральный директор Виталий Савельев. Правда, с важными оговорками: если для этого будет подготовлена законодательная и инфраструктурная база, которая устраним ограничения для существования бизнес-модели низкобюджетных авиаперевозок в России.

80%. Для этого салон воздушного судна «адаптируется» под дополнительные пассажирские кресла. Так, например, если для традиционных авиаперевозок «Боинг 737-300» оснащается 128 креслами, то для низкобюджетных в него запросто вмещают 148, уменьшая «шаг» кресел. Лоукостеры взимают плату за провоз багажа и бортовое питание. Экономить на аэропортовых сборах и обслуживании им удается благодаря использованию второстепенных — как правило, не очень удобных расположенных — аэропортов.

Кроме того, бизнес-модель дискаунтера предполагает ставку на воздушные суда одного типа, отсутствие первого и бизнес-класса для пассажиров, а также использование только электронных билетов, которые пассажиры приобретают через Интернет напрямую, без посредников-агентов. Маршруты дискаунтеров, как правило, непродолжительны и не имеют стыковок. Время на наземное обслуживание сокращается до 25 минут (у традиционных авиакомпаний в среднем оно составляет 45 минут). Нужно сказать, что в целом бизнес-модель вполне реализуема и жизнеспособна, коль скоро позволяет дис-

**“ В России многие из ключевых условий успешного развития авиадискаунтеров изначально не предусмотрены или ограничены федеральными авиационными правилами и Воздушным кодексом ”**

ния бизнеса перевозчик планирует наращивать пассажиропоток в уже занятых сегментах, а помимо этого, осваивать и новую для него лоукост-модель с помощью «дочки». То, что эта инициатива до сих пор актуальна для «Аэрофлота», в октябре 2012 года на встрече с руковод-

## НЕГДЕ ПРИЗЕМЛИТЬСЯ

Основной принцип, по которому десятилетиями работают зарубежные дискаунтеры<sup>1</sup>, — это минимизация расходов при максимальной операционной эффективности. Расходы урезаются буквально «по всем статьям». Лоукост-перевозчики во что бы то ни стало стремятся к высокой загрузке борта. Как правило, коэффициент загрузки в среднем составляет у них более

<sup>1</sup> Первопроходцем формата low-cost (от англ. «низкобюджетный») в авиаперевозках принято считать американскую компанию Southwest Airlines. В настоящее время она осуществляет 3,5 тыс. рейсов ежедневно, имея в парке 554 самолета.

## 25 АВИА-ДИСКАУНТЕРОВ

разорилось в Европе с 1999 по 2007 год, по данным Universiteit Antwerpen. Средний срок существования этих компаний на рынке составил менее 4 лет

каунтерам снизить операционные расходы как минимум на 40%.

В России же некоторые из ключевых условий успешного развития низкобюджетных перевозок ограничены федеральными авиационными правилами и Воздушным кодексом. По словам Виталия Савельева, назрела необходимость в корректировках документов, которые позволили бы разрешить оплату багажа и отмену питания пассажиров во время рейса, а также ввести систему невозвратных билетов. Генеральный директор «Аэрофлота» указывает еще на одну проблему авиации — катастрофическую нехватку летчиков, которая диктует необходимость привлекать на российские авиалинии иностранных пилотов, что пока запрещено статьей 56 Воздушного кодекса РФ. Борьба за кадры между авиакомпаниями привела к значительному завышению зарплат. «Командир воздушного судна «Аэрофлота» получает сегодня 420 тыс. рублей в месяц: это, за минусом налогов, — зарплата пилота авиакомпании Lufthansa, — пожаловался президенту Савельев. — Но если у нас будет достаточно пилотов и не будет дефицита,

мы сможем реально регулировать условия».

В дополнение ко всему, для удешевления билетов должны быть низкие аэропортовые сборы, а это невозможно при условии, если низкобюджетники будут базироваться в узловых комплексах. Для решения этой проблемы генеральный директор «Аэрофлота» предложил рассмотреть в качестве альтернативных вариантов аэропорты, расположенные вокруг Москвы.

### НА ЧЕМ БЫ ЭКОНОМИТЬ?

Примечательно, что в начале лета этого года другой крупный перевозчик — «Трансаэро» — также заговорил о возможности использования лоукост-модели на некоторых направлениях внутри страны. В частности, речь шла о рейсах в Санкт-Петербург и южную часть России. Однако гендиректор авиакомпании Ольга Плевакова сразу предупредила, что в нынешних условиях сокращение издержек если и позволит сэкономить, то не более чем на 12%. Основные издержки связаны с обслуживанием самолетов, закупкой топлива, приобретением новой техники и оплатой труда персонала. Возможности для

экономии, по словам Плеваковой, можно найти лишь в коммерческих расходах и бортипитании. В пресс-службе «Трансаэро» подтвердили, что в настоящее время вопрос о низкобюджетных направлениях действительно изучается, но публично комментировать его руководство не готово.

«Рискованные» планы двух лидеров рынка стали поводом для размышлений многих экспертов отрасли. В большинстве своем они сходятся в одном: низкобюджетная модель в России сейчас невозможна. В качестве препятствий также называют высокие цены на топливо, пошлину на ввоз воздушных судов. Наиболее популярным типом воздушного судна у дискаунтеров является A320. «Производство российского авиапрома не отличается надежностью и низким расходом

топлива, что на корню разваливает модель лоукоста, согласно которой самолет должен проводить в небе максимум времени», — считает Константин Калинов, основатель поисковика авиабилетов Aviasales.Ru. Среди причин, перекрывающих возможности бюджетных перевозок, некоторые даже упомянули низкую мобильность россиян и сложности, возникающие у людей с покупкой электронных билетов через сайт авиакомпаний.

Но есть и противоположные мнения.

— Большинство называемых причин скорее объясняет высокие тарифы в России в целом по сравнению с другими странами и является проблемой не только бюджетных компаний, но и всех перевозчиков, — считает Алексей Марчуков, директор агентства веб-маркетинга «Аминта» и эксперт интернет-сайта Airlines Inform. — Можно говорить о том, что их решение приведет к общему снижению стоимости авиабилетов, вне зависимости от типа авиакомпании. В мире немало примеров бюджетных авиакомпаний, успешно

ков и кредитных карт или снижение цен на топливо и аэропортовое обслуживание путем административных мер.

Так что же нужно? По мнению Марчукова, фундаментальные преимущества лоукост-перевозчиков заключаются скорее не во внешних, а во внутренних факторах — высокой производительности труда (ведь одно из коренных условий иностранных компаний — ограничение штата персонала), интенсивной эксплуатации самолетов, грамотной организации производства и экономии на его масштабах. «Дискаунтерам нужен постоянный рост для привлечения дополнительных инвесторов и кредиторов, они должны вызывать положительный общественный резонанс и вместе с ростом снижать себестоимость продукции», — объясняет Алексей Марчуков. Исходя из своих рассуждений, он называет в качестве главной причины провала первых российских низкобюджетных перевозчиков именно ошибки в организации производственной деятельности. Компании не смогли обеспечить

под низкобюджетные перевозки 12 новых самолетов. Для сравнения: «Авианова» совершала рейсы по 23 направлениям всего на шести воздушных судах, Sky Express — по 14 направлениям на восьми. Константин Калинов (Aviasales.Ru) упоминает еще несколько козырей крупных игроков: «Они находятся в самом выгодном положении, когда торгуются с аэропортами за размер сборов, что не может не сказаться положительно на стоимости билета для конечного потребителя. Создание российских лоукостеров даст «родительским» авиакомпаниям возможность торговаться с государством за льготы и скидки при покупке нового авиапарка — например, самолетов «SSJ-100», которые выгодны для эксплуатации дискаунтерами».

#### ИНТЕРЕС СО СТОРОНЫ

Пока наши компании думают над вариантами реализации нетривиальной для отечественного рынка авиаперевозок бизнес-модели, в Россию стремятся прорваться закаленные в жесткой конкурентной борьбе иностранные лоукостеры. Ирландская RyanAir планирует начать полеты из Ирландии в Россию, а британский дискаунтер EasyJet рассчитывает на рейсы между Лондоном и Москвой, а также на полеты из Санкт-Петербурга в Великобританию и Швейцарию. В октябре этого года ФАС заявила, что в целях повышения конкуренции на рынке авиаперевозок и снижения тарифов настаивает на допуске на внутренний рынок иностранных дискаунтеров.

Константин Калинов считает, что для иностранцев феноменальный рост российского рынка очень привлекателен. По данным Росавиации, в 2011 году отечественные перевозчики справились с пассажиропотоком в 64 млн человек, что превышает результаты 2010 года на 12,5%, а показатели 2008-го — почти на 28%.

— Зарубежные перевозчики, сумевшие «вписаться в тренд», могут увеличить свои доходы, — рассуждает Калинов. — В финансовой модели (скорее даже, в структуре затрат) много неопределенностей и неэффективностей, которые

## “ ПЕРВЫЕ РОССИЙСКИЕ АВИАДИСКАУНТЕРЫ НАКАНУНЕ СВОЕГО ЗАКРЫТИЯ ЧУТЬ-ЧУТЬ НЕДОТЯНУЛИ ДО ПОПАДАНИЯ В ДЕСЯТКУ КРУПНЕЙШИХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПЕРЕВОЗЧИКОВ ПО ОБЪЕМАМ ПЕРЕВОЗКИ. ПО ИТОГАМ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2011-ГО «АВИАНОВА» ЗАНЯЛА 11-Е МЕСТО, SKY EXPRESS — 12-Е ”

функционирующих в подобных условиях. Например, британская EasyJet целенаправленно летает в более дорогие основные аэропорты, а топливо в Европе не дешевле, чем в европейской части России. Малайзийская AirAsia успешно развивается в схожих с нашими условиях зарегулированности авиатранспортной отрасли, отсутствия альтернативных аэропортов и слабого распространения Интернета среди населения. Но эти примеры показывают, что успешной реализации модели бюджетных перевозок нужно нечто иное, чем строительство новых дешевых аэропортов, раздача всему населению ноутбу-

рост и высококачественное производство (регулярность полетов), это и привело к оттоку не только «доходных» бизнес-пассажирам, но и инвесторов, готовых вкладывать в дальнейшее развитие. «При парке в 6–10 самолетов невозможно обеспечить низкую себестоимость продукции», — заключает Марчуков.

Вероятность того, что проект под эгидой «Аэрофлота» может быть успешен, все же высока, если учесть ресурсы и масштаб технической базы, которыми располагает крупнейший авиаперевозчик страны. Уже сейчас компания заявляет о том, что готова закупить

в данный момент делают задачу по выходу на российский рынок неприбыльной или прибыльной за счет потребителя. Но все меняется, большие объемы пассажироперевозок могут привести к снижению каких-то издержек, могут появиться новые продукты именно для российского пользователя, что компенсирует небольшие сборы. Если новые игроки согласны на год–два поступиться прибыльностью ради роста доли рынка, последнее слово останется за ними, а не за пессимистичными аналитиками.

Перспективы иностранных лоукостеров в России смотрятся даже привлекательнее, чем отечественных стартапов, полагает Алексей Марчуков: это уже состоявшиеся дискаунтеры, хорошо оптимизированные по издержкам, обладающие нужным парком самолетов. «Они смогли бы привлечь не только «дешевых», но и «дорогих» пассажиров», — предполагает эксперт.

Аналитик «ТКБ Капитал» Татьяна Задорожная считает, что успех иностранных дискаунтеров в России также очень сильно зависит от того, будут ли внесены в российское законодательство изменения. «Самое главное — необходимо сделать более дешевым обслуживание в российских аэропортах (стоянки, заправку), — говорит она. — Сейчас оно в несколько раз дороже, чем в иностранных. Кроме того, в России нет принципа «открытого неба», когда авиакомпании могут осуществлять перелеты из любого города, не требуя на это разрешения».

### ДЕШЕВОЕ НЕБО

Первые шаги на пути подготовки благоприятной инфраструктуры для развития бюджетных авиаперевозок в России все же предпринимаются. Так, глава ФАС Игорь Артемьев в октябре заявил о том, что достигнута договоренность между Минтрансом, Минэкономразвития и ФАС о количестве топливно-заправочных комплексов (ТЭК) в аэропортах. В тех, что рассчитаны на пассажиропоток до миллиона человек в год, должно быть не менее двух компаний — операторов ТЭК, в аэ-

ропортах с пассажиропотоком свыше 5 млн человек — не менее трех. Таким образом, планируется стимулировать развитие конкуренции в топливной составляющей, что может стать выходом из исторически сложившейся в России на рынке авиаперевозок непростой ситуации, связанной с монополизацией рынка наземного обслуживания.

Нынешний интерес к нише бюджетных перевозок у крупнейших российских авиакомпаний неслучаен, считают эксперты. Чтобы занять нишу, им лучше завести собственного лоукостера-«дочку», чем дожидаться появления сильных конкурентов. Даже если это приведет к определенному «каннибализму» пассажиропотока — перетоку пассажиров от материнской авиакомпании.

Константин Калинов надеется, что новые российские лоукостеры (если таковые появятся) не повторят судьбу «Авиановы», которая пострадала во многом из-за нетерпеливости акционеров: «Компания не отлетала и полутора лет, когда акционер А1 захотел «порулить», в результате чего другой акционер — Indigo — вышел из управления. На мой взгляд, компанию искусственно развалили». В мировой истории лоукост-перевозок банкротство игроков рынка, оказывается, не такое уж и редкое событие. Только в 2004 году, по подсчетам исследователей с факультета транспорта и экономики перевозок Университета Антверпена (Бельгия), семь дискаунтеров были вынуждены прекратить операционную деятельность по причине многомиллионных убытков и проблем с инвесторами. Наиболее часто за период с 1999 по 2007 год терпели крах британские лоукостеры.

Вполне возможно, что именно инициативы крупнейших российских игроков рынка позволят сдвинуть с мертвой точки решение ряда инфраструктурных проблем в стране. Примерный облик будущего лоукостера глава «Аэрофлота» уже начал описывать прессе в своих интервью: он станет осуществлять рейсы на небольшие расстояния (не дальше 1,5 тыс. км от Москвы); время полета — 2–2,5 часа; цена

## Лоукост против традиций

Распределение пассажиропотока в Европе в 2010 году



Прогноз распределения пассажиропотока при развитии по сценарию «быстрый рост» к 2020 году



Источник: York Aviation

в среднем на 30–50% ниже. Так, на рейсе Москва — Сочи, по словам главы «Аэрофлота», билет может стоить примерно 100 долларов. Билеты по цене в 5 евро, которые якобы продают иностранные дискаунтеры, Виталий Савельев назвал «мифом», заметив, что «Аэрофлот» даже с точки зрения здравой логики будет не в состоянии позволить себе такие «скидки». А значит, о полетах по России за пару сотен рублей, которые когда-то предлагала «Авианова», в обозримом будущем стоит забыть. ■

# НЕ УТЕРПЕЛИ...

Ну, терпел. Не подавал виду, потому что понимал, что если подам вид, то это приведет к настороженности и попытке замести следы.



**СЕРГЕЙ ИВАНОВ**

ГЛАВА АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА, РАССКАЗЫВАЯ В ИНТЕРВЬЮ ПЕРВОМУ КАНАЛУ О ТОМ, ЧТО С 2010 ГОДА ЗНАЛ О ХИЩЕНИЯХ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ГЛОНАСС, 11.11.2012

Официально заявляю, что то, что носят в армии сейчас, не является той формой, которую я и мои сотрудники разработали в 2007 году по заказу Минобороны.



**ВАЛЕНТИН ЮДАШКИН**

РОССИЙСКИЙ МОДЕЛЬЕР, С ЗАПОЗДАЛЫМ ПРИЗНАНИЕМ ОБ ОПЫТЕ СОТРУДНИЧЕСТВА С МИНОБОРОНЫ ПО СОЗДАНИЮ НОВОЙ ВОЕННОЙ ФОРМЫ, В ИНТЕРВЬЮ ГАЗЕТЕ «ИЗВЕСТИЯ», 21.11.2012

Здесь большое количество аксакалов, людей достаточно высокого интеллектуального уровня. Скажем так, самый тупой депутат умнее средне-статистического гражданина. Не сказать, что совсем сливки общества, но тут реально умные люди.



**Илья Костунов**

ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ РФ (ФРАКЦИЯ «ЕДИНАЯ РОССИЯ»), КОМИССАР ДВИЖЕНИЯ «НАШИ», ОЦЕНИВАЯ ДЕПУТАТСКИЙ КОРПУС 6-ГО СОЗЫВА, 13.11.2012

Мое частное мнение: придется вводить новые налоги, как бы это ни было неприятно. Это может быть тот же налог с оборота или еще что-то. Либо придется отложить решение многих задач. Картина по региональным бюджетам достаточно серьезная.



**АНДРЕЙ КЛЕПАЧ**

ЗАММИНИСТРА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, ГОВОРЯ О СЕРЬЕЗНОМ ДИСБАЛАНСЕ В ДОХОДАХ И РАСХОДАХ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ, 20.11.2012

# ИСХОД ЗА РУБЕЖ

Российские компании и инвесторы все больше отдают предпочтение зарубежным фондовым площадкам: за первые полгода 2012-го доля сделок с российскими акциями на зарубежных биржах выросла с 25 до 50%, отмечают

**50%  
ТОРГОВОГО  
ОБОРОТА**

по акциям (депозитарным распискам) российских компаний проходит на зарубежных фондовых площадках

в Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР).

Тренд явным образом идет вразрез с попытками российских властей создать в Москве международный финансовый центр. Сегодня за рубежом торгуются депозитарные расписки на акции около 70 российских эмитентов. При этом в последние годы соотношение торгов акциями российских компаний на внутреннем и зарубежном рынках составляло примерно 70 к 30. НАУФОР также отмечает, что более 25 компаний, которые с точки зрения географии основных активов тоже по существу являются российскими, предпочли

торговать своими акциями исключительно на иностранных биржах, без проведения первичного размещения в России. В качестве причин происходящего эксперты называют недостаточную развитость биржевой инфраструктуры, слабую работу по привлечению иностранных инвесторов и целый перечень законодательных моментов, которые касаются защиты прав акционеров.

В целом российский фондовый рынок переживает не лучшие времена. За год (последнее полугодие прошлого и первое 2012-го) капитализация рынка акций снизилась на 27%, до \$778 млрд — то есть до уровня двухлетней давно-

сти. Сводные фондовые индексы по итогам полугодия продемонстрировали отрицательную доходность, при этом максимальное падение показал индекс РТС-2 — минус 18,9% годовых, минимальное — индекс ММВБ (минус 2,1% годовых). В целом на рынке преобладают негативные тенденции на неблагоприятном внешнем фоне. На российском рынке царит постоянное ожидание кризиса, что при отсутствии внятных позитивных сигналов оказывает сильное угнетающее воздействие на инвесторов. Эксперты утверждают, что возврат рынка к значениям 2006–2007 годов становится все более туманной перспективой. ■



**ТАМОЖНЯ — ФЕДЕРАЛЬНОМУ БЮДЖЕТУ**



Источник: ФТС

**ФНС — ФЕДЕРАЛЬНОМУ БЮДЖЕТУ**



Источник: ФНС

**ЭКСПОРТ ГАЗА**



Источник: Минэнерго РФ

**ОТТОК КАПИТАЛА**



Источник: Банк России

# БОЕВОЕ КРЕЩЕНИЕ

Спустя три месяца после вступления в ВТО Россия впервые получила типичный «вызов на дуэль», который в ходу у членов этой организации: в конце ноября стало известно о том, что Евросоюз предъявил претензии по поводу ряда протекционистских мер, принятых нашей страной для защиты внутреннего рынка. Речь идет о запрете на ввоз живого скота из ЕС и введении утилизационного сбора на импортные автомобили.

Вызвавшие недовольство ЕС ограничение импорта живого скота и полный запрет на его ввоз из европейских стран, введенный РФ в марте 2012 года, связаны с опасениями Россельхознадзора по поводу возможного заражения европейского скота опасной болезнью «блютанг» («синий язык»). Чиновники ведомства ранее заявляли, что европейские поставщики скрывали информацию о распространении вируса; это дало основания для запрета импорта. В Евросоюзе же считают его безосновательным, а систему выдачи ветеринарных разрешений в РФ — не соответствующей нормам ВТО. Стоит признать, что запрет действительно поддержал рос-

сийского сельхозпроизводителя. Ведь после вступления в ВТО импортная пошлина на ввоз свиней в РФ в живом весе была снижена с 40 до 5%.

Вторая претензия ЕС связана также с «протекционизмом» российских властей на авторынке: введение утилизационного сбора на импортируемые автомобили (он составляет от 420 евро для легковых авто до 150 тыс. евро для тяжелых строительных машин), по мнению представителей ЕС, дискриминирует импортеров. Утилизационный сбор может компенсировать снижение ввозных пошлин на новые легковые автомоби-

ли с 30 до 25% их стоимости, на которое России пришлось пойти после вступления в ВТО. В последующие шесть лет пошлины должны уменьшиться до 15%.

К чему могут привести эти претензии ЕС? Российские власти признают, что вопрос с импортом свиней придется решать, и вполне вероятно, что запрет будет рано или поздно снят. А вот в вопросе с утилизационным сбором, который введен «в рамках последовательной политики по защите окружающей среды» (в формулировке Минпромторга), скорее всего, Россия проявит твердость. Так или иначе, па-

никовать явно не стоит: прения и споры в рамках ВТО — обычное дело, отмечают эксперты. После дискуссий на совете ВТО по торговле товарами чаще всего следует подробное обсуждение претензий к той или иной стране, а затем начинается официальное формирование «панели» и вынесение решения о нарушении ею правил ВТО. Это долгоиграющий процесс, имеющий множество составляющих и подводных камней. И России, чтобы оставаться на выгодных позициях в этом «бойцовском клубе» под названием ВТО, придется досконально в них разбираться. ■



**СВЫШЕ  
[ 500 ]  
ТОРГОВЫХ  
СПОРОВ**

было рассмотрено ВТО по заявкам стран-участниц. Наибольшую активность проявили США — инициатором каждого четвертого рассмотрения

## ВНЕЗАПНЫЙ ПИРУЭТ

**КОМПАНИЯ, ПРОИЗВОДЯЩАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ БАТОНЧИКИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТАНЦОРОВ, ВЫРОСЛА ВТРОЕ БЛАГОДАРЯ РАБОТЕ НАД СЕТЬЮ ДИСТРИБУЦИИ.**

Стартап Вагге родился на кухне Джулии Эриксон, танцовщицы из труппы Питсбургского театра балета и студентки бизнес-школы Питсбургского университета. В 2010 году она решила своими силами приготовить смесь для перекусов между занятиями — достаточно питательную, но низкокалорийную. Балерина использовала финики, грецкие орехи, пекан, овсяные хлопья, морскую соль и корицу: смешав все в кухонном комбайне, она получила желаемую сбалансированную смесь клетчатки, белка и углеводов. Коллеги, попробовавшие батончик, уговорили ее начать собственный бизнес. Джулия начала продавать батончики внутри своей балетной труппы, а затем — в хореографические студии города. Однако успех пришел только после участия в специализированной выставке товаров для хореографов: за неделю Эриксон и ее партнер Арон Ингли получили свыше сотни заказов от фитнес-студий и танцевальных коллективов США. Затем компания рискнула выйти за пределы выбранной ниши («Сделано профессионалами для профессионалов») и стала реализовывать батончики через супермаркеты органических продуктов Whole Foods, для которых она разработала новые эксклюзивные вкусы. За первый год работы компания Вагге вышла на обороты в \$35 тысяч, но после партнерства с ритейлером прогнозирует доход в \$100 тысяч. Сейчас ее продукция доступна в 170 магазинах страны. ■



## КАЛИФОРНИЯ ПО-КЕНИЙСКИ

**СТАРАНИЯМИ ЭРИКА ХЕРСМАНА, ОСНОВАТЕЛЯ БИЗНЕС-ИНКУБАТОРА IHub, В КЕНИИ МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ СВОЯ КРЕМНИЕВАЯ ДОЛИНА.**

Сын американских миссионеров, выросший в Восточной Африке, Эрик Херсман уже имеет за плечами удачный опыт запуска технологических стартапов. В 2008 году он основал в Найроби проект *AfriGadget*, который журнал «Time» назвал в числе лучших веб-сайтов года, а позже разработал краудсорсинговую онлайн-платформу *Ushahidi*, позволяющую собирать и публиковать с географической привязкой экстренную информацию во время каких-либо кризисов. Его последнее начинание — кенийский бизнес-инкубатор *iHub*, которым Херсман занимается с 2010

года. Он предоставляет место и ресурсы начинающим предпринимателям, обучает их основам бухгалтерского дела, бизнеса и законодательства, помогает установить полезные контакты с крупными корпорациями и государственными организациями. Кроме этого, инкубатор одновременно служит исследовательским центром и клубом общения местных предпринимателей, насчитывающим девять тысяч участников. К концу 2011-го из стен инкубатора вышли 48 технологических стартапов. Основатель *iHub* надеется, что сможет создать экосистему для развития малого биз-

неса и технологий в Кении, которую затем станут использовать в качестве модели другие африканские страны. «В Африке бурлит энергия, — говорит он. — Начинается бум стартапов, и большинство из них связано с высокими технологиями. Сейчас на континенте свыше 50 технологических хабов, лабораторий, инкубаторов и всякого рода организаций, стремящихся катализировать малый бизнес. Только в Найроби их шесть. И это хороший знак: по крайней мере нам не придется вызывать десант программистов каждый раз, когда мы затеваем новый проект». ■

**САМЫЙ ТЕХНОЛОГИЧНЫЙ БАНК – 2011\* ПРЕДСТАВЛЯЕТ**

# AVANGARD CASH-CARD

**УНИКАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ**

**получение наличных** — в любом офисе и банкомате Банка

**cash-card** — удобная замена чековой книжки

**внесение выручки** — в любом офисе Банка, в вечернее время и выходные дни

**наличные операции** — проведение операций по пин-коду, без паспорта

**мгновенное зачисление** внесенных денежных средств

**заказ наличных** — через Интернет

**внесение средств** физическими лицами на счет предприятия (оплата товаров и услуг)



## ИНТЕРНЕТ-БАНК



от 100 000 руб.

до 6,25% годовых\*\*

на срок от 1 до 30 дней



до 50 млн руб.

на срок до 65 дней

ставка от 7% годовых\*\*\*



платежи за счет средств, поступающих из других банков текущим днем

комиссия - от 0,05%



on-line покупка/продажа, конвертация валюты по текущему биржевому курсу

комиссия - от 0,15%\*\*



**подключение и обслуживание в Системе – бесплатно!**



Система обеспечивает полную безопасность (SSL протокол, TPAWTE), не требует установки какого-либо специального программного обеспечения и позволяет работать с любого компьютера. Бесплатное SMS-информирование, уникальная система предупреждения мошенничеств AFS.

\*По версии информационного портала Banki.ru.

\*\*В зависимости от суммы и рыночных условий.

\*\*\*В зависимости от срока кредитования: за 7 дней – 7% годовых; с 8 по 14 день – 11% годовых, после 14 дней – 13% годовых.

Размер и сроки предоставления кредитов на зарплату и овердрафтов – индивидуально.

Cash-Card – карта для проведения наличных операций для юридических лиц/индивидуальных предпринимателей.

# БАНК АВАНГАРД

Более 250 офисов  
в 50 регионах

[www.avangard.ru](http://www.avangard.ru)

КРУГЛОСУТОЧНО ОТВЕЧАЕМ НА ВАШИ ВОПРОСЫ ПО ТЕЛЕФОНАМ:

(495) 737 73 23

Москва

(812) 449 44 49

Санкт-Петербург

8 (800) 555 99 93

(звонок по России бесплатный)

# ПЯТНИЧНЫЙ БУМ

**АМЕРИКАНСКАЯ СЕТЬ МАГАЗИНОВ WILD BIRDS UNLIMITED ОПРОВЕРГАЕТ ОДНУ ИЗ АКСИОМ РИТЕЙЛА: НА ТОВАРЫ С НЕЭЛАСТИЧНЫМ СПРОСОМ БЕССМЫСЛЕННО УСТРАИВАТЬ РАСПРОДАЖИ.**

Товар, который продает сеть Wild Birds Unlimited, специфический: кормушки, клетки и поилки для диких птиц. Казалось бы, обещание скидок в этой товарной категории должно слабо влиять на решение покупателя совершить покупку. Создатель бизнеса, предприниматель из Индианаполиса Джим Карпентер, сам очень долго исходил из этой логики. С 1981 года ему удалось построить сеть, которая стала лидером в нише и имеет 275 франчайзинговых магазинов в США и Канаде. При этом раньше

она не была замечена в участии в сезонных распродажах. Даже в священный для любого американского потребителя день — «Черную пятницу», наступающую сразу после Дня благодарения и открывающую сезон рождественских распродаж в США, — магазины Wild Birds Unlimited никогда не украшали транспаранты со словами «Скидки!».

В кризисные годы сеть Джима Карпентера стала основательно сдавать позиции и нуждалась в свежих идеях. Собственные франчайзи настаивали на том, чтобы предпри-



ниматель отказаться от политики неучастия в распродажах и попробовал промоакции. И он сам был потрясен тем, насколько успешными они оказались в его случае. Самым популярным предложением стала акция «Наполни сумку»: покупатели должны были набрать столько товаров, чтобы они наполнили сумку для покупок доверху, после чего

получали скидку в 20–25%. Карпентер считает, что в случае специфических товаров сработал принцип «покупки заодно» — зато среди случайных покупателей оказалось множество таких, кто остался доволен продукцией и пришел еще раз после дня распродаж. Ряд магазинов, участвовавших в акции, поднял выручку всей сети на 60%. ■

# ПОСЛЕ ГРОЗЫ

**УРАГАН «СЭНДИ» СТАЛ ДЛЯ БИЗНЕСА НЬЮ-ЙОРКА КАТАЛИЗАТОРОМ ИДЕЙ И ТРЕНИРОВКОЙ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. А ДЛЯ НЕКОТОРЫХ МАЛЫХ КОМПАНИЙ — ЕЩЕ И ИСТОЧНИКОМ БОЛЬШИХ ПРИБЫЛЕЙ.**

Мощный циклон, обрушившийся в конце октября на восточное побережье США, стал причиной приостановки деятельности множества компаний. Масштабные отключения электричества в Нью-Йорке привели к падению новостных сайтов и сбоям в работе центров обработки данных. Ураган разрушил офисы и производственные помещения; общие потери местного бизнеса оцениваются в \$10–30 млрд. Однако, несмотря на разбушевавшуюся стихию, некоторые предприниматели смогли сохранить работоспособность своих предприятий, вовремя приняв антикри-

зисные меры. Так, компания по разработке контента для сенсорных устройств Onswipe, столкнувшись с отключением электричества в офисе, быстро сняла несколько этажей в одном из отелей на Манхэттене и перевела туда своих менеджеров и программистов, чтобы они могли пользоваться Wi-Fi и не останавливать работу. Руководитель софтверного стартапа Shuttlecloud Эдуардо Фернандес утверждает, что во время шторма выиграла компания, сумевшая заранее перевести часть операций на облачную платформу, чтобы бизнесом можно было управлять удаленно из любого



места. Впрочем, в абсолютных победителях оказались бруклинские кофейни, бары и закусочные, ставшие своеобразными центрами коммуникаций. В них собирались люди, чьи квартиры оказались подтопленными или остались без света, а также все желающие узнать последние новости. «К девяти вечера мы продали всю еду и запасы, что у нас были, включая спиртное, — рассказывает Дэвид

Тальди, совладелец бара Pork Slope в Бруклине. — Но люди не расхотелись всю ночь». Среди других компаний, выигравших от урагана «Сэнди», оказались автозаправки, хозяйственные супермаркеты, а также транспортные службы: они получили крупные заказы от администрации города на перевозку спасателей и добровольцев, помогавших устранить разрушения и расчищать завалы. ■



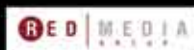
# Премия HR-бренд 2012

Открыта регистрация номинантов  
[www.hrbrand.ru](http://www.hrbrand.ru)

*«Премия HR-бренд» — это независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу над репутацией компании как работодателя. Это признание успеха компании в бизнес-сообществе, среди экспертов и коллег, клиентов и соискателей. В этом году Премия проводится в седьмой раз. Подробности на сайте [hrbrand.ru](http://hrbrand.ru)*

Генеральный партнёр

ТВ-партнер



Стратегический партнер



Партнёр



Партнёр



Генеральный партнёр номинации "Персона года"



the company for women

Информационный партнёр



При поддержке:



Генеральный интернет-партнёр:



Информационный партнёр в Черноземье:



Партнёр:



Информационный партнёр



Генеральный медиа-партнёр



Информационные партнеры



# Газпром: цены и ценности

Динамика:



# -18,9%

за 2,5 месяца

ОАО «Газпром» / Тикер:  
GAZP / Московская биржа

Котировки:  
17.09.2012: 169,26 /  
28.11.2012: 137,26

Снижение стоимости акций «Газпрома» началось с середины сентября, после того как стало известно о начале антимонопольного расследования, которое инициировала Еврокомиссия, заподозрившая компанию в злоупотреблениях доминирующим положением на рынке, а именно в создании препятствий для свободной поставки энергоресурсов в ЕС и навязывании потребителям завышенных цен на газ путем необоснованного их привязывания к ценам на нефть. Асимметричным ответом стало подписание президентом РФ указа «О мерах по защите интересов РФ при осуществлении российскими юридическими лицами внешнеэко-

номической деятельности», который обязал стратегические предприятия предоставлять информацию по требованию органов иностранных государств только с разрешения федеральных властей. «Газпром» в указе прямо не назывался, однако известно, что он фигурирует в списках стратегических предприятий с 2004 года. Таким образом, правительство РФ официально становится третьей стороной, с которой антимонопольные органы ЕС будут вынуждены взаимодействовать в ходе расследования. Эксперты полагают, что ЕС пытается превратить расследование в один из рычагов давления на «Газпром» с целью торга по поводу цены на газ для европейских потреби-

лей. К значительному снижению котировок российского газового гиганта это уже привело.

Что касается опубликованных финансовых результатов компании за второй квартал 2012 года, то они относительно слабы, хотя и смотрятся лучше, чем в первой четверти. Отрицательное влияние на отчетность оказали и ретроактивные выплаты европейским потребителям (54,7 млрд руб.). Вряд ли эти данные можно напрямую увязать с падением курса акций — во-первых, потому что ожидания рынка были еще ниже, а во-вторых, из-за большой отсрочки публикации данных отчетности «Газпрома».

# ТНК-ВР огосударствится

Динамика:



# -29,6%

ОАО «ТНК-ВР Холдинг» /  
Тикер: TNBP / Московская  
биржа

Котировки:  
17.10.2012: 83,00 /  
28.11.2012: 58,35

Компания ТНК-ВР за месяц с небольшим потеряла 29,6% своей рыночной капитализации. Снижение котировок происходило на фоне новостей о крупнейшей сделке за историю российского бизнеса: в конце октября «Роснефть» объявила о намерении поглотить ТНК-ВР, выкупив пакеты мажоритарных акционеров британской ВР и российского консорциума ААР. Для совершения этой сделки «Роснефти» понадобится около \$45 млрд денежных средств. Инвесторы стали выходить из акций ТНК-ВР в том числе и из-за неожиданно резкого заявления председателя правления «Роснефти» Игоря Сечина, который на вопрос о том, будут ли акции ТНК-ВР выкупаться у миноритарных акционеров, ответил так: «Обязательств у «Роснефти» перед миноритариями ТНК-ВР нет. Если они хотят сделать нам предложение — пусть

делают. У меня свои акционеры». Акции ТНК ВР за последние годы показывали высокую дивидендную доходность — до 20%, чем во многом и была обусловлена их курсовая стоимость. Теперь история высоких дивидендов завершится на неопределенный срок — более \$4,1 млрд, предназначенных на дивидендные выплаты, планируется направлять на погашение заемных средств, которые «Роснефть» привлекает для выкупа ТНК-ВР.

Негативом для ТНК ВР является и тот факт, что компания в результате слияния, по сути, станет государственной. Инвесторы негативно оценивают такое усиление роли госсектора, ведь даже сейчас российские нефтяные компании торгуются со скидкой в 35% к крупнейшим мировым компаниям, что объясняется низкой эффективностью государственного управления.

# Ростелеком: обыск на понижение

Динамика:



# -10%

ОАО «Ростелеком» / Тикер:  
RTKM / Московская биржа

Котировки:  
19.11.2012: 122,77 /  
28.11.2012: 110,39

за 7 торговых сессий

Курсовая стоимость акций телекоммуникационного гиганта «Ростелеком» (53% принадлежит государству) сильно пошатнулась после того, как 20 ноября стало известно об обыске и выемке документов в домах генерального директора Александра Провоторова и миноритарного акционера Константина Малофеева. Следственные действия были связаны с финансово-хозяйственной деятельностью не самого «Ростелекома», а фонда «Маршал Кэпитал», которым сейчас руководит Малофеев, а ранее возглавлял Провоторов. Основной причиной проверок стало дело о мошенничестве, связанное с невозвратом кредита в размере \$200 млн британской «дочке» ВТБ — VTB Capital Plc.

Нервозность инвесторов усилил тот факт, что буквально в начале октября в офисах «Ростелекома» проходили

обыски по другому делу, связанному с возможным хищением квартир некоторыми менеджерами компании. Такие события вокруг менеджмента «Ростелекома» заставляют экспертов говорить о том, что в активную фазу вступила борьба за смену руководства компании, на которое сейчас оказывается давление.

При этом фундаментальные причины для падения котировок акций «Ростелекома» отсутствуют: опубликованные ранее данные финансовой отчетности компании за 9 месяцев 2012 года оказались в целом на уровне ожиданий аналитиков: показатели прибыли и выручки несколько выросли за счет доходов от «новых» услуг, таких как платное ТВ, широкополосная передача данных и аренда каналов, при незначительном проседании выручки от «традиционных» услуг местной и внутризоновой связи.

XVIII Международный саммит глав розничных сетей в России

# БИЗНЕС САММИТ FOOD & RETAIL RUSSIA 2013 & DROGERIE

7-8 ФЕВРАЛЯ  
МОСКВА  
БАЛЧУГ

ОРГАНИЗАТОР



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



R U S Б Р Е Н Д

НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО  
«СОДРУЖЕСТВО ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ  
ФИЗИЧЕСКИХ ТОВАРОВ НАРОДА»

СПОНСОРЫ



PEPSICO

# ПЛАН РЕВОЛЮЦИИ

ДЛЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ СЕТЕЙ  
(И РИТЕЙЛА В ЦЕЛОМ!)

Вместе с первыми лицами крупнейших региональных и федеральных сетей на саммите будет построена пошаговая программа обновления продуктового ритейла в России. Более 10 лет мы ежегодно объединяем на саммите более 500 первых лиц ведущих игроков рынка!

## 7 ФАКТОВ О САММИТЕ 2013:

- **ВВССГ РЕАЛИЗОВАЛА НОВЫЙ ПОДХОД К ПРОГРАММЕ**  
ТЕМЫ февральского саммита – ЭТО ПУНКТЫ ПЛАНА модернизации розничной кампании по Ину Маклеоду (один из самых дорогих менеджеров в международном ритейле): Постановка целей. Создание команды реформаторов. Культурные преобразования в компании. Разработка программы обновления магазинов. Развитие ценности бренда и доверия клиентов. Инфраструктура IT и цепочки поставок.
- **ПРАКТИКА. ЖИВАЯ И «НА ВЫНОС»**  
Впервые ВВССГ готовит подборку методических материалов по основным практическим семинарам! Вместе со спикерами и непубличными экспертами мы создаем пошаговые инструкции по применению. Вы сможете уже на следующий день применить их на практике в своей компании!
- **ВПЕРВЫЕ СЕКЦИЯ ПО «ДРОГЕРИ РИТЕЙЛ»!**  
Многие продуктовые сети начинают открывать магазины по продаже косметики и бытовой химии. Мы поможем сделать все правильно с самого начала.
- **НОВАЯ ПЛОЩАДКА – БАЛЧУГ КЕМПИНСКИ**  
Пятизвездочная гостиница, расположенная напротив Кремля.
- **НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**  
Для взаимодействия друг с другом и спикерами ВВССГ создало мобильное приложение. Талантливые программисты из Новосибирска разработали уникальное интерактивное приложение для ваших смартфонов. Вы составите личный график участия в сессиях, установите контакты и встречи напрямую с теми, кто Вам интересен! На своем телефоне получите доступ ко всем докладам!
- **ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ**  
Впервые за несколько прошедших лет этой теме уделено полное внимание на саммите. И в первую очередь – вопросы к регуляторам алкогольного рынка. Проблем назрела масса, пора разобраться, что нас ожидает!
- **«УДАРНЫЙ» СОСТАВ ВЫСТУПАЮЩИХ**  
Первые лица федеральных и региональных сетей, самые сильные управленцы поделятся своим практическим опытом преобразования бизнеса.



4 ЛЕГКИХ СПОСОБА ОТПРАВИТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ В САММИТЕ:

1. Позвоните в ВВССГ Ирине Чинновой: +7 (495) 785-22-06, 781-11-34
2. Напишите Ирине Чинновой: [iren@b2bcg.ru](mailto:iren@b2bcg.ru)
3. Заполните заявку на сайте [www.b2bcg.ru](http://www.b2bcg.ru)
4. Самый БЫСТРЫЙ способ – воспользуйтесь QR-кодом.



АНТОН КОВАЛЕВСКИЙ

# ПЕРВЫЙ УЧИТЕЛЬ САЛМАН КХАН

*Три года назад выпускник Гарварда и Массачусетского технологического института Салман Кхан бросил престижную работу в бостонском хедж-фонде, чтобы заняться чистой воды благотворительностью: он открыл бесплатную Академию дистанционного обучения. С тех пор Академия Кхана стала самой большой школой в мире, которую ежемесячно посещают более шести миллионов человек, а ее основатель — ныне миллионер — мечтает об образовательной реформе в масштабах всей планеты.*

## НАЖМИ НА КНОПКУ

Академия Салмана Кхана устроена максимально просто. Она публикует короткие, в 10–20 минут, видеоролики, ликвидирующие пробелы в знаниях по самым разным наукам — от математики и биологии до истории искусств. Онлайн-библиотека уроков охватывает базовые программы школы и колледжа: тут можно узнать, почему нельзя делить на ноль, послушать рассказ о главных действующих лицах Великой французской революции или посмотреть лекцию по основам кейнсианской экономики. Есть и курсы подготовки к различным тестам. Доступ к каждому из более чем 3,5 тыс. роликов открыт всем желающим; с 2010 года в них даже нет рекламы. Зарегистрировавшись на сайте Академии, можно воспользоваться дополнительными функциями: протестировать свои знания, распланировать индивидуальный график изучения материала, получить простейшую мотивацию в виде призовых очков и знаков отличия вроде «Знаток тригонометрии», которыми можно поделиться на Facebook.

В роли главного лектора выступает сам Салман Кхан: он записал свыше трех тысяч видеуроков. При этом увидеть его в кадре невозможно: формат «учитель, доска, мел» в Академии Кхана практически под запретом. Зато каждый студент прекрасно знает голос основателя школы и его почерк, которым тот мелко исписывает черный фон цифрового планшета. Его дружелюбная манера вести уроки и способность объяснять сложное через простое завоевала симпатии множества студентов по всему миру. И их учителей: отдельные школы в США, Азии, Африке практикуют групповые уроки по лекциям Кхана, а преподаватели отслеживают с помощью сайта Академии успехи каждого обучающегося и всей группы. По урокам Кхана занимаются дети Билла Гейтса и учащиеся Африканской школы успеха в Гане.

Но гораздо важнее то, что Кхан делает не как преподаватель, а в качестве популяризатора дистанционного образования. Свое детище он видит как «первую в мире бесплатную виртуальную школу, в которой каждый человек сможет

обучиться чему угодно» — и идет к этой цели семимильными шагами. На пожертвования, общая сумма которых уже перевалила за \$16 млн, он всю нанимает дополнительных лекторов, совершенствует функционал сайта и осваивает новые пласты наук. Журнал Time в этом году отдал Кхану четвертую строчку в рейтинге ста самых влиятельных людей планеты, а российский инвестор Юрий Мильнер, недавно учредивший крупную премию по фундаментальной физике, считает Салмана «первым в мире учителем-суперзвездой».

## УЧИТЕЛЬ ПО СЛУЧАЮ

Между тем Салман Кхан даже не имеет педагогического образования — но к знаниям тянется с детства. Сын педиатра из Бангладеш и индийской эмигрантки, он был способным учеником в школьные годы, однако не смог добиться разрешения учителей окончить программу экстерном. После колледжа поступил в Новорлеанский университет, где получил стипендию MIT; отсюда он вышел бакалавром математики, электротехники и компьютерных наук. А затем заработал



степень магистра в Гарвардской бизнес-школе, после чего получил место аналитика в небольшом частном хедж-фонде.

Все изменилось в 2004 году, когда Кхан играл свадьбу. На торжество съехались родственники со всех штатов; среди них оказалась его двенадцатилетняя кузина Надя. «Моя сестренка всегда была внимательной, упорной и целеустремленной — к тому же круглой отличницей, — вспоминает Салман. — Она пожаловалась мне на проблемы с математикой и плохую оценку за последний тест. Я был удивлен: мне казалось, что со своим прекрасным потенциалом Надя станет выдающимся программистом или математиком».

Кхан согласился дополнительно позаниматься с кузиной: в семье считали, что у него «математические мозги». Девочка жила в Нью-Орлеане, а сам Кхан — в Бостоне, поэтому репетиторство пришлось перенести в онлайн. Главным инструментом учителя и ученицы стал блокнот Yahoo Doodle: в нем можно было в прямом эфире рисовать и делать заметки, которые видны обоим участникам беседы — словно на грифельной доске. Подтянув Надю до очередной «пятерки», Кхан начал получать аналогичные просьбы от других родственников. Вначале он попробовал организовывать обучающие конференции через Skype, но сил это отнимало много, а толку выходило мало. Затем по совету друга он записал одну из лекций на видео и выложил ее в ноябре 2006 года на YouTube.

«Помню, поначалу я посмеялся над советом, — признается основатель Академии. — Мне казалось, что YouTube годится лишь для того, чтобы смотреть на котиков, играющих на рояле, и собак, катающихся на скейтборде, а никак не для организованного систематического обучения. Но оказалось, это не так. Теперь, три тысячи видеоуроков спустя, я сам удивляюсь, почему такая мысль не пришла мне в голову первому».

Кхан совмещал работу с репетиторством вплоть до сентября 2009 года, когда решил полностью посвятить себя некоммерческой Академии. Бюджет пришлось оста-

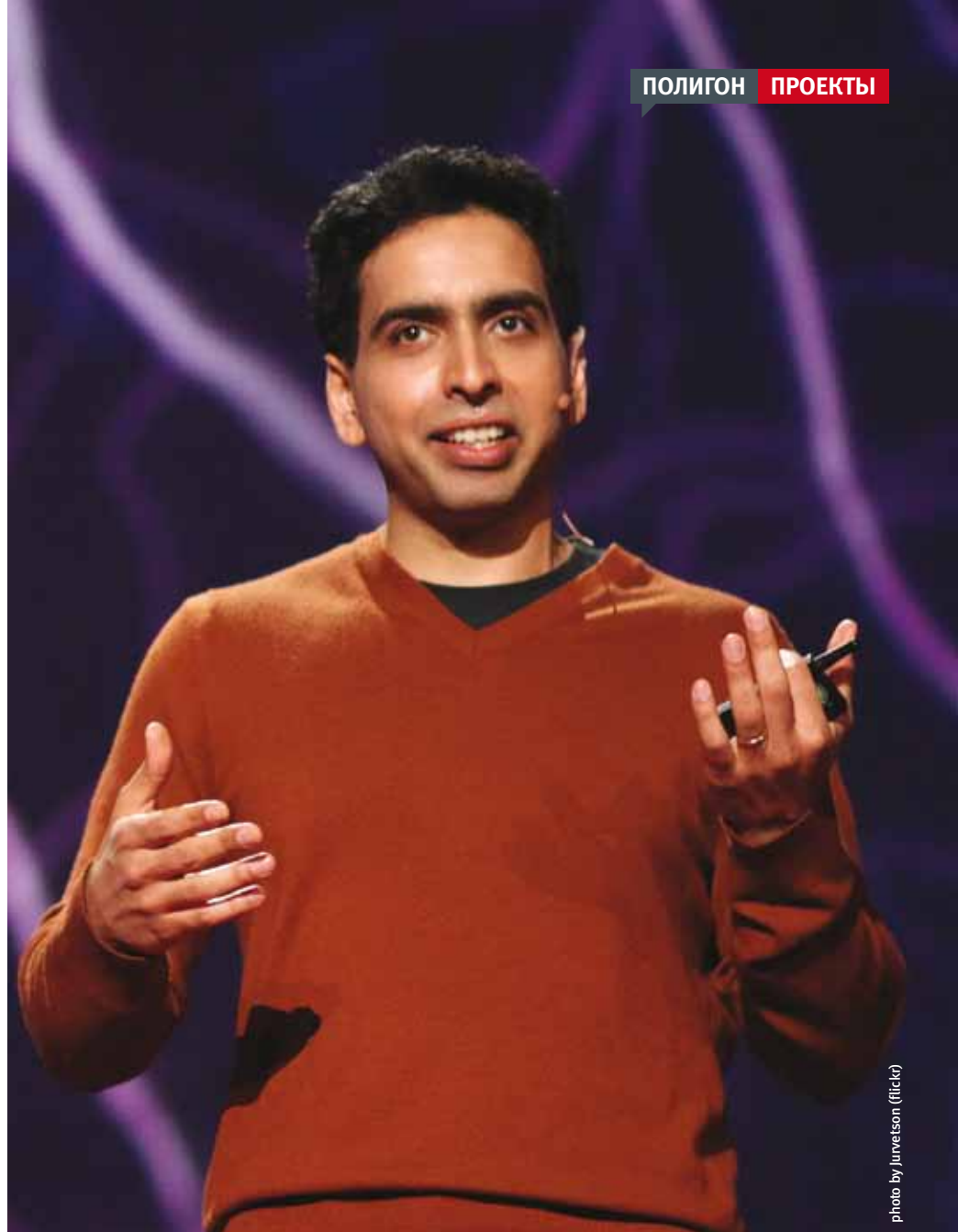


photo by Juvetson (flickr)

**“АКАДЕМИЯ КХАНА СОБРАЛА СТОЛЬ ОБШИРНУЮ АУДИТОРИЮ, ЧТО ЕЕ СОЗДАТЕЛЬ ЛЕГКО МОГ БЫ ПЕРЕВЕСТИ СТАРТАП НА КОММЕРЧЕСКИЕ РЕЛЬСЫ. ОДНАКО КХАН ПРИНЦИПАЛЕН: ЕГО АКАДЕМИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ БЕСПЛАТНОЙ. БЛАГО В ЖЕРТВОТЕЛЯХ НЕТ НЕДОСТАТКА”**

вить более чем скромным: один компьютер, планшет со стилусом за 80 долларов и двадцатидолларовая программа для того, чтобы записывать происходящее на экране планшета. Так продолжалось несколько месяцев: Кхан был сам себе программистом, лектором, деканом и спонсором. Сбережения подошли к концу, когда предприниматель

неожиданно получил чек на \$10 тысяч; это было самое крупное пожертвование за историю Академии. На нем стояла подпись Энн Доерр, жены знаменитого венчурного капиталиста Джона Доерра, сколотившего состояние на стартапах Кремниевой долины. После личной встречи Доерр выписала чек еще на \$100 тысяч — и позаботилась,

чтобы о начинании Кхана узнали щедрые благотворители.

О Кхане заговорили все. Два месяца спустя, в июле 2010-го, Билл Гейтс со сцены Фестиваля идей в Аспене объявил себя поклонником Академии Кхана и пожертвовал на ее развитие полтора миллиона долларов, со временем пообещав добавить еще четыре. Гранты посыпались как из ведра: Google перечислила на счет Академии два миллиона, три пришло от Рида Хастингса, главы сервиса по онлайнному прокату фильмов Netflix, еще пять — от фонда ирландского предпринимателя Шона О’Салливана. «Главная в этой истории — жена Кхана, — уверен Билл Гейтс. — Она согласилась на то, чтобы он ради авантюры бросил успешную работу».

### ВИРТУАЛЬНЫЙ ХОГВАРТС

Обучение через Интернет — идея, лежащая на поверхности. По оценке Гуверовского института, к 2019 году онлайн будет преподаваться половина всех образовательных программ, причем большинство из них — на бесплатной основе. Гарвард запустил онлайн-курсы еще в 1997 году, Университет Райса — в 1999-м, Массачусетский технологический — в 2002-м. Самый многообещающий коммерческий стартап, Udacity, основан минувшей весной бывшим профессором компьютерных наук Стэнфордского университета Себастьяном Труном.

На первый же его курс подписалось свыше 160 тысяч пользователей, а общий размер инвестиций к зиме 2012-го достиг \$21 млн.

Впрочем, Кхан обходится сравнительно малыми силами (сейчас в штате Академии 37 сотрудников, большинство из которых — программисты) при гораздо более широкой аудитории. За последний год на сайте Академии Кхана побывали 45 млн человек, каждый месяц на него заходит 6,5 млн уникальных посетителей. Число просмотров видеоуроков за последние два года перевалило за двести миллионов. В Академии сложились команды учеников и преподавателей; вместе ее посетители решили свыше 750 миллионов задач и примеров — по два миллиона в день. Нарботки Академии в качестве основного образовательного метода используют 20 тысяч преподавателей по всему миру. Стараниями волонтеров уроки Салмана Кхана переводятся на 24 языка, в том числе на китайский, суахили и русский.

Кхану удалось дать веский ответ на вопросы, ставшие камнем преткновения образовательной реформы в последние 15–20 лет: нужно ли внедрять технологические новшества в обучение, как это сделать, сколько это будет стоить. Согласно отчету Консульства по экономическим советам при президенте США, мировые расходы на образование достигли \$3,9 трлн — примерно 5,6% ВВП планеты. Почти треть этой суммы — расходы США, хотя страна по-прежнему отнюдь не лидирует по качеству образования школьников и студентов. Как показывают тесты, каждый пятый пятнадцатилетний американец не получил базовых научных знаний, каждый четвертый не может использовать математические навыки в повседневной жизни.

«Образовательная система слишком жесткая и закостеневшая, — считает Кхан. — Она заглушает природное любопытство детей. Учеба «от звонка до звонка» поощряет пассивность, угодливость системе. Дети не раскрывают свой потенциал. Небольшие частные школы тоже не панацея, они не показывают существенной разницы в результатах обучения. Снижение

числа учащихся на одного преподавателя, на мой взгляд, тоже не приносит успеха». Гораздо важнее, по мнению Кхана, величина полезного учебного времени — того времени на одного преподавателя, когда ученики действительно обретают знания. Видеоакадемия представляет персональный подход к обучению: лекции Кхана действительно напоминают занятия с добродушным родственником. Тем более что на типичного «ботаника» он походит слабо: в студенческие годы Кхан даже был участником группы, игравшей тяжелый металл.

Идеальная школа в его мечтах — что-то вроде Хогвартса: место, где можно раскрывать таланты детей и совмещать фундаментальные академические знания с играми или, например, сборкой роботов. В классе должно быть 75–100 учеников разного возраста, которые занимались бы с тремя–четырьмя учителями «широкого профиля». Кто-то работает за компьютером, кто-то изучает экономику, играя в настольные игры, кто-то разрабатывает мобильные приложения, кто-то лепит скульптуры. Самое важное — уйти от синхронности: нужно дать каждому ребенку возможность обучаться в удобном ему темпе, чтобы он мог полностью освоить одну тему, прежде чем перейти к другой. «Иначе получатся не знания, а швейцарский сыр с дырками», — утверждает Кхан.

Он не отрицает, что со временем может открыть не только виртуальную, но и реальную школу. Пока же основная его задача сводится к сбору денежных средств. Бюджет компании Khan Academy в этом году приблизился к \$7 млн, а в следующем составит \$10 млн. Летом Салман выпустил автобиографическую книгу «Школа на весь мир» — о том, как была создана Академия его имени — по сути, обращение к спонсорам и инвесторам. При столь обширной аудитории он мог бы легко перевести стартап на коммерческие рельсы, что регулярно советуют сделать независимые консультанты, но Кхан принципиален в решении оставить Академию бесплатной. Похоже, он решил разрушить еще один стереотип о том, каким должно быть качественное образование. ■

## Академия набирает обороты

Динамика роста показателей Khan Academy за три года



Источник: данные компании



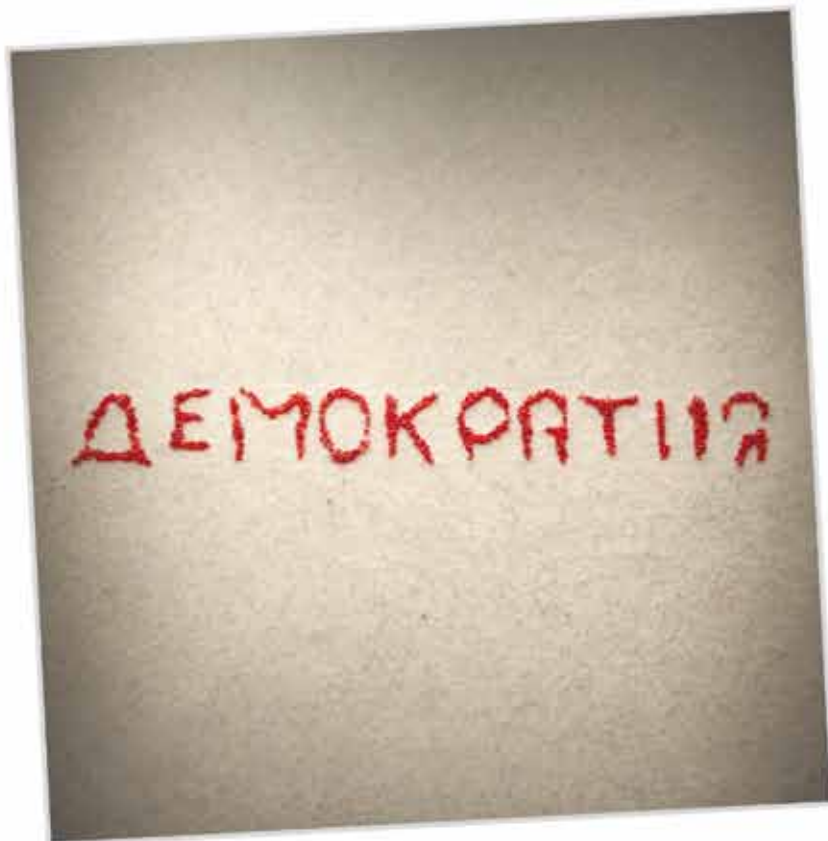
ТЕЛЕКАНАЛ

# ЭКСПЕРТ

ПЕРВЫЙ КАНАЛ РУССКОЙ БУРЖУАЗИИ

22.00

Среда



ПРЕМЬЕРА

## ДЕМОКРАТИЯ

Ведущие: Валерий Фадеев, Петр Скоробогатый

Общественно-политическое ток-шоу для тех, кому небезразлична судьба России. В основе программы — поиск компромисса между властью и оппозицией. Гости студии: представители оппозиции, власти и бизнеса, экспертное сообщество и зрители

Интернет-вещание 24/7:  
[tv.expert.ru](http://tv.expert.ru)



Распространение  
+7 (495) 651 6558  
[region@tv.expert.ru](mailto:region@tv.expert.ru)

Реклама  
+7 (495) 651 6555  
[sales@expert.ru](mailto:sales@expert.ru)



## *Какой будет Космонавтика 2.0?*

*Скорее всего, даже не государственно-частной, а частно-государственной. Проторив дорогу в космос, государство отступит в сторону, пустив вперед частную инициативу и оставив за собой в основном только функцию регулятора и владельца инфраструктуры общего пользования...*

ЕВГЕНИЙ ЗОЛотов

# КОСМИЧЕСКИЙ ИЗВОЗ

*Эра по-настоящему  
частного космоса  
стартовала только что.  
Обошлось без «Поехали!»  
и фанфар.*

**В** конце октября произошло событие, которое не привлекло особого внимания прессы: в Тихом океане на парашютах приводнилась спускаемая капсула Dragon. На ней не было людей, лишь около тонны груза научного характера, доставленного с Международной космической станции. И тем не менее это событие стало знаковым. Так завершился первый стопроцентно частный космический рейс в мире — в исполнении американской компании SpaceX. И самое главное — он был *коммерческим*.

Толика «частного» и «независимого» на уровне субподрядчиков и подрядчиков в мировой космонавтике имела почти всегда, исключая разве что первые годы рывка за атмосферу, когда у пусковых пультов стояли Королев и фон Браун<sup>1</sup>, а национальный престиж и безопасность ставились выше денежного интереса. В СССР дорогу к звездам помогали прокладывать «как бы независимые» проектные бюро и предприятия, в США тем же занимались частные гиганты авиастроения.

Однако подлинно частными правильнее считать космические проекты, в которых инициативу берут на себя граждане, руководствующие личным интересом, а не государственные космические агентства. Примечательно, что и бюджеты таких проектов, как правило, в разы или на порядки меньше тех, к которым мы привыкли за время существования Большой Государственной Космонавтики.

**1** Вернер фон Браун (1912–1977) — немецкий, а затем американский конструктор ракетно-космической техники, которого считают «отцом» американской космической программы.

**МНОГИЕ АМЕРИКАНСКИЕ УЧАСТНИКИ ЧАСТНОКОСМИЧЕСКОЙ ГОНКИ НАЦЕЛИЛИСЬ НА РЫНОК КОСМИЧЕСКОГО ИЗВОЗА, ОБЪЕМ КОТОРОГО СОСТАВЛЯЕТ ДЕСЯТКИ МИЛЛИАРДОВ ДОЛЛАРОВ В ГОД. ВОЕННЫМ, УЧЕНЫМ, КРУПНЫМ КОРПОРАЦИЯМ ПОСТОЯННО ТРЕБУЕТСЯ ВОЗИТЬ ЧТО-ТО НА ОКОЛОЗЕМНУЮ ОРБИТУ**

Вот почему полеты космических туристов на российских «Союзах» к МКС, практиковавшиеся в 2000-е годы, могут быть причислены к категории «частный космос» разве что косвенно: да, организованы они были частной компанией Space Adventures, но все прочее было построено и эксплуатировалось государствами.

Первым настоящим прорывом стал полет космолана SpaceShipOne американской компании Mojave Aerospace Ventures (совместный проект сооснователя

Microsoft Пола Аллена и авиастроителя Scaled Composites). В июне 2004 года он совершил демонстрационный пилотируемый прыжок за облака, а осенью того же года — еще два рейса, став победителем конкурса Ansari X Prize, учрежденного эксцентричным космоантрепренером Питером Диамандисом с целью подтолкнуть частное освоение космоса (это он пообещал \$10 млн первой организации, которая сумеет построить многоразовый космический корабль, способный дважды в течение двух недель достичь стокилометровой высоты). Сегодня X Prize Foundation Диамандиса при поддержке спонсоров предлагает еще несколько крупных призов, в частности Google Lunar X Prize — за первого частного робота, который окажется на Луне.

#### Части космического целого

Компания Mojave Aerospace сделала очень важное дело: впервые аппарат, полностью спроектированный и построенный на деньги частных инвесторов, поднялся до космических высот. Это достижение теперь должно послужить хорошей основой для создания прибыльного бизнеса, чем основатели компании

ОКОЛО

**\$4 млрд**

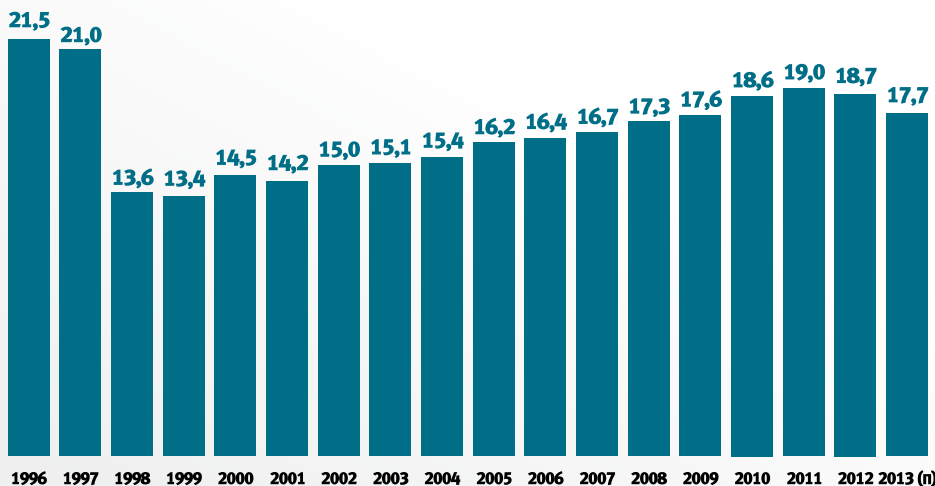
составляет бюджет Роскосмоса в 2012 году в открытой его части. Закрытую некоторые эксперты оценивают примерно во столько же

в настоящее время и занимаются: совместно с Virgin Galactic небезызвестного английского предпринимателя Ричарда Брэнсона они строят более мощную версию космолана — SpaceShipTwo — и планируют уже до конца 2013 года начать осуществлять регулярные космические рейсы для туристов.

Здесь стоит заметить, что «прыжок» до высоты в 100 км, которая считается космической<sup>2</sup>, — лишь промежуточный успех. Космоланы Mojave Aerospace способны совершить только суборбитальный полет и спланировать обратно, но не в состоянии развить достаточную скорость, чтобы выйти на орбиту вокруг Земли. Околоземная орбита — это своего рода первая остановка на пути к звездам: достигший ее корабль может оставаться там практически сколь угодно долго, не тратя топлива. Однако постройка такого корабля — гораздо более сложная задача. И ее удалось решить следующему участнику частной космической гонки — компании SpaceX. Это проект интернет-миллионера Элона Маска, который сделал состояние на платежной системе PayPal (он был в числе основателей). Сегодня, помимо космоса, Маск занимается еще парой красивых и немного авантюрных проектов — например, созданием электрических спорткаров под

## Не наше NASA

Космический бюджет США, \$ млрд



Источник: NASA

<sup>2</sup> Условной границей между атмосферой Земли и космосом, принятой в соответствии с определением Международной авиационной федерации, принято считать так называемую линию Кармана, которая находится на высоте 100 км (62 мили) над уровнем мирового океана. Линия названа в честь Теодора фон Кармана (1881–1963), американско-венгерского математика и конструктора летательных аппаратов.

брендом Tesla Motors. Команда Маска не стала изобретать космолет, а пошла классическим путем, отдельно спроектировав собственный реактивный двигатель Merlin, ракету-носитель Falcon, использующую эти двигатели, и капсулу Dragon, которая после полета возвращается с орбиты и приземляется с помощью парашютов. Такой модульный подход обеспечил проекту большую гибкость. Мощность ракеты-носителя зависит от количества установленных двигателей, но уже девяти штук Merlin (ровно столько их устанавливается в эксплуатируемом сейчас носителе Falcon 9) хватает для вывода как на низкую, так и на высокую (геостационарную) орбиту груза в несколько тонн. Сама капсула оснащена лишь маломощными двигателями для корректировки траектории и может вмещать как просто груз, так и — в ближайшей перспективе — команду из семи астронавтов.

В настоящий момент SpaceX — безусловный лидер гонки за частный космос. Это

чуть ли не единственная компания, уже заключившая контракт на \$1,5 млрд с NASA на доставку грузов на МКС и с нее (другой партнер NASA, добившийся той же привилегии, — военный подрядчик Orbital Sciences Corp.). Однако параллельным курсом с небольшим отставанием следуют буквально десятки молодых компаний, работающих главным образом в США и финансируемых амбициозными предпринимателями, для которых космос никогда не был профессией, зато с детства — мечтой.

Титан электронного ритейла Джефф Безос (Amazon.com) основал компанию Blue Origin, которая уже близка к решению задачи вертикального взлета и посадки, а в октябре успешно протестировала систему спасения экипажа. Один из основателей Microsoft Пол Аллен в рамках космического проекта Stratolaunch Systems продолжает работать с партнера-

**В СПИСКЕ ИНИЦИАТОРОВ И ИНВЕСТОРОВ ЧАСТНЫХ КОСМИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ В США — ФЕНОМЕНАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, СДЕЛАВШИХ СОСТОЯНИЕ В ИТ-СЕКТОРЕ: ПОЛ АЛЛЕН (MICROSOFT), ЭЛОН МАСК (PAYPAL), ДЖЕФФ БЕЗОС (AMAZON), ДЖОН КАРМАК (ID SOFTWARE) И ДР.**

ми по SpaceShipOne, планируя создать свой орбитальный грузовик. Владелец сети бюджетных отелей Роберт Бигелло финансирует Bigelow Aerospace и вплотную подобрался к развертыванию в ближнем космосе сети надувных (в буквальном смысле) гостиниц.

**АКЦИЯ!**



**Для любимого  
БЕСПЛАТНО**

Услуга для малого бизнеса

**«Мой любимый  
контрагент»**

Для Москвы: **8 (495) 755-58-58**

Для регионов: **8 (800) 100-77-33**

**A**

[alfabank.ru](http://alfabank.ru)

Альфа-Банк

Период проведения акции: с 07.11.2012 по 31.01.2013. Условия Акции распространяются только на новых Клиентов, открывающих счета в ОАО «АЛЬФА-БАНК» в период проведения акции. Услуга для малого бизнеса «Мой любимый контрагент» предусматривает бесплатные платежи в адрес одного контрагента и поднимается без взимания платы и действует до 30.04.2013. Подробности на [www.alfabank.ru](http://www.alfabank.ru) ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России на осуществление банковских операций №1326 от 05.03.2012

Джон Кармак, памятный любителям компьютерных игр как со-основатель id Software, руководит Armadillo Aerospace, которая отменилась победами в нескольких престижных «космических» конкурсах. А есть еще XCOR Aerospace с челноком Lynx, Sierra Nevada Corp. с многоразовым транспортом Dream Chaser, британская Reaction Engines Limited с уникальным космопланом Skylon, способным стартовать с обычных аэродромов, и многие другие.

Рассматривать в деталях каждый частный проект особого смысла нет. Но важно то, что, несмотря на разные подходы к решению технических проблем, дорога в космос

для них давно проторена: известны трудности, можно подсмотреть подсказки у предшественников. Нынешним частным покорителям космоса, образно говоря, не приходится ломать голову над тем, твердая Луна или мягкая, как это довелось в свое время Королеву. Они точно знают, что ждет их на каждом метре высоты — каковы там температуры, радиационные уровни, магнитные поля. И государственные космические агентства США больше не пытаются конкурировать с частниками, а, наоборот, помогают — через конкурсы, гранты, контракты, стимулируя работу независимых коллективов. Так что у Маска, Безоса, Аллена и прочих есть замечательная возможность сосредоточиться на том единственном, что, собственно говоря, только и имеет значение в космической коммерции. На снижении издержек.

#### ДЕШЕВЫЙ КОСМОС

Сбить цену на внеатмосферные перевозки — это и первоочередная задача, и главный вызов для коммерческих космопроходцев. Неизменным атрибутом государственных космических программ

всегда оставались фантастические, недостижимые для частных игроков бюджеты. На программу «Аполлон» NASA тратило в среднем около \$1,5 млрд в год на протяжении 14 лет подряд! Это много и по нынешним меркам, даже без учета инфляции. Конечно, деньги выделялись не просто так: никто не знал, что ждет человека на звездных трассах, а ошибок космос не прощает. Перестраховаться, перепроверить каждую деталь — естественное в таких условиях желание (живо представить, сколь тонким был волос, на котором порой висела жизнь космических пионеров в те годы, можно по замечательному фильму «Аполлон-13», основанному на реальных событиях). Однако нынешние космокоммерсанты уверены: космическим бюджетам пора усохнуть до адекватных размеров.

Элон Маск, к примеру, считает, что титанические бюджеты государственных агентств раздуты искусственно: деньги уходят на прокорм бюрократов и неэффективные конструкторские решения. И он сумел доказать свою правоту. Его SpaceX смогла спроектировать и построить двигатель, ракету-носитель и капсулу, потратив за восемь лет меньше миллиарда

**НЕПРЕМЕННЫЙ АТРИБУТ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
КОСМИЧЕСКИХ ПРОГРАММ —  
ФАНТАСТИЧЕСКОГО РАЗМЕРА  
БЮДЖЕТЫ. СБИТЬ ЦЕНУ  
НА ВНЕАТМОСФЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ —  
ЭТО И ПЕРВООЧЕРЕДНАЯ  
ЗАДАЧА, И ГЛАВНЫЙ ВЫЗОВ  
ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ  
КОСМОПРОХОДЦЕВ**



долларов. При этом каждый следующий проект обходится компании дешевле предыдущих. И при штате всего в две тысячи человек компания сейчас не только эксплуатирует фактически единственный успешный частный космический грузовик, но и предлагает самую выгодную на планете Земля цену перевозки. В перспективе Маск надеется снизить стоимость доставки грузов на орбиту в сто раз и более по сравнению с нынешней, а конкуренция на рынке, по его мнению, позволит в конце концов опустить тарифы до десятков долларов за килограмм, то есть до уровня авиаперевозок.

Добиться успеха SpaceX помогла не столько тотальная экономия, сколько бизнес-ориентированный подход к проектированию. В-первых, производимое компанией «железо» — многоразового использования: значительная часть ракеты-носителя и капсула могут и уже применяются повторно (как и капсула, отработавшая свое ступень ракеты спускается на парашютах). Во-вторых, компания эксплуатирует так называемую фрактальную архитектуру: каждый узел проектируется так, чтобы его можно было с небольшими изменениями применить в других частях ракетного комплекса. В результате ракеты-носитель Falcon 1, построенная для испытаний и демонстрации, отличается от Falcon 9, которая используется для снабжения МКС, только количеством двигателей Merlin. И точно так же проектируемая сейчас Falcon Heavy (носитель для вывода тяжелых грузов) будет отличаться от Falcon 9 лишь наличием двух дополнительных девятидвигковых ступеней. Такой подход не только удешевляет и ускоряет процесс разработки, но и уменьшает количество возможных ошибок, неизбежных при проектировании техники «с нуля».

NASA уже заключило контракт со SpaceX на дюжину рейсов к МКС «туда-обратно»; октябрьский стал первым из них. Однако космические грузоперевозки — это только начало. Через три года, когда будет доведена до ума система спасения экипажа, Dragon сможет возить на орбиту и людей.

А дальше... Пуски из стратосферы совместно с Stratolaunch Systems, вертикальный взлет и посадка (уже тестируется модификация Falcon под названием Grasshopper) спровоцируют очередной обвал цен и изменят расстановку сил на рынках.

Между тем ракеты — далеко не единственный резерв для сокращения издержек программы. Как показывает опыт той же SpaceX, многое можно пересмотреть в секторе вычислительной техники. До сих пор бортовые компьютеры космических кораблей собирались из специальных электронных схем, сравнительно слабо подверженных высокой радиации (солнечному ветру и т. п.). Но Falcon/Dragon работают под управлением обычных компьютеров, менее защищенных от ионизирующих излучений, зато более быстрых, совместимых с РС и, конечно, менее дорогих. Секрет успеха здесь, вероятно, скрыт в резервировании — чтобы выход из строя одного вычислителя не оказал влияния на функциональность бортового комплекса в целом.

Значительную экономию может дать и отказ от привычной парадигмы «Хочешь сделать хорошо — доверь это человеку». Личное присутствие человека считалось и до сих пор считается необходимым условием для полноценной работы в космосе. Но так ли уж нужно высаживать человека на Луну или Марс? Что если передать значительную часть обязанностей роботам, управляемым через современные естественные интерфейсы (например, операторам, обвешанным датчиками движения), чтобы избавить человека от опасностей, связанных с высадкой на другие планеты? Пусть операторы находятся в комфортном орбитальном комплексе в сотне километров над Луной или Марсом, а отряд роботов под их управлением занимается всей черной работой на поверхности. Тем самым мы устраним наиболее опасную, самую сложную и дорогую фазу — высадки-подъема космонавтов. Это направление сейчас активно исследует страдающее от недофинансирования NASA, а по его инициативе и параллельно

с ним — и некоторые частные игроки. Такие, к примеру, как Planetary Resources.

### Кому выгодно?

Таким образом, сам прыжок за атмосферу оказался бизнесу по силам. Но уже в конце 1990-х, когда заря частной космонавтики только занималась, возникли обоснованные сомнения в том, что пионеры частного космоса

“ Обороты связанной с космосом индустрии достигают во всем мире 150–165 млрд долларов в год. Но если исключить отсюда доходы, связанные с запуском и эксплуатацией коммерческих телекоммуникационных спутников, мы увидим, что космос — это в значительной степени государственный рынок. Между тем государственные космические проекты бюрократизированы и связаны с огромным количеством ограничений. Частная деятельность в этой сфере, безусловно, более эффективна с точки зрения использования финансовых ресурсов.

МАНФРЕД КРИШКЕ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР INTERMAP TECHNOLOGIES

“ Космическая отрасль во всем мире непременно осуществит переход от модели G2G («правительство — правительство»), в которой и заказчиком программ и исполнителем выступают правительственные космические агентства, к модели B2C («бизнес — клиент»). Пока впереди всех — телекоммуникационный сектор: мы наблюдаем здесь рост инвестиционной активности и самостоятельности игроков. Трансформацию, которая происходит, можно описать по аналогии с взаимоотношениями внутри семьи: роль родителей играют государственные структуры, дети — частные компании, которые начинают самостоятельную жизнь, но им еще нужна материальная поддержка.

МОРИС ГОНДЕРСОН

ПАРТНЕР ФОНДА RUNWAY CAPITAL PARTNERS

“ Государства и правительства — величайшие локомотивы, которые открывают нам целые новые отрасли и направления — будь то космические путешествия или мобильные устройства. Но именно частный бизнес подхватывает все это и доводит до совершенства.

СТИВЕН АТТЕНБОРО

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР VIRGIN GALACTIC

**ЧАСТНИК ИДЕТ В КОСМОС  
ПО ПРОТОРЕННОЙ ГОСУДАРСТВОМ  
ДОРОГЕ, ЗНАЯ, ЧТО ЖДЕТ ЕГО  
НА КАЖДОМ МЕТРЕ ВЫСОТЫ:  
ТЕМПЕРАТУРЫ, РАДИАЦИОННЫЕ  
УРОВНИ, МАГНИТНЫЕ ПОЛЯ**

добьются коммерческого успеха. И инвесторы, и потребители оказались не готовы к массированному коммерческому штурму заоблачных далей.

Представьте себе ракетостроителя или космического извозчика как объект для инвестиций. Даже полвека спустя после запуска «Спутника-1» дорога на орбиту сопряжена с массой специфических рисков, а проектирование и производство техники остается сложным делом, требующим специалистов, времени, затрат. В результате даже у самых надежных и упорных из них ракеты порой ведут себя не так, как ожидалось, разваливаясь в воздухе или выдавая сбой за сбоям в космосе (именно таким был, например, октябрьский рейс Falcon 9 / Dragon, когда вышел из строя один из главных двигателей, сбоили компьютеры, не был выведен на орбиту важный попутный груз). Каждый провал — это миллионы долларов убытка, многомесячные технические расследования с неясным концом, а потом снова годы и годы работы.

Но это еще полбеды. Спутники не ремонтируются, а конкуренты на земле часто способны предложить сносную дешевую альтернативу космическим технологиям. Нужно ли, скажем, жителям Канзаса спутниковое телевидение, если Google уже провела им гигабитный оптоволоконный Интернет?

Такая картина непривычна для хайтек-инвесторов, освоивших за последние четверть века «бизнес в стиле дотком»: продукт создается минимальными силами, нужен миллионам, капитал оборачивается быстро. Вот и нет венчурных фондов, специализирующихся на частном космосе (редкие исключения вроде энтузиастов-одиночек, стоящих за SpaceX и ей подобными, а также небольших фондов наподобие Space Angels Networks скорее подтверждают правило).

Чисто интуитивно трудно не согласиться с Маском, который утверждает, что мы переживаем момент, сопоставимый по значимости с рождением Всемирной паутины: дешевые билеты на орбиту наверняка спровоцируют взрыв деловой активности, подобный тому, какой спровоцировала проникающая в каждый дом Глобальная компьютерная сеть. Но до этого счастливого момента нужно еще дотянуть, а пока приходится исходить из весьма ограниченных собственных финансовых ресурсов.

Отсюда и принятая практически всеми участниками частнокосмической гонки двухступенчатая бизнес-модель: прежде встать на ноги, применив космические технологии для чего-то очень востребованного (нужды военных, связь, картография и пр.; кстати, именно картографией занимаются «классики» коммерческого космоса Digital Globe и GeoEye, чьи снимки поверхности Земли можно увидеть, к примеру, на виртуальном глобусе Google Earth), а уж потом, заработав денег, решать свои, уникальные задачи.

Так на что же годен частный космос, кроме удовлетворения амбиций самих космических энтузиастов? Прежде всего это огромный рынок грузового извоза. Военным и гражданским организациям, крупным корпорациям и науке постоянно требуется возить что-то на околоземную орбиту и доставлять оттуда. По самым скромным оценкам, этот рынок измеряется десятками миллиардов долларов в год, и на него же нацеливается абсолютное большинство частных

космических игроков. Плюс где-то на горизонте вырисовывается перспектива применения суборбитальных кораблей для быстрой трансконтинентальной доставки товаров и пассажиров.

Второй по значимости, но пока еще во многом существующий «на бумаге» рынок — космический туризм. Самые амбициозные ухватились за него еще в нулевые, когда SpaceShipOne продемонстрировал практическую возможность возить людей «к звездам» по ценам на два порядка ниже предлагавшихся до того. Virgin Galactic планирует начать полеты маленьким флотом SpaceShipTwo со следующего года, прося за несколько часов суборбитальной экскурсии всего \$200 тыс. Этого достаточно, чтобы подарить туристу незабываемые виды, немного невесомости и полный спектр ощущений, доступных настоящим космонавтам (в том числе перегрузки).

Но если Virgin Galactic и станет первым космическим туроператором, работать в одиночку ей предстоит недолго. Bigelow Aerospace уже вывела на орбиту два субразмерных прототипа своего надувного космического отеля. Купив у NASA проект надувного многоместного обитаемого модуля TransHab, Bigelow довела его до ума и планирует в ближайшие годы воспользоваться услугами SpaceX и забросить на орбиту несколько таких жилищ. Одно из них в рамках партнерства с NASA, вероятно, будет пристыковано к МКС. Надувная конструкция, как это ни удивительно, крепче монолитной — за счет многослойных стен из чрезвычайно прочного полимера, а кубический метр, естественно, намного дешевле. Сдавать место на орбите планируется как туристам, так и исследователям.

Наконец, третьим, после транспортно- и туристического, идет полуфантастический рынок космических промыслов. Игроков на этом направлении сравнительно мало, что объясняется слабой изученностью темы и фактическим отсутствием необходимых технологий. Но составить представление о потенциале и надеждах уже можно. Так, европейская EADS

Astrium (подразделение работающей на «оборонку» EADS) параллельно с космотуризмом планирует развернуть за атмосферой гигантские солнечные электростанции и переправлять энергию на Землю с помощью лазерного луча.

А основанная Питером Диамандисом и Эриком Андерсоном (сооснователи X Prize и Space Adventures соответственно) Planetary Resources замахнулась ни много ни мало на разработку недр малых планет Солнечной системы. Этот проект наделал много шума в уходящем году, но в целом, несмотря на уникальность задачи, он составлен из тех же самых этапов, что и прочие частнокосмические инициативы. На первом этапе выведенные компанией на орбиту Земли телескопы поработают на нужды «приземленных» бизнесов (картография, наука). Только после этого — не человеком, а флотилией роботов — будет проведена разведка перспективных астероидов. Цель — астероиды металлической группы, содержащие в том чис-

ле платину. А в конце, опять-таки с помощью роботов, на Землю планируется доставлять собственно драгоценный металл.

Основатели проекта (а за ним, кроме прочих, стоят Ларри Пейдж, Эрик Шмидт, Джеймс Кэмерон) надеются устроить переполох на рынке ценных металлов и, возможно, уподобить платину алюминию, еще сто лет назад ценившемуся дороже золота, а потом резко подешевевшему благодаря достижениям науки.

Атмосфера в секторе космического предпринимательства стремительно накаляется. Замечательную характеристику текущей ситуации дал недавно Элон Маск. По его словам, SpaceX не пыталась и не пытается патентовать свои разработки. Но вовсе не из благотворительности или чего-то подобного. Просто главными конкурентами в частнокосмической гонке Маску видятся китайские компании, которые известны своим пренебрежением к чужой интеллектуальной собственности: начни SpaceX заполнять заявки на патен-

ты — и китайцы просто воспользуются ими к собственной выгоде.

Так что важно не сбавлять темпов, держать рот на замке и... верить! Закончится первый этап, пионеры расплатятся с долгами, и их взоры неизбежно обратятся от околоземного пространства дальше — к Луне, Марсу, поясу астероидов. Конечно, это потребует новых расходов, а отдача в первое время наверняка будет измеряться не столько деньгами, сколько вниманием землян. Но представьте, как далеко способна увезти бизнес-слава космического первопроходца! ■

При подготовке публикаций рубрики использованы материалы Московского международного форума инновационного развития «Открытые инновации», проходившего 31 октября — 3 ноября 2012 г. в «Экспоцентре». <http://forinnovations.org/ru>



**АМЕРИКАНСКАЯ SPACEX — БЕЗУСЛОВНЫЙ ЛИДЕР ГОНКИ ЗА ЧАСТНЫЙ КОСМОС. ЭТО ЧУТЬ ЛИ НЕ ЕДИНСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ, УЖЕ ЗАКЛУЧИВШАЯ КОНТРАКТ НА \$1,5 МЛРД С NASA НА ДОСТАВКУ ГРУЗОВ НА МКС И С НЕЕ**

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

# ЗВЕЗДНАЯ БОЛЕЗНЬ

*К космонавтике все ближе подбирается «частник» из поколения «нетерпеливых» — тех, чье детство пришлось на эпоху великих космических свершений, 1960-е и 1970-е годы, и кто считает ужасно несправедливым, что космос — по-прежнему место для немногих избранных.*

«Шли годы, и я видел: NASA не делает ничего, что позволило бы мне осуществить детскую мечту — полететь в космос», — так сформулировал затаенную обиду этого поколения Ричард Брэнсон, основатель Virgin Galactic. И эта «обида» — сильнейший побудительный мотив для множества частных предпринимателей, которые, несмотря ни на что, приходят в космическую отрасль — в том числе и в России.

## СИЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЯГОТЕНИЯ

Одна из самых дискуссионных тем в среде людей, имеющих отношение или просто равнодушных к российской космонавтике, — куда и в какой мере госкосмосу можно и должно допустить частный бизнес. Заданный во времена СССР импульс начинает затухать, советские технологические заделы иссякают — как не оказаться

на задворках мировой космической индустрии?

Непременный гриф секретности, стремление к полному циклу разработки и производства, производственная база в виде крупных и малоэффективных госпредприятий — все это сделало отечественную космическую отрасль очень неповоротливой.

И это не только российская болезнь. За рубежом государственные космические проекты тоже забюрократизированы и связаны с огромным количеством ограничений, считает Манфред Кришке, вице-президент Intermap Technologies. Но и лечение там находят. «Судите сами, — говорит Кришке, — частная американская компания SpaceX потратила в общей сложности около \$1,5 млрд на создание ракеты-носителя и космического корабля. У правительственных агентств на решение аналогичной задачи ушло бы в 15–20 раз больше».

Российской космонавтики не коснулась даже административная реформа 2004 года, логика которой исходила из необходимости разделять различные функции ведомств. Роскосмос так и остался для своей отрасли един в трех лицах: регулятор, заказчик и исполнитель. «Такое «натуральное хозяйство» само по себе создает прекрасную почву для коррупции, — говорит депутат Госдумы Валерий Зубов. — И скандал с хищением средств, которые шли на финансирование разработки системы ГЛОНАСС, тому подтверждение». По мнению Дмитрия Пайсона, директора по развитию космического кластера фонда «Сколково», недостаточно эффективное разделение заказчика и исполнителя — большая проблема для отрасли: «Эта схема унаследована с советских времен, и от нее нужно отказываться. Когда функции бу-



дут окончательно разделены, появится вероятность подключения к госзаказу новых игроков. Пока же у частного бизнеса возможностей не так много».

Признаки того, что и «наверху» есть понимание необходимости перемен, появляются. Так, недавно на публичное обсуждение впервые была вынесена стратегия развития отрасли — что само по себе большое достижение. Стратегию приняли довольно сдержанно. «В результате вместо стратегии был подготовлен сокращенный документ под названием «Основы политики РФ в области космической деятельности», который по своему статусу является закрытым», — говорит Дмитрий Пайсон.

Осенью этого года глава Роскосмоса Владимир Поповкин заявлял о планах реформирования отрасли. Прежде всего он говорил об идее создания госкорпорации, которую многие экспер-

ты оценивали весьма критично. Сторонники госкорпорации объясняли необходимость объединения предприятий избеганием дробления сил, противники напоминали, что это означает отказ от конкуренции.

Представители частных компаний, с которыми удалось пообщаться «Бизнес-журналу», настроены намного более оптимистично, чем раньше: в конце концов, в последнее время стало понятно, что в Роскосмосе знают и даже умеют употреблять термин «государственно-частное партнерство»; более того — уже есть удачные примеры сотрудничества космического агентства с частными компаниями. Увы, пока очень немногочисленные — и далеко в не самых значимых проектах.

На Московском международном форуме «Открытые инновации» в ноябре замруководителя Роскосмоса Виталий Давыдов вы-

“ Космическая индустрия в России — одна из тех, что не смогли адаптироваться к идеологии постиндустриальной экономики. В ее основе по-прежнему лежат дорогие продукты и мегапроекты-«динозавры». Между тем другие отрасли — даже такие традиционные, как автотром, — демонстрируют успехи, связанные с переходом к созданию платформ. Платформы создаются крупными отраслевыми игроками, а интеллектуальный ресурс, предпринимательский подход и прорывные инновации обеспечивают небольшие компании.

**Евгений Кузнецов**  
ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИЙ  
И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РВК

“ Заслуга (Сергея Павловича) Королева в том, что он не занимался бизнесом, а совершал прорыв в науке, технике и технологиях. Тот самый прорыв, который сейчас позволяет серьезно заниматься бизнесом в космосе. И требовать от Королева, чтобы он «бабки» зарабатывал, было бы совершенно неправильно. Эти задачи нужно разделить. И поэтому мы сейчас говорим на полном серьезе: «Бизнес, ах, где ты? Иди сюда, вот тебе поляна, начинай зарабатывать! И начинай помогать мне, государству, которое вкладывает деньги, чтобы сделать что-то для будущего!» Для нас это важная задача — обеспечить интересы государства, безопасность, обороноспособность, возможность предоставления услуг жителям страны, которые платят налоги. А вы теперь попробуйте на этой же поляне заработать деньги!

**Виталий Давыдов**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ РОСКОСМОСА

**До сих пор Роскосмос так и остается для всей космической отрасли ведомством, которое сочетает функции регулятора, заказчика и исполнителя**

разил сомнение в том, что в России в ближайшее время могут появиться частники, которые окажутся в состоянии делать перспективную космическую технику.

— Серьезный бизнес со свободными средствами в стране есть, но он понимает, что в космосе у него будет серьезная конкуренция с «государевыми» структурами и отбить эти деньги можно будет лишь через 5–10 лет, — сказал Давыдов. — И что лучше завозить в страну капусту-картошку: на этом деньги можно без риска отбивать за месяцы. Мне кажется, сегодня главная «поляна» взаимодействия с частным бизнесом — это использование результатов космической деятельности. И сейчас появляются люди, готовые вкладывать сюда длинные деньги.

Использование результатов космической деятельности — это преимущественно получение и обработка информации со спутников (например, данных дистанционного зондирования Земли) и создание на этой базе коммерческих сервисов. Занятие для частного действительно достойное, хотя и вполне «земное». К тому же не требующее особого приглашения Роскосмоса, поскольку спутники на разнообразных орбитах (как источник данных) — не только российские. Так, сейчас на отечественном рынке, связанном с ДЗЗ, уже работает десяток дистрибьюторов, предлагающих

спутниковые снимки западных компаний.

А как насчет сотрудничества на ключевых направлениях? Частные компании вполне могли бы дать заметный импульс развитию и в области создания космической техники, если бы Роскосмос отдавал ему хотя бы 20–25% своих заказов, подсчитывает генеральный директор НПО «Лептон» Олег Казанцев. «Пока по объему средств частникам достается в лучшем случае 2% бюджета», — говорит он.

### К СОСТОЯНИЮ НЕВЕСОМОСТИ

По словам Виктора Адрова, генерального директора компании «Ракурс» (производитель цифровых фотограмметрических систем для обработки космических снимков), взаимодействие частных компаний с Роскосмосом постепенно улучшается, хотя еще памятные недавние времена, когда это ведомство максимально ограничивало участие независимых частных компаний в своих проектах. Между тем до сих пор работать в партнерстве с Роскосмосом доводилось лишь считанному частным технологическим компаниям. Чтобы добиться статуса партнера, частнику нужно уметь делать что-то не просто лучше и дешевле, чем госпредприятиям космического комплекса, а с явным и неоспоримым превосходством.

Один из партнеров Роскосмоса — зеленоградское предприятие «Лептон». Четыре оптических прибора, изготовленных этой частной компанией, недавно впервые улетели на орбиту: они были установлены на спутнике, запущенном этим летом. «Лептон» шел к этому с момента основания — 17 лет. Два года назад он изготовил звездный датчик и гиперспектральную камеру, которая впервые была установлена на российском космическом аппарате, в то время как американские и китайские спутники оснащаются подобными устройствами уже много лет. «Теперь волнуемся за спутник: все ли с ним будет хорошо», — улыбается руководитель компании Олег Казанцев.

История компании «Лептон», которая много лет пыталась закрепиться на несуществующем космическом рынке, впечатляет. Олег Казанцев и его партнеры зарегистрировали ее в середине 1990-х, после того как их работодатель (НПО «ЭЛАЗ») был объявлен банкротом. Свой первый заказ у Роскосмоса бывшие научные сотрудники сумели получить лишь в 2001-м. До этого они около пяти лет работали на чистом энтузиазме, бесплатно занимаясь подготовкой проектной документации для госпредприятий отрасли. По словам Казанцева, все это время деньги зарабатывали другими, «наземными» проектами: делали камеры видеонаблюдения, «шпионские» объективы и т. д. «Если честно, перебивались, было сложно, — рассказывает глава «Лептона». — Пришлось довольно долго ждать, пока в нас поверят. Все это время мы занимались собственными разработками для космоса». Впрочем, до сих пор все шло не очень гладко — по вине разного рода внешних обстоятельств. Так, дебютный заказ от Роскосмоса на звездный датчик был предназначен для российско-украинского спутника, однако аппарат сломался сразу же, как только оказался на орбите. Второй заказ компания получила спустя четыре года — от МГТУ им. Баумана. Однако и в тот раз не повезло: спутник сгорел. Затем многие годы получаемые заказы были связаны с опытными образцами. Но покидать отрасль компания не собиралась.

— Если ты один раз попробовал что-то сделать для космоса, отказаться от этого невозможно, — убежденно говорит Казанцев. — Это как наркотик. Ведь любой проект является фактически прикосновением к Вселенной! А его разработка сопровождается бурей эмоций на каждом этапе. Что-то получилось — эйфория, потом видишь проблемы — и возникает ощущение, что все рухнет. Перед запуском все на нервах: успеешь сделать прибор — не успеешь... Затем, когда, наконец, запуск произошел, думаешь: упадет спутник — не упадет, включится прибор — не включится... Однако

отказаться от всего этого невозможно. И не только нам, рожденным в СССР. Молодые люди, которые у нас работают (а это примерно тридцать сотрудников из семидесяти), однажды поучаствовав в подобном проекте, потом не хотят заниматься чем-то еще.

### КОСМИЧЕСКИЕ МИНИАТЮРЫ

Несмотря на то что Роскосмос пока не готов делать серьезные заказы частным энтузиастам, в России их уже немало. Среди них — компания «Селеноход», работающая над проектом лунохода. Проект вышел на стадию маркетинга, получил частные инвестиции, а его авторы рассчитывают, что попадут в космическую программу России.

Помимо этого проекта, в космический кластер Сколково входит еще 72 компании. «Получается, что пока мы выращиваем проекты для рынка, которого нет, — констатирует Дмитрий Пайсон, директор по развитию кластера. — Можно только надеяться, что к моменту, когда компании вырастут до состояния коммерциализации, они окажутся востребованными».

Доводы руководителей Роскосмоса о большей выгодности торговли капустой-картошкой в реальности не срабатывают: среди участников кластера немало частных разработчиков космической техники и комплектующих. Многие пытаются дать свой ответ на вызов современной космонавтики, связанный с необходимостью снижать вес и уменьшать размеры космических аппаратов (а заодно — бюджеты на их производство и вывод на орбиту). Среди них, например, «Спутникс» и Daugia Aerospace — разработчики малых спутников. В числе изобретателей космических «миниатюр» — компания «Техком», при участии которой было создано четыре компании — участника кластера. Одна из них занимается разработкой микроэлектроники, которая должна существенно «облегчить» жизнь «космическим аппаратам».

Как объясняет Вадим Хоменко, менеджер по инновациям компании, сегодня основным трендом в области электроники является

миниатюризация, но российская космонавтика продолжает оставаться в этом отношении «тяжеловесом». «Сегодня бортовые системы управления спутником, выпускаемые в России, весят 7–10 кг, мы же стремимся к тому, чтобы сделать два дублирующих друг друга блока весом по 150 граммов каждый, — говорит Хоменко. — Это должно приблизить вес электроники к мировым стандартам. А вот на следующем этапе мы планируем уменьшить каждый из компьютеров до 80 граммов». Еще один проект компании связан с разработкой микродвигателей для спутников — для того чтобы обеспечить маневрирование: например, для более точной ориентации в пространстве, а также «увода» после окончания программы полета. «Уже сейчас в космосе скопилось довольно много мусора, — объясняет Хоменко. — Можно себе представить, что будет через несколько лет, когда спутников станет еще больше. Пока Международная конвенция не принуждает страны «убирать за собой» в космосе. Однако рано или поздно эту проблему придется решать».

Борется с лишним весом и проект компании «НИКА», которая специализируется на разработке нового ракетного топлива. По словам генерального директора компании Павла Хромченко, будущее пульпообразное топливо (состоящее из жидкого окислителя и топливных гранул) позволит на четверть уменьшить массу космического корабля: «Сегодня в мире идет борьба за каждый лишний килограмм полезной нагрузки в конструкциях космических систем. Ракетный двигатель, работающий на подобном топливе, позволит создать многообразные ракеты. Только после этого начнется совершенно новый этап в развитии мировой космонавтики — станут возможными крупные космические миссии».

Впрочем, космос космосом, однако компании-разработчики не считают лишним развивать свои технологии с прицелом на более доступные рынки. К примеру, «земной» автопилот компании

«РобоСиВи» исторически вырос из разработки, которую компания делала для проекта лунохода компании «Селеноход». Как справедливо полагает директор компании Сергей Мальцев, в космосе эта разработка будет иметь «штучное» применение, поэтому сейчас «РобоСиВи» занимается созданием универсального устройства для использования и на других видах транспорта. В следующем году компания рассчитывает снабдить своим устройством, управляемым через спутники, первый опытный автомобиль, а затем — начинать первые продажи. По словам Мальцева, несмотря на то что продукта еще нет, спрос уже довольно большой. «Среди заинтересованных лиц — военные, МЧС, добывающие предприятия, а также логистические компании, которые хотели бы использовать автопилот для складского транспорта».

Частные российские технологические компании никак не могут примириться с той небольшой «поляной», которую пока соглашается выделить им Роскосмос. И, наверное, это хорошо. Потому что рано или поздно отечественной космонавтике придется догонять ушедших вперед конкурентов. Возможно, тогда молодые инновационные компании и пригодятся. Если доживут. ■

**В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ  
СТАЛО ПОНЯТНО,  
ЧТО В РОСКОСМОСЕ ЗНАЮТ  
И ДАЖЕ УМЕЮТ УПОТРЕБЛЯТЬ  
ТЕРМИН «ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ  
ПАРТНЕРСТВО». БОЛЕЕ ТОГО —  
УЖЕ ЕСТЬ УДАЧНЫЕ ПРИМЕРЫ  
СОТРУДНИЧЕСТВА КОСМИЧЕСКОГО  
АГЕНТСТВА С ЧАСТНЫМИ  
КОМПАНИЯМИ**

# ЗЕМЛЯ — ВОЗДУХ

*Мировая космонавтика растеряла свою былую инновационность. Парадокс в том, что космос давно перестал быть мечтой, но так и не стал конкурентной отраслью.*



**АНДРЕЙ ИОНИН**

КАНДИДАТ ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК,  
ЭКСПЕРТ КОСМИЧЕСКОГО КЛАСТЕРА  
Фонда «Сколково»

Историю мировой космонавтики я бы разделил на три периода. Первый, продолжавшийся до 1969 года, был по-сумасшедшему инновационным: за 12 лет человечество прошло путь от запуска первого спутника до высадки первого человека на Луну. Такого примера в истории человечества больше нет. Второй период (1970–1991) во многом оказался уже инерционным. Были великолепные технические проекты, но они реализовывались прежними командами и на основе прежних решений. Однако с 1992 года и до сего дня космонавтика — российская и зарубежная — не сможет показать ничего соразмерного тому, что мы видели в первые два периода.

«Конец истории», который знаменитый футуролог Фукуяма<sup>1</sup> наметил на 1990-е годы, затронул космическую отрасль прежде всего. Закончилось противостояние двух великих держав, которое разворачивалось в том числе и за преде-

лами Земли, военные позабыли о «звездных войнах», все вокруг заговорили о гражданском космосе — и в мировой космонавтике произошел «экономический перелом».

Умы ряда западных предпринимателей захватила идея появления «космического рынка». В 1990-е это стало причиной появления массы грандиозных коммерческих проектов в космосе. Апофеоз этого — идея Билла Гейтса, сторонника развития «космического Интернета»: чтобы обеспечить доступ к Сети в любой точке планеты, он предполагал создать на орбите группировку спутников, состоящую почти из тысячи космических аппаратов. Гейтс, к счастью для себя и Microsoft, еще раз все пересчитал и одумался, так и не выйдя за рамки громких презентаций. Иная судьба ждала многочисленные системы космической мобильной связи. Каждая из них стоила под 5 млрд долларов, но затем их операторы обанкротились, обнулив вложения инвесторов, в том числе и российских.

Почему это произошло? Ответ оказался прост: рынок выбирает «лучшее», а космические технологии, оказавшись в рыночной стихии, одна за другой стали про-

игрывать конкуренцию земным альтернативам. Сравните: миллион пользователей у мобильной космической связи против 6 миллиардов с лишним у всем привычной наземной. Какая технология конкурентоспособнее? На примере мобильной связи мы наглядно видим, как космические услуги не получают массового рынка и дрейфуют в сторону нишевых сервисов, тем самым утрачивая инвестиционную привлекательность.

Осложняет дело и то, что инвестиционные циклы космических технологий в разы, а то и в десятки раз продолжительнее, чем у их земных конкурентов. Взять, к примеру, спутники связи: они дороги в производстве (сотни миллионов долларов), их невозможно на орбите ни отремонтировать, ни модернизировать, а работают они в космосе 15–20 лет. Сколько поколений технологий связи за этот срок может смениться на Земле? Теперь посмотрим на самолеты-беспилотники: они умеют делать многое не хуже спутников наблюдения из космоса. Но при этом беспилотники можно ремонтировать, модернизировать, они в десятки раз дешевле, да и провести с их помощью необходимую съемку можно гораздо оперативнее.

**1** Ёсихиро Фукуяма (род. 1952) — американский философ, политолог и писатель. Автор книги «Конец истории и последний человек».



Что же выберет экономически подкованный потребитель?

Но ведь это обычная конкуренция, где рыночный вызов и есть главный стимул к инновациям. И если за 20 лет мировая космонавтика не смогла найти инновационные ответы на рыночные вызовы, это означает только одно: в ней значительно снизился градус инновационности по сравнению с годами «первопроходцев космоса».

Сегодня инновационный потенциал компании Apple неизмеримо выше, чем, например, у Boeing, выполняющей заказы для NASA. Как такое могло произойти с отраслью, которая всего несколько десятилетий назад была на острие прогресса? Ответ, я думаю, лежит в экономической плоскости.

Гиганты мировой космической индустрии — американские компании Boeing и Lockheed Martin, европейский концерн EADS — были созданы как раз в «конце истории», в первой половине 1990-х. Следуя известным из учебников законам рыночной экономики, они оптимизировали свою структуру, снижали издержки и риски, искали синергию, диверсифицировались. В результате получились почти близнецы: это огромные (годовой оборот каждой — около \$50 млрд) диверсифицированные компании, работающие на оборону, гражданскую авиацию, а также на космос. Однако «космоса» в них теперь лишь по 10% — в строгом соответствии с необходимостью снижать корпоративные и инвестиционные риски (ведь космос остается и высокорисковым, и инвестиционно емким). И каких инвестиций в космические инновации можно ожидать от них в такой ситуации? Вот их и нет.

Насколько выдохлась инновационно космическая индустрия, показывает такой пример. В 1961 году президент Джон Кеннеди, задетый, как и вся американская нация, тем, что СССР уже дважды обогнал США в космосе, объявил о программе высадки на Луну. И всего через восемь лет американские астронавты сделали это. Прошло 40 лет, и в 2004 году президент США Джордж Буш объявил о новой лунной миссии. Но спустя

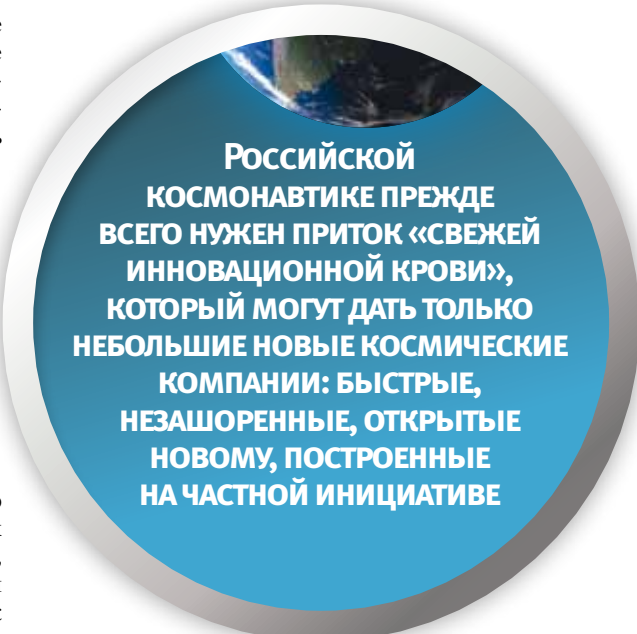
шесть лет Барак Обама свернул проект, поскольку за это время не было сделано практически ничего! Вместо новых инновационных решений «большие американские космические компании» предлагали сборку из готовых кубиков проекта Space Shuttle образца 1970-х. Не инновационно? Зато с позиции рисков и издержек — оптимально.

Изменения в отрасли должны произойти, и они придут со стороны. Нужен прежде всего приток «свежей инновационной крови», который могут дать только небольшие новые космические компании: быстрые, незашоренные, открытые новому, построенные на частной инициативе. В США этот процесс уже успешно развивается, и не без поддержки государства. По крайней мере пока эти компании совсем уж независимым бизнесом назвать сложно: живут они в большинстве своем на государственные гранты, имеют доступ к решениям NASA, а их развитие поддерживается будущими госзаказами. И тем не менее это новая инновационная космическая поросль, первый необходимый шаг к возрождению Большой Инновационной Космонавтики.

Эти рассуждения актуальны и для нас. Российская космонавтика сейчас тоже на развилке, нам тоже нужны реструктуризация и оптимизация. Но, помимо общемировых, у российской космонавтики есть еще и национальные болячки. Мы фактически даже не начинали рыночно оптимизировать наши космические предприятия. Однако не стоит повторять «западный путь», уничтожая в ходе оптимизации остатки конкуренции и слабые инновационные ростки. Здесь можно сразу приступить к поддержке частных проектов, способных вернуть российской космонавтике инновационный дух. Ведь если на Западе проблема сводится к «прививке молодости» для увядающего дерева, то у нас и прививать, в сущности, уже зачастую не к чему: здорового и живого осталось не много. В этих условиях российскому бизнесу даже проще, ведь если будет обеспечена равная и честная конкуренция, частник

окажется гораздо эффективнее крупных технологических и структурно устаревших космических предприятий. И тут бизнесу есть за что побороться: российские «космические» бюджеты за последние несколько лет выросли в разы (открытый бюджет Роскосмоса в 2012 году составляет около \$4 млрд). Для инновационного возрождения и рывка нужна честная и открытая конкуренция.

Еще одно соображение. По-видимому, космонавтика не может развиваться тихо, по инерции, не торопясь. Ее дух иссякает, она кончается, как только перестает быть технологическим лидером, социально престижным занятием, скатывается в «нишевые» маргинальные зоны рынка. И даже когда какие-то компании строят ракеты и спутники — остается вопрос: а зачем все это? Для экзотики? Как дань прошлому? Космонавтика не может развиваться в музейном пространстве, ей нужно возрождение великой идеи, реинкарнация. Новые люди, новый энтузиазм, новые технологии. И главный мотиватор для создания инноваций — мечта. Мечта, которая обеспечила инновационный взрыв в 1950–1970-е годы — Большой Космический Проект! ■



**РОССИЙСКОЙ  
КОСМОНАВТИКЕ ПРЕЖДЕ  
ВСЕГО НУЖЕН ПРИТОК «СВЕЖЕЙ  
ИННОВАЦИОННОЙ КРОВИ»,  
КОТОРЫЙ МОГУТ ДАТЬ ТОЛЬКО  
НЕБОЛЬШИЕ НОВЫЕ КОСМИЧЕСКИЕ  
КОМПАНИИ: БЫСТРЫЕ,  
НЕЗАШОРЕННЫЕ, ОТКРЫТЫЕ  
НОВОМУ, ПОСТРОЕННЫЕ  
НА ЧАСТНОЙ ИНИЦИАТИВЕ**

НАТАЛЬЯ УЛЬЯНОВА

# СПУТНИКО-СТРОИТЕЛЬ

*В 2013 году российский предприниматель Михаил Кокорич запустит в космос свой первый спутник размером с обыкновенную стиральную машину. Совладелец сети гипермаркетов товаров для дома «Уютerra» и бывший «антикризисный» генеральный директор и собственник «Техносилы» теперь собирается стать владельцем низкоорбитальной спутниковой группировки и строит первый в России частный космический холдинг.*

**Е**ще три года назад предпринимателя Михаила Кокорича мало что связывало с космосом, если не считать того, что в детстве, как и многие его одноклассники по физматшколе при Новосибирском Академгородке, он мастерил и запускал ракеты. Тогда предельной высотой для мальчишеских ракет было 400 метров. Первый спутник, который разрабатывает космическая компания Михаила Кокорича Daugia Aerospace, должен оказаться заметно дальше — на высоте 600–700 км. Партнерами по новому бизнесу стали два его одноклассника по физматшколе.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРИЕМ

Точкой отсчета своего амбициозного проекта Кокорич называет 2010 год. До этого он только присматривался к космической отрасли — тем более что в ней работали его друзья. Со временем романти-

ческое отношение к космосу, которого Кокорич отнюдь не скрывает, стало приобретать все более прагматический оттенок: в его сознании начала вырисовываться прибыльная бизнес-модель со вполне земными, а не космическими сроками окупаемости. И даже то, что частник в российском космосе до сих пор практически отсутствовал как класс, не пугало, а приятно щеколало нервы.

Инвестировать в космические проекты Михаил Кокорич начал осторожно. «Вложили в одну компанию — посмотрели, купили долю в другой — подождали», — коротко описывает принцип формирования своего космического холдинга Михаил. За два года собрался вполне логичный набор дополняющих друг друга компаний, причем не только российских. Сейчас, кроме Daugia Aerospace, ему принадлежит компания CloudEO AG, зарегистрированная в Мюнхене (специализируется на продаже

«космических» сервисов и имеет сложившуюся европейскую клиентуру), а также американская Canopus Systems US, работающая в области создания микро- и наноспутников (с NASA в качестве заказчика). А всего около месяца назад Кокорич заключил соглашение о стратегическом партнерстве с британской компанией Surrey Satellite Technologies (SST). Американский актив и британские технологии, по его мнению, должны помочь проекту нивелировать технологическое отставание. «Чтобы быстрее пройти этот путь, важно держать в руках все технологии, — объясняет предприниматель. — Кроме того, у нас есть еще несколько зарубежных компаний, с небольшими долями, где мы не участвуем в управлении, зато имеем доступ к информации». В России Daugia Aerospace обзавелась несколькими дочерними компаниями, которые стали резидентами Сколково. Кроме того, Михаил

Кокорич стал инвестором проекта «Селеноход», строящего ровер для исследования поверхности Луны.

Космос — это не так страшно для частного бизнеса, как может представляться со стороны. По крайней мере глава Daugia Aerospace уверяет, что он уже преодолел психологический барьер: «Такой барьер есть у многих: космический бизнес кажется чем-то невероятно сложным. Казалось бы, преодолеть его легче людям из отрасли. Но нет: если ты находишься внутри, то заранее видишь все негативные аспекты и трудности, и это парализует твоё движение вперед. Я же — не из космонавтики и потому могу двигаться довольно быстро».

### Миллионы в кубе

Свой «дебютный» космический аппарат компания Кокорича уже собирает. По словам предпринимателя, новый спутник по меньшей мере в несколько раз компактней и в десятки раз дешевле большинства тех, что запускаются сегодня на орбиту. Да и подход в производстве заметно отличается.

Михаил Кокорич проводит для «Бизнес-журнала» беглую экскурсию по своему офису в Сколково.

— Совсем не похоже на прежние производства, не правда ли? — удовлетворенно говорит он, проходя по чистым, полупустым комнатам. — Выглядит скорее как офис ИТ-компании. Всего 600 квадратных метров, не тысячи. Несмотря на наши большие планы, я хотел бы, чтобы компания осталась компактной. И очень производительной. Российская космическая отрасль, на мой взгляд, слишком громоздка. Думаю, ее можно было бы без потерь сократить раза в два. Знаете, какую выручку генерирует в отрасли каждый сотрудник? В среднем около миллиона рублей в год. Мы своим инженерам за год платим больше! Мне кажется, чтобы отрасль стала рентабельной, выручка на человека должна быть не меньше миллиона долларов. В этом случае она станет конкурентоспособной, подтянутся специалисты высокого класса. Я думаю, со временем это и произойдет. По крайней мере мы будем стараться менять отрасль изнутри. Мы ведь хоть и частная

компания, но тоже чувствуем свою причастность Роскосмосу!

В комнате для финальной сборки красуется небольшой куб с объективом. Пока это только макет спутника в масштабе один к одному. При столь небольших размерах настоящий будет стоить несколько миллионов долларов. «Объектив» — как выясняется, звездный датчик, разработанный партнером — зеленоградской компанией «Лептон». Однако примерно половина комплектующих — импортного происхождения. Делать все самому, подобно первым спутникостроителям, неразумно: оптимальнее собирать в свой спутник лучшие комплектующие со всего мира. «Мы оставляем за собой только программное обеспечение и некоторые электронные компоненты, — говорит Михаил Кокорич. — Спутник целиком — тоже наша разработка. Мы не базируемся ни на одной из платформ существующей отрасли и начинаем все фактически с нуля».

### Связь — как из космоса

Проектирование и производство спутников — вовсе не главный вид заработка, который Михаил Кокорич видит в своей бизнес-модели. Он хочет продавать нечто более доступное, чем космические аппараты, — космические сервисы. Daugia Aerospace видится ему как владелец собственной орбитальной спутниковой группировки, с помощью которой можно будет продавать данные дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) или оказывать специфические телекоммуникационные услуги связи (например, передачу телеметрической информации). Зайти в низкоорбитальную нишу космического рынка Михаил Кокорич надеется с помощью хорошего соотношения «цена — качество»: компактные спутники, созданные компактным предприятием, смогут предлагать сервис в разы дешевле, чем крупные компании.

Стоит начать продажи сервисов — и в первый же год можно выйти на точку безубыточности, уверен Кокорич: «Потребность в этих услугах колоссальна. Дело в том, что в России 90% данных



**ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО СПУТНИКОВ — ВО ВСЕ НЕ ГЛАВНЫЙ ВИД ЗАРАБОТКА, КОТОРЫЙ МИХАИЛ КОКОРИЧ ВИДИТ В СВОЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ. ОН ХОЧЕТ ПРОДАВАТЬ НЕЧТО БОЛЕЕ ДОСТУПНОЕ, ЧЕМ КОСМИЧЕСКИЕ АППАРАТЫ, — КОСМИЧЕСКИЕ СЕРВИСЫ**

**РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ДО СИХ ПОР НЕ МОЖЕТ ПРЕОДОЛЕТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БАРЬЕР, СВЯЗАННЫЙ С КОСМОСОМ: МНОГИЕ СЧИТАЮТ, ЧТО ЭТО СЛИШКОМ ДОРОГО И СЛОЖНО. У МИХАИЛА КОКОРИЧА ЭТО ПОЛУЧИЛОСЬ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ОН НАШЕЛ ПРИБЫЛЬНУЮ, НА ЕГО ВЗГЛЯД, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

ДЗЗ покупается за рубежом. Даже государственные органы пользуются услугами иностранных компаний. При этом спрос очень далек от насыщения».

Свои прогнозы предприниматель строит на простых подсчетах. Общемировой рынок космических услуг оценивается примерно в \$100 млрд. Из них около 80% приходится на ТВ-вещание — сегмент, на который компании с низкоорбитальной спутниковой группировкой в ближайшие 5–10 лет претендовать не стоит. 1–3% — сегмент дистанционного зондирования Земли, но это, по оценкам Кокорича, весомые \$1–3 млрд. Причем сегмент имеет хорошие шансы быстро вырасти до \$5–6 млрд при появлении сервисов, которые могли бы обеспечить оперативный мониторинг Земли.

— Сейчас такие предложения на рынке практически отсутствуют, — утверждает глава Daugia Aerospace. — Самое «оперативное», что могут обеспечить имеющиеся сервисы при нынешнем количестве аппаратов на орбите, — это съемка поверхности Земли в любой выбранной точке всего лишь раз в сутки. А если мешают облака, то качественную картинку можно получать еще реже. Все будет происходить куда оперативнее при пролете спутника над нужной точкой, скажем, раз в два часа.

Кроме того, размышляет Кокорич, есть много стран, регионов и городов, где почти не бывает плохой погоды. В их числе — Калифорния, экономически активные столицы стран Африки, Китай и т. д. Для таких регионов оперативные службы наиболее применимы. «Можно подсчитывать количество машин на парковках, оценивать трафик из космоса, — перечисляет он. — Подобных сервисов пока не существует, хотя многие компании о них задумываются — в том числе в Кремниевой долине».

Однако главные свои надежды Михаил Кокорич связывает с массовым потребителем в самых разных сегментах земного бизнеса. Например, с помощью аэрокосмической съемки свои риски могли бы оценивать страховщики, страхующие урожай сельскохозяйственных компаний. В свою очередь, компании агросектора могли бы сверять свои оперативные и инвестиционные планы с «видом сверху». Оперативный мониторинг может быть полезен строительным компаниям и так далее.

По мнению предпринимателя, единственный нюанс, который пока сдерживает развитие этой ниши, связан с тем, что сегодня потребить такой продукт, как ДЗЗ, довольно непросто. Ведь для этого нужно пройти длинный и весьма неудобный путь, связанный с оформлением заказа на космическую съемку, обработкой данных... Михаил Кокорич планирует сделать эту услугу предельно доступной: своего рода космический интернет-магазин, где можно быстро выбрать определенный тип услуги, купить данные (если они есть «в наличии») либо заказать (если пока отсутствуют), тут же оплатив кредитной карточкой. Отвечающая за продажи мюнхенская компания Кокорича уже начала движение в этом направлении, разместив свой центр разработки подобных сервисов в Сколково.

Космос — такая штука, что бизнес здесь нужно строить сразу глобальный, иначе нерентабельно. «Над Россией спутник летит всего

одну десятую часть пути, — быстро подсчитывает предприниматель. — Если работаешь только с Россией — значит, используешь мизерную часть ресурса спутника. Поэтому наше продажное подразделение — в Европе. Тем более что Старый Свет, несмотря на свои небольшие размеры, очень продвинутый потребитель космических данных».

### КОСМИЧЕСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Построить подобную компанию, по мнению инновационного предпринимателя, даже сложнее, чем сделать «с нуля» малый космический аппарат. «Ведь это требует изменения модели создания стоимости в отрасли», — объясняет Михаил. Здесь компания намерена воспользоваться опытом Apple — построит экосистему, в которую будут активно вовлекаться сторонние разработчики. Их приложения должны соединяться с интернет-ресурсом, связанным с группой спутников. Всей этой системой, а также продажами и будет управлять компания Кокорича.

Судя по всему, ее глава знает, как это сделать. Тем более что именно в продажах он дока. Михаил с детства считает себя предпринимателем — и никогда не чурался бизнесов совершенно прозаических. С одиннадцати лет занимался торговлей овощами, подрабатывал фотографией, снимая на Polaroid жителей соседних деревень (сам Кокорич родом из села Агинское в Читинской области), потом придумал делать и продавать горшочки из навоза для рассады, а будучи студентом Новосибирского университета, сколотил бригаду по ремонту кровель. «Взрослые» бизнесы тоже шли своей чередой: сервис по организации промышленных взрывов для добывающих компаний, продажа химикатов, торговля... Из последнего — сеть гипермаркетов домашних товаров «Уютterra», деревообрабатывающий холдинг Pim Timber Industry и, наконец, «Техносила», в которую предприниматель вошел около трех лет назад. Привести в порядок компанию, находившуюся на грани банкротства, его попросил основ-

ной кредитор сети — МДМ Банк. Кокоричу удалось сделать это даже быстрее, чем он предполагал. Уже через два с половиной года он вывел «Техносилу» на уровень прибыльности и «со спокойной совестью» по осени продал свою долю. Сейчас он готов рассматривать варианты выхода из остальных бизнесов, чтобы полностью сосредоточиться на космических проектах. Действительно, нужно торопиться. Ведь за то время, пока Кокорич занимался «земными» делами, а российская космонавтика переживала не лучшие времена, в мировой космической отрасли началась технологическая революция. Единственный способ наверстать упущенное — покупка активов и технологий за рубежом.

Договориться о партнерстве с британской Surrey Satellite Technologies Ltd. малоизвестной российской компании было непросто. Но то, что «Даурия» — новый игрок на космическом рынке, сыграло свою положительную роль. «Компания свежая, репутация хорошая, мы не замешаны ни в каких коррупционных скандалах и пока ни копейки не взяли из госбюджета: все это было очень важно для руководителей SSTL», — утверждает Кокорич.

Впрочем, тесная связь с государством в космическом бизнесе неизбежна. Западная форма государственно-частного партнерства в космосе, судя по всему, будет работать и у нас: частный инвестор вкладывает собственные средства, рассчитывая на гарантированный государственный заказ и продавая «излишки» данных открытому рынку. Впрочем, будучи выходцем из предпринимательской среды, Кокорич прекрасно понимает, что главное — не попасть в ловушку «одного заказчика»: госзаказ не должен превышать 50% продаж. Между тем компания планирует получить грант фонда «Сколково», участвовать в государственных тендерах и т. д.

«Мы пришли в очень удачное время, — говорит Кокорич. — Основной тренд Роскосмоса в последние годы — привлечение бизнеса в отрасль. Нам помогают, причем очень осмысленно.

К примеру, наш спутник будет выведен на орбиту, по сути, бесплатно, в то время как это могло бы стоить несколько миллионов долларов». Оказалось к тому же, что Роскосмос выгодно отличается от других ведомств. Даже лицензию на космическую деятельность удалось получить по российским меркам с космической скоростью — всего за два месяца. А вот для получения десятка других, «сопутствующих» лицензий — в том числе от Минобороны и ФСБ — потребовалось гораздо больше времени.

Отдельная боль — российская таможня, из-за которой сборка спутника уже запаздывает на пару месяцев. «Сейчас 30% своего времени мои коммерсанты тратят на решение бюрократических формальностей, связанных с лицензиями и ввозом комплектующих, — констатирует предприниматель. — Проще и дешевле было бы вывести своих людей в Гренландию и собирать спутник там. Или быстро растаможить все через «левые» компании. Но мы, конечно же, будем все делать по-честному, хотя сроки уже поджимают. Мы не хотим подкармливать коррупцию и сами садиться на крючок. В любом случае без изменений на таможне говорить об инновационном развитии страны не приходится».

Впрочем, даже российская таможня человеку, преодолевшему «космический» психологический барьер, не помеха. Михаил Кокорич — большой оптимист. Через несколько лет, по его мнению, в космосе окажется огромное количество спутников, выполняющих простые и понятные задачи. Часть этих спутников будет принадлежать его компании, в которой через пять лет должны работать около тысячи человек, производя выручку в размере миллиарда долларов. 30% своего космического бизнеса предприниматель связывает с продажами космических аппаратов, остальное будет приносить сервис. Около половины должно приходиться на экспорт.

«Примерно такая картина, — прикидывает Кокорич. —



Крупными мазками. Впрочем, это скорее цель, чем план. Ведь речь идет о космосе, который для нас terra incognita. Что будет в следующем году, какие направления откроются, сложно предсказать. В конце концов, то, что делаем мы, в мире делают считанные единицы компаний».

Личные космические планы у Михаила Кокорича тоже имеются. Лет через пятнадцать он планирует совершить полет на Марс — в качестве рядового туриста. Ведь, по мнению этого далеко не пессимистичного предпринимателя, подобные путешествия к тому времени должны стать в порядке вещей. ■

**Зайти  
в низкоорбитальную нишу  
космического рынка Михаил  
Кокорич надеется с помощью  
хорошего соотношения «цена —  
качество»: компактные спутники,  
созданные компактным  
предприятием, смогут предлагать  
сервис в разы дешевле,  
чем крупные компании**

ЯНА АРЖАНОВА

# УВЕРЕННЫЙ ПРИЕМ

*Глава российской компании «СКАНЭКС» Владимир Гершензон по-своему феноменален: он частный предприниматель, работающий в космической отрасли, по сути, еще с кооперативных времен. Право на существование рядом с Большим Государственным Космосом ему приходилось отстаивать единственно возможным способом — своими разработками и технологиями.*

**З**а рубежом о том, что и в России существуют частные космические предприятия, неожиданно узнали в 1998 году. Делегация Российского космического агентства тогда обсуждала в Вашингтоне варианты научно-сотрудничества в рамках программы NASA «Миссия к планете Земля». Американцы между делом предложили закупить у них дорогостоящий современный пункт приема спутниковых данных взамен морально устаревших советских. Наши отказались: спасибо, свои новенькие имеются — сеть из 14 станций развернута, и стоят они не в пример меньше. Как, откуда? Разработчик — российский Инженерно-технологический центр «СКАНЭКС». По сути — малый бизнес.

Тогда счет подобным станциям в мире шел на единицы; это были серьезные инфраструктурные объ-

екты с капитальным строительством и безумными бюджетами. «СКАНЭКС» предложил альтернативу этим огромным системам — компактные, мобильные, высокочувствительные комплексы.

## В ПОИСКАХ СМЫСЛА

Если и существовал в советское время в инженерно-научном сообществе аналог нынешнего технологического предпринимателя, то назывался он в каком-нибудь НИИ «руководителем темы». Такие люди мыслили категориями «проект», «бюджет», «сроки», «результат» — и боролись за темы и проталкивали их с энтузиазмом похлестче, чем у теперешних стартаперов. В конце 1980-х Владимир Гершензон, кандидат наук и старший научный сотрудник Института космических исследований РАН, как раз и был таким руководителем темы. «Моя тема тогда стоила 15 млн

рублей, — вспоминает он. — И это были огромные деньги, которые я мог по собственному усмотрению распределять на проведение экспериментов и развитие технологий». Казалось, чего еще желать молодому перспективному ученому? Все бы ничего, если бы не «бессмысленность и сюрреализм» (по его собственным словам) академической системы позднего СССР, из которой очень хотелось вырваться.

В 1989 году Владимир Гершензон учредил вместе со своим другом Алексеем Ивановым, который до сих пор является его партнером по бизнесу, малое предприятие. Зачем это понадобилось делать, Гершензон начинает объяснять издали — с переворота в сознании, который произошел у него с распространением персональных компьютеров. Революционность «персоналок» заключалась в том, что они, с одной стороны, дела-



**В СЕРЕДИНЕ 1990-х  
НЕБОЛЬШОЙ КОМАНДЕ  
ВЛАДИМИРА ГЕРШЕНЗОНА  
УДАЛОСЬ РАЗРАБОТАТЬ ДЕШЕВЫЕ,  
КОМПАКТНЫЕ И МОБИЛЬНЫЕ  
СТАНЦИИ ПРИЕМА СПУТНИКОВЫХ  
ДАННЫХ — АЛЬТЕРНАТИВУ  
ОГРОМНЫМ КАПИТАЛЬНЫМ  
КОМПЛЕКСАМ СОВЕТСКИХ  
ВРЕМЕН**

ли исследователя независимым от тогдашних огромных вычислительных центров, содержать которые под силу было только государству, а с другой — обещали создать класс массового пользователя... «Помню, каким храмом вычислений и науки были прежние вычислительные центры, — говорит глава «СКАНЭКСа». — Туда заходили избранные люди в белых халатах, мы же не имели доступа. Единственное, что нам позволялось, — набить в предбаннике какие-нибудь перфокарты». На этом фоне у будущих предпринимателей возникла вполне резонная мысль: персональный компьютеринг обязательно должен упростить и удешевить существовавшие тогда технологии; что до космоса, то всему накопленному космической отрасли можно будет найти применение в повседневной жизни простого человека. «Мы решили изменить

свою жизнь, но, честно говоря, даже не рассчитывали, что сможем выйти на сколько-нибудь высокий уровень в своих разработках», — признается сейчас Владимир.

#### **СУМАТРА В ПОМОЩЬ**

Первых клиентов «СКАНЭКСа» вряд ли можно было назвать денежными. В то время как большинство предпринимателей первой волны зарабатывали первоначальный капитал торговлей компьютерами, сникерсами и амаретто, «СКАНЭКС» делал метеорологические станции и оборудование для автоматизации процесса обучения — и поставлял в хозрасчетные лаборатории при вузах и школы. Доход был мизерный, компания жила в режиме строжайшей экономии, а многие сотрудники продолжали совмещать работу с карьерой в НИИ или университете. Тем не менее

интересные технические задачи, которые приходилось решать, привлекали в компанию талантливых инженеров.

Шанс подобраться поближе к космосу у «СКАНЭКСа» появился в 1995 году, когда удалось договориться о сотрудничестве

**СОТРУДНИЧЕСТВО  
С КРУПНЫМИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
СТРУКТУРАМИ НЕ ВСЕГДА  
СКЛАДЫВАЕТСЯ ИДЕАЛЬНО.  
СОБСТВЕННЫЕ ДЕПАРТАМЕНТЫ  
ВЕДОМСТВ, ОТВЕЧАЮЩИЕ  
ЗА ОБРАБОТКУ И АНАЛИЗ ДАННЫХ  
ДИСТАНЦИОННОГО ЗОНДИРОВАНИЯ  
ЗЕМЛИ, НЕ РЕДКО ВИДЯТ  
В МАЛЕНЬКОЙ ЧАСТНОЙ  
ФИРМЕ СВОЕГО  
КОНКУРЕНТА**

с Российским космическим агентством. Специалисты компании хотели поработать с приемом и обработкой данных с отечественного спутника «Ресурс-01» №3 и попытаться разработать для этого аппаратный комплекс.

На этот спутник стартаперы положили глаз, потому что в составе его бортовых комплексов были сканеры высокого и среднего пространственного разрешения — а значит, можно получать информацию для решения широкого круга задач дистанционного зондирования.

В агентстве скептически отнеслись к возможностям маленькой компании, но технический доступ предоставили и даже дали небольшую сумму на разработку. По меркам государственного космоса сумма была весьма незначительной, но «СКАНЭКСу» ее хватило, чтобы выдать на-гора результат — сконструировать станцию с малым размером антенны, умеющую принимать сигнал со спутника, обрабатывать данные и в режиме реального времени выводить «картинку» на дисплей персонального компьютера. «Многие не верили своим глазам, думали, что это какая-то симуляция», — рассказывает Владимир Гершензон. — Нам приехали авторитетные российские конструкторы Трифионов и Селиванов с целой свитой. В свите многие считали, что мы просто лапшу на уши вешаем, потому что наша разработка

противоречит всем признанным технологическим подходам». Для тестирования системы и чтобы «вывести молодежь на чистую воду» заранее запросили специальный сеанс передачи данных через бортовой магнитофон со съемкой острова Суматра. «Когда все присутствующие увидели на экране персонального компьютера, как выплывает эта самая Суматра, они просто застыли на месте, — улыбается Гершензон. — Некоторые неравнодушные люди чуть не прослезились».

С тех пор минуло более десяти лет. С фирмой «СКАНЭКС», которая сегодня относится уже скорее к среднему бизнесу, работают крупнейшие мировые игроки, кроме разве что американских, придерживающихся своих особых стратегий в космической отрасли. В России же уникальный продукт «СКАНЭКСа» продвигается не так быстро и легко, как того хотелось бы его создателям.

#### РАЗНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Сегодня в «СКАНЭКСе» работает около 250 сотрудников. Компания уже не только разработчик и поставщик станций приема данных: она еще и продает сервисы, связанные с ДЗЗ, выполняет полный цикл работ со снимками из космоса, обрабатывает телеметрические данные, создает информационные сервисы для проектов с использованием космической съемки (например, совместно с Центрлеспроект — по дистанционному мониторингу нелегальных рубок, с WWF России — по изучению популяции моржа в Арктике, с ФГУП «Атомфлот» — по дистанционному мониторингу ледовой обстановки вдоль трасс Северного морского пути и др.).

80% заказчиков — государственные ведомства и корпорации. Один из крупнейших клиентов — МЧС. На базе инновационных решений министерство сумело выстроить комплексную систему космического мониторинга чрезвычайных ситуаций. Оно также обзавелось приемными станциями, благодаря которым получает телеметриче-

ские данные для анализа пожарной и экологической обстановки.

Сотрудничество с крупными государственными структурами не всегда складывается идеально. Собственные департаменты ведомств, отвечающие за обработку и анализ данных дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ), нередко видят в маленькой частной фирме своего конкурента. «Без нас им комфортнее и уютнее, — объясняет такой антагонизм Гершензон. — Это всегда очень замкнутые информационные системы. И тут появляемся мы с нашими наработками — и как бы ставим под сомнение то, как они делают свою работу». Борьба за бюджеты госзаказчиков — национальный спорт для множества частных компаний, однако Владимир Гершензон утверждает, что «навыками административного карате», как сам он это называет, в его компании владеют слабо: продвигать свой продукт приходится не через лоббирование, а через популяризацию на профессиональных конференциях. Получается, судя по всему, неплохо. Не деля «потребителей» на частных и государственных, Гершензон среди своих постоянных клиентов называет Министерство природных ресурсов, ФГУП «Атомфлот», ЛУКОЙЛ, «Яндекс» и ряд других крупнейших организаций.

При этом с Роскосмосом полноценно сотрудничать не получается. Хотя в последнее время наметилось определенное позитив: агентство начинает «поворачиваться лицом» и замечать частные компании, эффективно работающие на рынке. В то же время, по мнению Гершензона, агентство нередко действует как прямой конкурент его компании — несмотря на разницу весовых категорий. «Думаю, государству в отраслях, подобных нашей, следует начать постепенно отказываться от функции исполнителя и учиться играть роль управляющего, дирижера, — говорит глава «СКАНЭКСа». — А государственным игрокам лучше тратить ресурсы на решение задач, непосильных для частного бизнеса».

Зато «СКАНЭКСу» удается встраиваться в различные между-



**БИЗНЕС ФОРУМ**

# FASHION RETAIL & DISTRIBUTION

ЕДИНСТВЕННЫЙ ФОРУМ, ГДЕ О FASHION  
ГОВОРЯТ, КАК О БИЗНЕСЕ

13-14 декабря 2012 года



## УЧАСТВУЮТ:

- мировые бренды
- федеральные розничные сети одежды, обуви и аксессуаров, Россия и СНГ
- независимые (мультибрендовые) магазины, Москва и регионы
- дистрибьюторы
- новые международные бренды
- производители
- поставщики оборудования и услуг для индустрии моды

## В ПРОГРАММЕ САММИТА:

- ▶ «РАЗВЕДАННЫЕ»: ПРИМЕРЫ ЛУЧШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАГАЗИНА И СЕТИ;
- ▶ ДАННЫЕ О РЫНКЕ: ДИНАМИКА ПРОДАЖ, ПРОГНОЗЫ ПО СЕГМЕНТАМ СПРОСА;
- ▶ ПЛАНЫ ВЫХОДА НА РЫНОК НОВЫХ БРЕНДОВ;
- ▶ ПРАКТИКА E-COMMERCE В РУНЕТЕ;
- ▶ ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК И ОТНОШЕНИЙ С ДИСТРИБУТОРАМИ;
- ▶ КОЛЛЕКЦИЯ ВИТРИН И ТОРГОВЫХ ЗАЛОВ МИРОВОГО КЛАССА!

Регистрация участия  
Илона Шока  
i.shoka@b2bcg.ru  
+7 (495) 785-22-06  
www.b2bcg.ru

**BBCG**  
B. B. Conference Group

**«СКАНЭКС» УЖЕ ВЫШЕЛ НА УРОВЕНЬ, КОГДА ОН СПОСОБЕН КАК ОБЕСПЕЧИВАТЬ ЗАКАЗЧИКА ОТДЕЛЬНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ, ТАК И ПРЕДЛАГАТЬ КОМБИНИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ «ПОД КЛЮЧ». СЛЕДУЮЩАЯ ЦЕЛЬ — СОБСТВЕННЫЙ СПУТНИК НА ОРБИТЕ**

народные программы сотрудничества — благо свою квалификацию передграничными партнерами фирма доказывала уже неоднократно. С особой гордостью Владимир Гершензон рассказывает о работе в долгосрочной программе Landsat, в рамках которой было необходимо принимать и обрабатывать десятки тысяч снимков поверхности Земли в год. Работа с таким объемом данных оказалась вполне посильна собственной инфраструктуре «СКАНЭКСа», созданной за последние годы. Только за сутки хранилище данных компании пополняется сотнями терабайт информации. «По объему прошедших через нас данных мы стали вторыми после американских коллег, — говорит Гершензон. — Зато нам удалось обогнать китайцев. Только сравните: Китай, инвестировавший на протяжении многих лет огромные средства и ставший мощным игроком глобального сервиса по доставке информационных ресурсов, — и мы, коммерческая компания из России!»

#### Персональный спутник

Говорят, что у любой инновационной компании есть три этапа развития: «Это невозможно», «Может быть» и «Кто же этого не знает». Нынешнее местоположение своей компании Владимир Гершензон видит где-то между вторым и третьим. При этом все

ощутимее становится конкуренция со стороны зарубежных компаний.

Своих оборотов Гершензон не скрывает: \$40 млн по итогам 2011 года. Рост составляет примерно 20% в год. «СКАНЭКС» уже вышел на тот уровень, когда он способен как обеспечивать заказчика отдельными элементами системы, так и предлагать комбинированные решения «под ключ», и это приводит к расширению круга пользователей.

Стоимость станций приема данных, которые поставляются за год в количестве более двадцати штук, варьируется от сотен тысяч до десятков миллионов рублей. В зависимости от условий объявленного тендера возможно изменение конфигурации технологической системы под требования заказчика. По словам Владимира Гершензона, малые станции «СКАНЭКСа» как раз тем и хороши, что их можно собрать из разных элементов по модульному принципу. В случае появления каких-либо экспортных ограничений одна часть легко заменяется другой. Что примечательно, компания почти не зависит от импортной компонентной базы: комплектующие за рубежом заказываются в исключительных случаях. Станции собираются на различных площадках в Москве (одна из которых находится на Воробьевых горах) из комплектующих собственной разработки, произведенных на российских заводах.

При наличии заказа поставка станций осуществляется в течение месяца. А вот смонтировать установку у заказчика по силам даже одному человеку всего за полдня. Три года назад Владимир Гершензон лично продемонстрировал это представителям американской компании Vexcel (одно из подразделений корпорации Microsoft, специализирующееся в области геопространственных данных). Vexcel тогда приобрела у российского разработчика наземную малогабаритную станцию «УниСкан».

— Так случилось, что в тот момент из всех сотрудников действующую американскую визу имел только я, поэтому пришлось обойтись без помощи инженеров и программистов, — рассказывает Гершензон. — Меня привели в зал, где были свалены в одну кучу 14 ящиков с комплектующими (таможня, конечно, постаралась все тщательно «проверить»). Я собрал и подключил станцию за несколько часов. У присутствующих в буквальном смысле глаза стали круглыми, когда они увидели, что она заработала. А там, между прочим, были инженеры и программисты высочайшей квалификации.

На протяжении многих лет «СКАНЭКС» двигался по пути вертикальной интеграции — от создания систем приема данных до их утилизации и превращения в сервисы. Пожалуй, единственное, чего ему не хватает на сегодня, — это собственный спутник, с которого можно было получать информацию. И поэтому пока приходится ограничиваться сотрудничеством с иностранцами. Но первые шаги в разработке собственного космического аппарата компания начала делать еще в 2004 году, создав отдел спутниковых технологий, специалисты которого, в частности, работали над системой стабилизации космического аппарата «Чибис-М», разработанного в Институте космических исследований РАН. В прошлом году этот отдел перерос в дочернюю компанию «Спутникс», которая уже успела получить статус резидента Сколково.

Молодые специалисты приступили к разработке микроспутников TabletSet. Предполагается, что их принципиальное отличие будет заключаться не только в малых размерах и весе, но и унифицированных элементах. Такой «бюджетный» вариант спутника можно изготовить менее чем за год. Владимир Гершензон возлагает большие надежды на этот проект, ведь в случае его успешной реализации у компании появятся возможности заполнить пока что пустующую на рынке нишу легко и часто воспроизводимых спутников. ■

# Давос рядом

**Т**атарстан заслуженно считается одним из наиболее перспективных регионов Российской Федерации. Выгодное географическое положение, развитая инфраструктура, низкие административные барьеры — все это привлекает зарубежных инвесторов в республику. Формирование имиджа Татарстана как инвестиционно — привлекательного региона происходит во многом благодаря активной политике, проводимой Казанским кремлем, для которого привлечение в регион инвестиций входит в число приоритетных государственных задач. В результате активной работы общий объем накопленных иностранных инвестиций по состоянию на 1 января 2012 года составляет 4,6 миллиарда долларов США.

Необходимо отметить, что Республика Татарстан не планирует останавливаться на достигнутом, и именно поэтому для обеспечения прямого диалога между государством и сообществом инвесторов в 2011 году была создана специальная структура — Агентство инвестиционного развития РТ, в обязанности которого входит не только продвижение республики и привлечение инвестиций, но и сопровождение инвесторов на протяжении всего цикла реализации инвестиционного проекта вплоть до момента его запуска.

В плане продвижения, Агентство инвестиционного развития сформировало особый подход к формированию правильного восприятия республики в глазах мирового бизнес-сообщества. В частности, для продвижения региона стала разработана и реализована PR-кампания «INVEST IN TATARSTAN» — серия крупных международных мероприятий, направленных на продвижение бренда республики на международном уровне.

Международная PR-кампания «INVEST IN TATARSTAN» была запущена в мае этого года в ОАЭ, в рамках II Ежегодного Инвестиционного Форума в Дубае. В течение года инвестиционный потенциал Республики Татарстан также был презентован в Малайзии, Сингапуре, Финляндии и Великобритании.

«INVEST IN TATARSTAN» стала первой имиджевой кампанией в Российской Федерации. Она позволила Татарстану

**«...Главная черта, которая объединяет всех преуспевающих людей, — это умение заводить и использовать деловые связи».**

Харви Маккей. «Как выжить среди акул»

выйти на международную арену и создать собственный региональный бренд для эффективного продвижения республики на мировом уровне. Все мероприятия, проводимые в рамках кампании, показали себя успешными инструментами для установления прямых деловых контактов с зарубежными инвесторами.

В настоящее время, Татарстан находится в ожидании одного из наиболее важных событий мирового масштаба в сфере бизнеса и инвестиций — Международного зимнего форума «INVEST IN TATARSTAN». Организатором мероприятия выступает Агентство инвестиционного развития РТ при участии Корпорации развития РТ. Форум проводится под патронажем Президента Республики Татарстан. Мероприятие, которое станет местом встречи успешных бизнес-лидеров, высокопоставленных правительственных деятелей во главе с Президентом Республики Татарстан Рустамом Миннихановым и иностранных инвесторов, состоится 14-15 декабря в столице Татарстана. Опыт форумов, проведенных в ОАЭ, Малайзии, Сингапуре, Финляндии и Великобритании, стал хорошим подспорьем для организации бизнес-форума в Татарстане.

Агентство ведет активную работу с зарубежными компаниями, поддерживая дружественные и деловые отношения с инвестиционными партнерами республики и постоянно привлекая новых инвесторов к долгосрочным проектам. Приглашенные на форум участники — это компании и инвесторы, с которыми команда Агентства инвестиционного развития во главе с его Руководителем Линаром Якуповым на протяжении года вела активную работу, всесторонне и объективно представляя республику как перспективный регион для инвестирования. Таким образом, форум «INVEST IN TATARSTAN» призван стать

весомым аргументом, подтверждающим высокий потенциал и преимущества инвестирования в республику для многих иностранных гостей. Несомненно, он станет площадкой для заключения долгосрочных соглашений.

Международный зимний форум открывает свои двери для самых успешных бизнесменов Татарстана. Здесь они смогут вести диалог с зарубежными инвесторами, определить дальнейшие перспективы сотрудничества, установить полезные деловые контакты с партнерами со всего мира.

Бизнес-форум пройдет в горнолыжном комплексе «Казань», месте слияния трех рек — Волги, Свияги и Сулицы. Неформальная атмосфера форума позволит свободно обмениваться идеями, которые терялись в повседневной рутине дел, а так открыть для себя горизонты сотрудничества с крупными международными компаниями.

Компании из большой четверки PwC, KPMG, Ernst & Young и Deloitte представят свою оценку приоритетных направлений для инвестиций в Татарстан, что станет частью презентации экономического и инвестиционного климата Татарстана потенциальным инвесторам. Подобно швейцарскому Давосу, международный зимний форум «INVEST IN TATARSTAN» сыграет роль площадки для построения конструктивного диалога и поиска решений на актуальные бизнес-вопросы, а самые интересные моменты эксклюзивных обсуждений и презентаций будут транслироваться на телеканале CNBC — крупнейшем бизнес-телеканале с 380 миллионами зрителей по всему миру.

Международный зимний форум «INVEST IN TATARSTAN» станет достойным завершением деловой жизни республики уходящего года, позволит укрепить партнерские отношения Республики Татарстан с мировым бизнес-сообществом.

# Покупательная способность

СРЕДНЯЯ ВЗЯТКА БИЗНЕСМЕНА В ПЕРЕСЧЕТЕ НА КВ. МЕТРЫ В 2005 ГОДУ

ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ВЗЯТКИ В 2001-м

ВЫРОС РАЗМЕР СРЕДНЕЙ ВЗЯТКИ «ДЕЛОВЫХ» КОРРУПЦИОНЕРОВ

**209 м<sup>2</sup> ÷ 30 м<sup>2</sup> = В 13 РАЗ**

Специалисты кафедры микроэкономического анализа ВШЭ и фонда «ИНДЕМ» поделились с общественностью итогами своей исследовательской работы в сфере бытовой и деловой коррупции в статье «Коррупция в России: классификация и динамика». Авторы проанализировали, в частности, деловую коррупцию в ее динамике с периодом с 2001 по 2005 год. Неустанная борьба со взятками привела к тому, что их размер вырос почти в 13 раз, а доля крупных взяток увеличилась с 5 до 25%. К 2005 году рынок деловой коррупции увели-

чился в девять раз; при этом, по прикидкам экспертов, на взятки шла почти треть доходов российских бизнесменов. Рынок деловой коррупции в два раза превышал объем доходов страны от экспорта нефти, составляя \$318 млрд (против \$149 млрд). Почти 40% от общего оборота отечественных компаний в 2005 году, по подсчетам экономистов, находилось «в тени». Авторы доклада отмечают, что на усиление коррупции в середине 2000-х сильное влияние оказало «дело Ходорковского». После этого громкого процесса многие предприниматели

стали придерживаться откровенно «коррупционной» стратегии бизнеса, посчитав, что вести дела в правовой зоне чревато слишком большими издержками. При этом большую часть взяток брали представители исполнительной власти, так как уже тогда в экономике доминировало государство. В 2005 году малый бизнес чаще всего давал взятки сотрудникам милиции, средний — лицензирующим органам, крупный — налоговикам. Во второй половине 2000-х все эти тенденции только укреплялись, констатируют авторы статьи: увеличивались

размер взяток и их общее количество. Можно ли изменить ситуацию? Эксперты непреклонны: коррупция практически непобедима. Взятка стала общественной нормой; издержки на борьбу с этим явлением выше, чем потери из-за него; коррупция проникла во все сферы власти, бизнеса и правоохранительных органов. Эффективной борьба станет только в том случае, если в стране восстановится политическая конкуренция, вступит в силу принцип разделения властей, а государство постарается в максимальной степени уйти из экономики. ■

# Транспортная дань

БУДУЩАЯ СТАВКА ТРАНСПОРТНОГО НАЛОГА В МОСКВЕ

ДЕЙСТВУЮЩАЯ СТАВКА НАЛОГА

ПОВЫШАЕТСЯ СТАВКА НАЛОГА

**₽12\* = ₽7 = НА ₽5**

\* — для автомобилей мощностью 70–100 л. с.

Мосгордума приняла закон, согласно которому с 1 января 2013 года ставка транспортного налога увеличивается приблизительно на 600 рублей в расчете на одного ав-



товладельца. Так, для машин с двигателем мощностью от 70 до 100 л. с. ставка увеличится с 7 до 12 рублей за лошадиную силу, от 100 до 125 л. с. — с 20 до 25 рублей, от 125 до 150 л. с. с 30 до 35 рублей. «Легковушки» мощностью до 70 лошадиных сил налогом облагаться, как и прежде, не будут. Столичные власти считают это повышение не самым значительным и отмечают, что даже с учетом некоторого роста налога трудно сопоставить объем налоговых сборов с теми расходами, которые город несет при строитель-

стве дорог. Так, если по итогам 2012 года сборы транспортного налога в Москве могут составить 12 млрд рублей, а акцизов на горюче-смазочные материалы — 17 млрд, то расходы только на содержание и ремонт дорог достигнут 46 млрд. По расчетам чиновников, с учетом повышения сборы транспортного налога в Москве в 2013 году вырастут только на 2,5 млрд рублей. Между тем в некоторых регионах России ставки транспортного налога вырастут сильнее: например, в Самарской области — сразу

на 15%. При этом среди «автомобильной» общественности само наличие транспортного налога считается не вполне целесообразным. Так, Федерация автомобилистов России придерживается точки зрения, согласно которой этот налог должен быть отменен, так как не имеет под собой оснований и даже «противоречит здравому смыслу». Федерация намерена обратиться с соответствующим предложением к правительству, предъявив 100 тыс. подписей за отмену налога, которые ей удалось собрать. ■

# «Недоложили» инвестиций

ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РФ  
В ЯНВАРЕ-СЕНТЯБРЕ 2012 ГОДАРОССИЙСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ  
ЗА РУБЕЖ ЗА ТОТ ЖЕ ПЕРИОДПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ  
«ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАЛАНС» РОССИИ

**\$114,5** МЛРД **−** **\$109,4** МЛРД **−** **\$5,1** МЛРД

По данным Росстата, общий объем иностранных инвестиций в российскую экономику в январе-сентябре составил \$114,5 млрд — на 14,4% меньше, чем за тот же период 2011 года. При этом максимальный объем инвестиций поступил в финансовый сектор — \$38,3 млрд (большую часть — \$35,6 млрд — обеспечила Швейцария), в сферу добычи полезных ископаемых было вложено \$14,4 млрд, оптовой и розничной торговли — \$18,1 млрд. Росстат отмечает также, что объем непогашенных инвестиций (средства,

которые сначала поступили в страну, а затем были выведены) составил \$99,7 млрд. Следовательно, чистые инвестиции в российскую экономику за девять месяцев составили 14,8 миллиарда долларов. Для сравнения: по итогам 2011 года объем инвестиций в РФ, по данным Росстата, превысил \$190 млрд, то есть примерно 9,5% от ВВП. Похоже, что достичь цели, которую озвучил президент РФ на инвестиционном форуме «Россия, вперед!» (увеличить объем инвестиций в экономику РФ до 25% от ВВП к 2015 году

и до 27% — к 2018-му) будет нелегко.

В свою очередь, хотя Россия и инвестировала за рубеж за указанный период меньше, чем иностранные инвесторы, ей удалось нарастить темпы прироста вложений: их объем оказался на 13%

больше, чем за аналогичный период прошлого года. При этом погашенные инвестиции составили \$101,3 млрд. Наибольший объем средств поступил в Швейцарию (\$38,6 млрд), Австрию (\$14,5 млрд) и на Кипр (\$10,8 млрд). ■



## Удлинение щита

ПРЕДЛАГАЕМЫЙ СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА  
ПО ОБЪЕКТУ РАЗМЕЩЕНИЯ «НАРУЖКИ»СРОК ДОГОВОРОВ,  
ИСПОЛЪЗУЕМЫЙ СЕЙЧАСУВЕЛИЧАТСЯ СРОКИ  
ДОГОВОРОВ

**15** ЛЕТ **÷** **5** ЛЕТ **≡** **В 3** РАЗА

Законодатели активно взялись за регулирование рынка наружной рекламы в Москве. Депутаты приняли в первом чтении поправки к закону «О рекламе», в соответствии с которыми запрещается размещение рекламы на автомобилях и зданиях, почти втрое повышается штраф за установку незаконных конструкций и в три раза увеличиваются сроки договоров на установку и эксплуатацию рекламных конструкций — до 15 лет. Предлагаемые поправки вызвали острые дискуссии. В частности, спорным

оказался пункт о продлении сроков размещения рекламных конструкций.

«С одной стороны, это абсолютно прямая коррупционная норма и это огромный минус, с другой — та часть рекламного сообщества, которая делает дорогостоящие конструкции, убеждает нас и московскую власть, предоставляя свои бизнес-планы, что окупаемость таких конструкций превышает пять лет, хотя нам это кажется немного неправдоподобным», — прокомментировал ситуацию один из авторов за-

конопроекта депутат Виктор Звагельский. В свою очередь, Государственно-правовое управление президента РФ дало отрицательный отзыв на законопроект, заявив, что предлагаемое его авторами увеличение срока договора на размещение рекламоносителей и наделение местных чиновников правом устанавливать срок действия конкретного договора может привести к коррупционным последствиям.

Помимо этого, в отзыве отмечено, что после вступления законопроекта

в силу некоторые владельцы рекламных конструкций смогут занять «преимущественное положение в сфере распространения наружной рекламы». Так или иначе, но впереди второе чтение законопроекта, и в него еще могут быть внесены существенные поправки. В целом представители рекламной отрасли считают, что рынок нуждается в серьезной модернизации правовой базы, однако в нынешнем виде проект не учитывает интересов малого и среднего бизнеса в полной мере. ■

# НЕБЛАГОДАРНОЕ ДЕЛО

*Фраза «Прогноз — дело неблагодарное» давно стала крылатой. Между тем именно прогнозирование размера будущих денежных потоков может сыграть важную роль в достижении желаемой для продавца бизнеса цены. Остается только убедить неблагодарного покупателя.*



**АЛЕКСЕЙ МОСКВИЧ**

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ГРУППЫ КОМПАНИЙ WISEADVICE,  
MOSKVICH@WISEADVICE.RU

До сих пор основным методом оценки стоимости российских малых и средних компаний остается доходный — в отличие от развитых стран, где превалирует сравнительный подход<sup>1</sup>. Особенно прижился на отечественной почве метод дисконтирования денежных потоков (ДДП), поскольку в нем заложено немало возможностей для подгонки цифр под нужный результат.

Достичь желаемой цифры можно несколькими способами — например, играя длительностью прогнозного периода, ставкой дисконтирования и прогнозом размера будущих денежных потоков. Увеличение количества прогнозных лет, к примеру, с пяти до восьми даст весьма небольшую прибавку, поскольку текущая стоимость будущих доходов с каждым годом снижается в геометрической прогрессии, стремясь к нулю. Заниженная ставка дисконтирования, несопоставимая со степенью риска для небольшого и даже среднего бизнеса, значительно увеличивает срок окупае-

мости и снижает инвестиционную привлекательность.

Другое дело — прогноз будущих денежных потоков<sup>2</sup>. По правилам, он должен основываться на достигнутых результатах (ретроспективных данных за 3–5 лет) и статистических методах. При этом необходимо опираться и на маркетинговые инструменты: данные по экономике в целом и отрасли, обзоры и прогнозы специалистов, а также экспертное мнение оценщика. Хорошо еще, что не астролога.

Давайте мысленно вернемся на несколько лет назад. Августовский кризис 1998-го запустил механизм импортозамещения, а либеральная экономическая и налоговая политика подтолкнула рост малого и среднего бизнеса. Что в итоге и привело к повышению покупательной способности граждан, подмосковному строительному буму и резкому росту цен на недвижимость. Ожил и рынок купли-продажи бизнеса. Эйфория, охватившая предпринимательский люд, постепенно привела к надуванию «пузыря»: в сделках купли-продажи, прямого инвестирования, слияний и поглощений все большую роль играли эмоции и ожидания светлого будущего. Для оправдания ожиданий строились радужные прогнозы бесконечного экспоненциального роста.

Готовя материал для публикации, я выборочно проанализировал прогнозы, содержащиеся в инвестиционных меморандумах 2005–2008 годов. Практически во всех документах рост конкретной компании планировался на уровне, превышающем прогнозы роста отрасли в 2–3 раза, — и так вплоть до 2011–2014 годов (а в отдельных случаях — и на бесконечную перспективу). Банки охотно кредитовали компании под залог недвижимости (и под грабительский процент) на перевооружение и расширение производства. Предприниматели вместо реинвестирования прибыли покупали недвижимость и непрофильные активы. Производители и торговые компании активно осваивали верхний ценовой сегмент и интернет-пространство.

Наступившее в 2008 году отрезвление почувствовали и те мои клиенты, кто не успел продать бизнес по нереальной цене, и те, кто успел по нереальной же цене что-нибудь прикупить. Прошло уже немало лет с той поры, и только сейчас стало понятно, что такого милого строительного бума больше не будет никогда. Планам по открытию за год сорока туристических агентств, сети ювелирных магазинов и салонов элитной сантехники, увеличению в разы

**1** В нашей стране применение сравнительного (рыночного) подхода ограничено из-за отсутствия в свободном доступе достаточного количества данных по сделкам с компаниями-аналогами.

**2** Для малых и средних компаний денежный поток почти всегда равен чистой прибыли.



тиража элитного журнала стоимостью 2,5 тыс. рублей за номер никогда не суждено сбыться. Более того, уже сильно поистрепалась тема легкого заработка в онлайн-торговле, на контекстной рекламе и платежных терминалах.

После «разбора полетов» можно сделать несколько выводов, до которых мы не могли додуматься в те времена.

➤ Феномен роста бизнеса в первые годы после его создания закономерен, но не вечен: рано или поздно наступает следующая стадия жизненного цикла. И эффект «низкой базы», который свойствен первому этапу, не должен никого вводить в заблуждение на этапе следующем.

➤ Компания не может расти в разы быстрее рынка длительное время. На определенном этапе потребуются серьезные вложения в модернизацию, новые продукты, в менеджмент и маркетинг.

➤ Рост любого сегмента рынка тоже имеет свойство заканчиваться. Примеров масса: производство строительных и отделочных материалов, а также мебели, издательский и туристический бизнес, люксовый сегмент товаров народного потребления.

➤ Рост бизнеса не может в разы превышать темпы роста экономики в целом на бесконечную перспекти-

**“ РОСТ БИЗНЕСА НЕ МОЖЕТ В РАЗЫ ПРЕВЫШАТЬ ТЕМПЫ РОСТА ЭКОНОМИКИ В ЦЕЛОМ НА БЕСКОНЕЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ. ЕСЛИ ВЫ ВСЕРЬЕЗ ЗАКЛАДЫВАЕТЕСЬ НА ЭТО — ПРОДЕЛАЙТЕ ШУТЛИВЫЙ РАСЧЕТ, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧЕРЕЗ СКОЛЬКО ЛЕТ ВАША ВЫРУЧКА СРАВНЯЕТСЯ С ВВП СТРАНЫ ”**

ву. Если вы всерьез закладываетесь на это — проделайте шуточный расчет, чтобы определить, через сколько лет ваша выручка сравняется с ВВП страны.

➤ Риски, которые привносят в мировую экономику глобализация и технологическая революция, делают даже среднесрочное прогнозирование все более и более неблагоприятным делом.

К сожалению, далеко не все предприниматели сделали надлежащие выводы. А если и сделали, то с упорством, достойным лучшего применения, продолжают строить радужные прогнозы. Например, небольшая торговая компания, имея один-единственный собственный магазин, ищет инвестора для открытия ста точек по продаже элитного испанского напольного покрытия, упоывая на рост доходов столичного и подмосковного населения. Архангельский предприниматель, чей загородный пансионат заполнен туристами в среднем на 16%,

считает единственным способом развития своего бизнеса создание на его базе СПА-центра мирового уровня. Естественно, на деньги инвестора.

Наверное, не все так пессимистично, как представляется автору. Однако я уже остерегаюсь оценивать бизнес исключительно по его перспективам и очень настроенно отношусь к аналогичным поползновениям со стороны моих клиентов.



Здание разнуровневое:  
Общая площадь:  
Двухуровневая подземная стоянка:  
Готовность каркаса:  
Общая готовность:  
Площадь земельного участка:

6-11 этажей  
20 342,5 кв. м  
87 машиномест  
100%  
70%  
4 150 кв. м

Конкурсный управляющий ООО «Волго-окский проект» приглашает принять участие в электронных торгах по продаже недостроенного административного здания (бизнес-центр) с земельным участком в центре Нижнего Новгорода.

**Адрес: улица Академика Блохиной, д. 5, к. 1** (на пересечении улиц Академика Блохиной и Варварской, вторая очередь строительства).

Возможно использование под гостиничный комплекс.

Справки по телефону **8 (960) 176-60-44**  
Конкурсный управляющий С. Г. Антипин

ЕЛЕНА ТИМОХИНА

# АНГЕЛУ ТОВАРИЩ

*Частные инвесторы, работающие с инновационными проектами самых ранних стадий, в России пока в дефиците. Станет ли их больше, если институты развития начнут в той или иной форме предоставлять им финансовое «плечо»?*

**Т**ак называемые посев и предпосев — самые рискованные для инвестирования стадии проекта. У технологического предпринимателя в этот момент не только нет даже прототипа продукта — иногда еще

не доказана и сама возможность его создать. Вкладывать в «голую» идею могут согласиться лишь инвесторы особого рода — бизнес-ангелы и посевные фонды. Именно на партнерство с этой категорией и рассчитан Московский посевной фонд (МПФ), созданный весной

этого года Департаментом науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы при поддержке ОАО «РВК». Если коротко, то принцип работы фонда можно описать так: там, где частные инвесторы вкладывают рубль, фонд добавляет проекту свои два. Инвесторы, правда, должны быть проверенными (то есть отобранными по конкурсу); и добавляет фонд по-особому — в виде инвестиционного займа с предоставлением отсрочки погашения. Сработает ли такой подход — и в отношении бизнес-ангелов, и в отношении инновационных проектов?

## ИНВЕСТИЦИЯ ВЗАЙМЫ

«Наша главная задача — стимулировать инвесторов вкладывать собственные средства в проекты предпосевной стадии, — поясняет Алексей Костров, исполнительный директор МПФ. — А для проектов мы — как первый этаж, с которого они начинают двигаться вверх на инвестиционном лифте. Этажом выше — Фонд посевных инвестиций РВК, в направлении которого мы и рассчитываем наладить постоянное движение проектов».

МПФ был создан в рекордные по административным меркам сроки: от идеи до ее воплощения





прошло всего три месяца. Тогда же, весной провели первый конкурс среди инвесторов. Отбор партнеров был принципиально важным моментом: именно они находят перспективные проекты, а фонд лишь софинансирует сделки, одобренные ими. Поэтому опыт и компетенции аккредитованного инвестора выходят на первый план.

Два рубля фонда сверху одного частного — почему это должно стимулировать? Деньги фонд выделяет проекту в виде льготного займа под полторы ставки рефинансирования ЦБ РФ (на данный момент ставка МПФ составляет 12% годовых). Срок — три года, с возможностью отсрочки еще на два. По задумке специалистов фонда, льготный кредит должен стать более эффективным аналогом гранта. Такая финансовая поддержка проекта хеджирует риски инвестора. Выходит, ему требуется в три раза меньше капитала, чтобы входить в проекты, или он может проинвестировать втрое больше проектов. На каждого аккредито-

ванного инвестора фонд открывает лимит в 30 млн рублей, диапазон инвестиций в один проект — от 0,5 до 8 млн. Залоговым обеспечением по кредиту для фонда выступает доля в самом инвестиционном про-

Олег Лозовой, управляющий партнер посевного фонда R&D Capital. — Если проект после этого умирает, предприниматель не несет материальной ответственности: просто стоимость доли, находящейся

**“ ЛЬГОТНЫЙ ЗАЕМ ПОД ЗАЛОГ ДОЛИ — ДРУЖЕСТВЕННАЯ ДЛЯ СТАРТАПЕРА ФОРМА ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ. В СЛУЧАЕ УСПЕХА ПРОЕКТУ БУДЕТ НЕСЛОЖНО ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ. ЕСЛИ ЖЕ ПРОЕКТ ЗАКРЫВАЕТСЯ — ИСЧЕЗАЕТ ПРЕДМЕТ ЗАЛОГА, А ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НЕ НЕСЕТ МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ”**

екте. В оперативное управление проектом фонд не вмешивается и по истечении трех лет рассчитывает получить свои деньги назад. Их может вернуть как сам предприниматель, так и третья сторона, став владельцем находящейся в залоге доли.

— Считаю, что такая схема удобнее всего для основателя проекта на посевном этапе, — рассуждает

ся в залоге, становится равна нулю. А если проект выживает и начинает капитализироваться, то основатель легко выплачивает заем, не теряя ни процента своего бизнеса. При этом в таких сделках и доля инвестора тоже, как правило, невелика, что еще более приятно для основателя.

Дружественным такой инструмент софинансирования Лозовой

## Кредитная поддержка малого бизнеса

Специальное предложение:  
кредит на покупку товара за 7 дней

8 800 555 8118 / [www.binbank.ru](http://www.binbank.ru)

 **БИНБАНК**

Реклама ОАО «БИНБАНК». Генеральная лицензия Банка России №2562.



считает и для инвестора — посевого фонда или бизнес-ангела. В случае смерти проекта риски инвестора снижены на 2/3.

Наконец, последний аргумент в пользу выбранной МПФ модели инвестирования — эффективность распределения государственных денег. Опора на аккредитованных инвесторов освобождает фонд от необходимости участвовать в управлении активами развившихся проектов, что позволяет обходиться очень компактной командой. Все возвращенные в фонд деньги могут тут же реинвестироваться в другие проекты. При этом у самих заемщиков также есть правильная мотивация — не брать лишних денег и возвращать их как можно скорее, чтобы не выплачивать проценты.

#### Уполномочен инвестировать

— Активная аудитория бизнес-ангелов в России, по моим оценкам, составляет примерно 10–50 тыс. человек, — говорит известный бизнес-ангел Павел Черкашин, ставший одним из аккредитованных партне-

р вложить в найденный ими проект собственные деньги. «Поскольку фонд самостоятельно не делает due-diligence<sup>1</sup>, не вмешивается в бизнес-модель проекта и структуру отношений между инвестором и предпринимателем, то единственный для нас способ снизить риски — работа только с опытными инвесторами», — говорит Алексей Костров. По его словам, на отборочном комитете эксперты МПФ оценивают качество подготовки документации проекта, а также взаимодействие рабочей связки инвестор — предприниматель.

Впрочем, стремление сотрудничать лишь с «высококвалифицированными и опытными бизнес-ангелами» иногда вызывает критику. Лидия Царенко, бизнес-ангел, соучредитель компании-провайдера Premium Telecom, подавала заявку на сотрудничество с МПФ, но в итоге получила отказ — как раз по причине небольшого опыта инвестирования. «Мне такой подход фонда показался странным, — говорит Лидия, — ведь я думала,

Из двенадцати уже аккредитованных при Московском посеивном фонде инвесторов сделки с участием МПФ закрыли только три. Один из них — фонд Softline Venture Partners, три проекта которого уже одобрили в фонде и еще по двум идут переговоры. «МПФ существует меньше года, и говорить о каких-либо необходимых изменениях в схеме его работы пока преждевременно», — уверена Елена Алексеева, управляющий партнер Softline Venture Partners.

Сам исполнительный директор МПФ, впрочем, готов прислушаться к советам со стороны. «Наша задача сейчас — обкатать модель, — говорит он. — Потом уже мы сможем и привлечь к работе новых инвесторов, и распространить собственный опыт на другие регионы».

«Помимо тех, у кого уже есть опыт инвестирования, нужно обязательно привлекать новые, молодые инвестиционные компании, — советует Олег Лозовой. — Если частные инвесторы готовы рискнуть своими десятью и более миллионами рублей — разве это не является показателем серьезности их намерений?» Можно использовать также дифференцированную систему лимитов, которые открывает на своих аккредитованных партнеров фонд: лимит может быть больше или меньше нынешних 30 млн рублей, в зависимости от состояния дел в уже проинвестированных компаниях.

## “ Там, где бизнес-ангел вкладывает рубль, посеивной фонд добавляет проекту свои два. Насколько заинтересованы бизнес-ангелы в том, чтобы таким образом делить свои инвестиционные риски? Это зависит в том числе и от того, на каких условиях придется потом делить прибыль ”

ров МПФ. — Сюда я включаю всех непрофессиональных инвесторов, которые инвестируют собственные средства на ранней стадии больше чем в один бизнес и при этом не участвуют в операционном управлении этими проектами.

По словам Черкашина, сообщество инвесторов в проекты самой ранней стадии в России растет очень быстро. Если в конце 2000-х бизнес-ангелов в нашей стране было не больше одной–двух тысяч, то в последующие 5–10 лет можно прогнозировать увеличение их числа до 200–300 тыс. человек.

Главное требование к аккредитованным при МПФ инвесторам — большой опыт в инвестировании стартапов, а также готовность

что работа с экспертами МПФ как раз и позволяет набраться нужного опыта и усилить собственные компетенции».

Отчасти с Царенко солидарен и Олег Лозовой:

— На мой взгляд, работа только с опытными инвесторами — большая ошибка всей программы посеивной стадии инвестирования, — говорит он. — Парадокс в том, что у опытных посеивных инвесторов, как правило, все и так в порядке со средствами для инвестирования. Не исключаю, что у некоторых из них может даже возникнуть соблазн использовать доступ к льготному займу и «переступить» его под более высокий процент другим игрокам, участвуя в их сделках.

#### Сделки по осени считают

За первые полгода работы МПФ одобрил 7 проектов. Заявки на софинансирование рассматриваются фондом на экспертных заседаниях в самом простом формате — презентации проекта предпринимателем и бизнес-ангелом. «В один проект мы перечислили деньги уже через месяц после одобрения», — говорит Костров. Если все формальные критерии соблюдены (документы оформлены грамотно) и эксперты поверили в команду — проект получает финансирование.

«Сначала мы сами не были до конца уверены, что среди бизнес-ангелов и посеивных фондов вообще будет спрос на подобный инструмент, — признается Алексей

**1** От англ. «должная добросовестность». Этим термином обозначают комплексное изучение инвестором состояния дел в компании до принятия решения об инвестировании.

Костров. — Однако уже на первый конкурс инвесторов мы получили 25 заявок». В декабре команда фонда планирует провести еще один конкурс и до конца года увеличить число аккредитованных партнеров до пятнадцати. МПФ считается региональным московским фондом, поэтому его интересуют стартапы, которые платят налоги и создают рабочие места в столице. Однако похожие программы сегодня существуют в 19 других регионах.

Важно понимать, что нехватка финансирования — не единственная проблема сообщества ранней стадии, есть и другие «тормоза», не менее системного характера.

— Проектам ранней стадии свойственна низкая ликвидность, что означает для инвестора невозможность продать свою инвестицию и, как следствие, необходимость замораживать собственные деньги в проекте на три–пять лет, — говорит Павел Черкашин. — Кроме того, плохо проработано юридическое поле: многие инструменты, имеющиеся у западных бизнес-

ангелов, в России просто недоступны, поскольку противоречат Гражданскому кодексу и нормам корпоративного права.

Наши инвесторы ранней стадии во многом еще не сформулировали

того, что значит качественно подготовленные для фонда документы». В условиях не до конца сформированной экосистемы венчурного инвестирования каждому игроку то и дело приходится выходить

**“ НЕХВАТКА ФИНАНСИРОВАНИЯ — НЕ ЕДИНСТВЕННАЯ ПРОБЛЕМА ПРОЕКТОВ ПРЕДПОСЕВНОЙ И ПОСЕВНОЙ СТАДИИ. ЕСТЬ И ДРУГИЕ «ТОРМОЗА» НЕ МЕНЕЕ СИСТЕМНОГО ХАРАКТЕРА — НИЗКАЯ ЛИКВИДНОСТЬ, ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ НЕУРЕГУЛИРОВАННОСТЬ МНОГИХ ВОПРОСОВ, СВЯЗАННЫХ С БИЗНЕС-АНГЕЛЬСКИМ ИНВЕСТИРОВАНИЕМ ”**

единые подходы, принципы, стандарты, хотя над этим постоянно работает множество сетей и объединений бизнес-ангелов — таких как НАБА, СБАР, «Частный капитал» и др. «Мы, например, выяснили, что бизнес-ангелы часто говорят друг с другом практически на разных языках, — замечает Алексей Костров. — В частности, у каждого из них своя трактовка

за рамки своей специализации. В МПФ, например, быстро поняли, что придется не только заниматься инвестициями, но и вести просветительскую работу. Хотя бы в том, что имеет отношение к внедрению единых стандартов инвестирования, касающихся оценки стоимости проекта, определения бизнес-модели, расчета стоимости доли в проектах ранней стадии. ■

## Откройте счет НОВЫМ ВОЗМОЖНОСТЯМ!

### Специальное предложение:

- 1:0 – Бесплатное открытие счета
- 2:0 – Скидка 50% на Интернет-банк
- 3:0 – Овердрафт к расчетному счету

8 800 555 8118 / [www.binbank.ru](http://www.binbank.ru)

 **БИНБАНК**

Акция действует с 01.09.2012 по 31.12.2012. Подключение к системе Интернет-банк за 650 рублей, что составляет 50% от стандартной цены в размере 1300 рублей, НДС не облагается. Регистрация сертификата ключа проверки электронной подписи — бесплатно. Овердрафт предоставляется на стандартных условиях, действующих в Банке. Генеральная лицензия Банка России №2562. Реклама ОАО «БИНБАНК».



СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

# ПРАВО ПЕРВОЙ НОЧИ

**К**огда этот номер журнала выйдет в свет, американский Верховный суд приступит к рассмотрению дела, от которого в прямом смысле слова зависит будущее всего человечества. Пишу это без всякого преувеличения. Искренне надеюсь, что после ознакомления с подробностями этой истории читатели разделят со мной опасения по поводу необратимых последствий, которые станут воз-

можными, если высшая судебная инстанция США примет решение, укорененное в прошлом и не совместимое с будущим.

Предвижу скепсис читателя: так уж и будущее всего человечества? Будущее американцев — вполне вероятно. Будущее Евросоюза — не исключено. Однако каким боком решение американской, пусть даже и высшей, судебной инстанции может повлиять на развитие событий, скажем, в нашем

Отечестве, в Индии или Китае? Тем более что эксперты и аналитики почти единодушно предсказывают доминирование в обозримой перспективе именно этих стран, а не Соединенных Штатов и уж тем более — не Старого Света.

Иллюзия независимости — штука, конечно, весьма похвальная. Особенно в ситуации, когда экономический кризис явно благоволит к Отечеству, а сырьевые (в случае России), производственные (в случае Китая) и демографические (в случае Индии) козыри очевидно способствуют росту национальной уверенности и самосознания. К великому сожалению, реальность далека от желаемого.

Приоритеты нашей жизни таковы, что игры в «хозяина горы» давно уже не определяют вектор универсального развития. Первичное значение имеет утвержденная си-

**“ ДОКТРИНА «ПЕРВОЙ ПРОДАЖИ» ПРОСТА: ПРАВА ДЕРЖАТЕЛЯ КОПИРАЙТА ИСЧЕРПЫВАЮТСЯ ПЕРВОЙ ЖЕ СДЕЛКОЙ КУПЛИ-ПРОДАЖИ ОБЪЕКТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ — ДАЛЕЕ ПОКУПАТЕЛЬ ВОЛЕН ПОСТУПАТЬ С НИМ ПО СВОЕМУ УСМОТРЕНИЮ. В ЦИФРОВОМ МИРЕ ОТ ДОКТРИНЫ ПОЧТИ НИЧЕГО НЕ ОСТАЛОСЬ. ТЕПЕРЬ ОЧЕРЕДЬ ЗА МИРОМ МАТЕРИАЛЬНЫМ? ”**

Электронный журнал

# «Коммерческий директор»



реклама

Бесплатный **3** демодоступ дня

[www.e.kom-dir.ru](http://www.e.kom-dir.ru)



**“ Во время учебы в США тайский аспирант Супап Киртсаенг обнаружил прекрасную возможность для «ценового арбитража» на учебниках: книги, изданные по лицензии издательства JOHN WILEY в Таиланде, стоили в разы дешевле, чем в Америке. Однако маленький гешефт обернулся большим иском ”**

**1** Сказки Бреттонского леса // Бизнес-журнал. — 2007. — №8. — С. 78.

*стема отношений*, в которую де-факто интегрированы абсолютно все государства. Эта система основана на двух китах: кредитно-денежных отношениях с ключевой резервной валютой в виде доллара США и на копирайте — в том юри-

дическом виде, в каком он представлен в Соединенных Штатах и Евросоюзе.

На этих-то китах и покоятся такие всеохватывающие и всеподчиняющие структуры, как Организация Объединенных

Наций, Международный валютный фонд, Всемирный банк и — в первую очередь — Всемирная торговая организация. И Индия, и Китай, и Россия являются членами этих структур. А потому наивно полагать, что каким-то образом удастся отсидеться в стороне, не подчиняясь правилам игры, установленным перечисленными «клубами».

В свое время я уже рассказывал в одном из эссе<sup>1</sup> об основном назначении Всемирной торговой организации, которая после принятия TRIPS (Соглашения о торговых аспектах прав интеллектуальной

собственности) резко перешла от борьбы с таможенными пошлинами, тарифами, квотами и лицензированием на охрану копирайта, объявленного западной цивилизацией своей «нефтью XXI века».

Дело, которое собирается рассматривать Верховный суд США, также связано с копирайтом. Однако не в плане защиты интеллектуальной собственности, а в части охраны сверхприбыли, на которую американские держатели авторского права претендуют в эксклюзивном порядке. Именно по этой причине решение Верховного суда, на мой взгляд, неизбежно окажет прямое влияние и на Россию, и на остальные страны мира.

Поводом для заседания высшей судебной инстанции Америки послужила апелляция ответчика по так называемому делу «Wiley v. Kirtsaeng». В переводе с юридического это означает: компания John Wiley & Sons, крупнейшее в мире издательство учебной литературы с ежегодной прибылью в \$1,7 млрд, — против аспиранта Супапа Киртсаенга.

Предыстория разбирательства такова. В 1997 году Супап Киртсаенг приехал в США из Таиланда для изучения точных наук в Корнуэльском университете. Закончив его, он продолжил обучение в Университете Южной Калифорнии, где успешно защитил докторскую диссертацию по математике, после чего вернулся на родину.

Юридические осложнения у Супапа начались после того, как он стал продавать через свой аккаунт на сетевом аукционе eBay учебники, которые его семья и родственники присылали ему из Таиланда в Америку. Первые книги аспирант реализовал в 2007 году, после чего, оценив бешеный спрос среди американских студентов, поставил дело на промышленные рельсы.

В суде адвокаты John Wiley and Sons утверждали, что Супап Киртсаенг за два года продал книг на невероятную сумму — \$1,2 млн. Сам тайский аспирант объяснял торговую инициативу потребностью зарабатывать средства на продолжение дорогого обучения в американских университетах. Сторона

обвинения, исходя из заявленных ею на суде объемов продаж, объяснение Киртсаенга высмеяла, заклеив аспиранта «магнатом серого рынка», на которого в далеком Таиланде трудились десятки наемных работников, денно и ночью скупавших учебники в тамошних магазинах и пересылавших по почте покупателям из Америки.

Судебный иск к Супапу Киртсаенгу издательство подало в 2008 году, обвинив его в нарушении прав издательства на эксклюзивные продажи своих учебников на территории США. У этого обвинения, помимо юридических оснований, которые мы рассмотрим чуть ниже, было

и формальное: книги John Wiley and Sons, издаваемые по лицензии местными издательствами за пределами США, украшает грозная надпись: «Разрешено для продажи только в Европе, Азии, Африке и на Ближнем Востоке. Издатель может потребовать возмещения убытков, включая, но не ограничиваясь, упущенной прибылью и компенсацией юристов, в случае, если потребуется юридическое вмешательство».

Дело рассматривалось судом первой инстанции в Нью-Йорке в 2009 году. Адвокат Супапа Киртсаенга пытался доказать, что издательство вольно писать на своих книгах какие угодно стра-

**АЭРОФЛОТ**  
Российские авиалинии

SKYTEAM

Реклама. Сертификат эксплуатанта №1 от 17.11.2011

**Сочи – Москва**  
4 – 16 перелетов  
от 6500 рублей

**Деловой  
проездной**

**ЕДИНЬЙ БИЛЕТ**  
экономического или бизнес класса  
с открытыми датами вылета  
на несколько полетов

Бронирование за 1 час до вылета.  
Бесплатные изменения  
в бронировании неограниченное  
количество раз.

[www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru) 8 (800) 444-5555

**Ваш комфорт на высоте**

шилки, однако юридической силы они не имеют. А следовательно, его клиент в полном праве продавать книги, которые законно приобрел за деньги в магазинах Таиланда.

Суд с этими доводами не согласился и признал Супапа Киртсаенга виновным в нарушении эксклюзивных прав издательства на продаже своих книг на территории Соединенных Штатов. Забавно, что страшная цифра в \$1,2 млн, заявленная John Wiley and Sons в суде, мягко говоря, не подтвердилась:

ранее уже одобрял аналогичные продажи. Третий окружной суд оказался радикальнее: любая продукция, защищенная копирайтом, может продаваться где угодно без каких бы то ни было разрешений со стороны держателя авторских прав, если только этот держатель ранее одобрил «первую продажу» за пределами США.

Очевидно, что версия прочтения закона Третьим окружным судом однозначно поддерживает Супапа Киртсаенга, ибо он официально

жаться от аналогий, знакомых по Откровению Иоанна Богослова: ну, чем не Армагеддон, финальная битва сил Добра и Зла?

Рассмотрим теперь юридические аспекты коллизии, в рамках которых, собственно, только и может оперировать американский Верховный Суд. Как бы прогрессивно ни были настроены девять судей Верховного суда, романтическими представлениями о вреде репрессивных уз копирайта обосновать окончательный вердикт, к сожалению, не получится.

Конфликт тайского аспиранта и могучего издательства подпадает под действие трех положений американского законодательства, которые, как это часто и повсеместно случается, противоречат друг другу. В Законе о копирайте (Copyright Act) читаем:

- ▶ правообладатели имеют эксклюзивное право передавать копии любой продукции, защищенной копирайтом, для последующей публичной продажи (ст. 106, а, 3);
- ▶ без разрешения правообладателя импорт на территорию США копий продукции, купленной за пределами США, считается нарушением эксклюзивного права на распространение этих копий (ст. 602, а, 1);

- ▶ вопреки положениям ст. 106, владелец конкретной копии продукции, имеющей легальное происхождение, обладает правом продавать эту копию без всякого на то разрешения со стороны держателя копирайта (ст. 109, а).

Внимательное прочтение этих положений закона, кажется, не предоставляет John Wiley and Sons шансов на успех. Тем более что аналогичные ситуации уже рассматривались судами ранее и было вынесено прецедентное решение, которое трактуется в пользу Супапа Киртсаенга.

Так, в 1998 году суд при сходных обстоятельствах поддержал позицию ответчика по делу «Quality King Distributors Inc. v. Lanza Research International Inc.». Обстоятельства были таковы. Истец, американский производитель шампуней из Калифорнии Lanza, продавал свою продукцию внутри страны через сеть эксклю-

## ИСК JOHN WILEY AND SONS К ТАЙСКОМУ АСПИРАНТУ ДАВНО УЖЕ ВЫШЕЛ ЗА РАМКИ ЧАСТНОГО РАЗБИРАТЕЛЬСТВА. ВОКРУГ ИСТЦА И ОТВЕТЧИКА СФОРМИРОВАЛИСЬ МОЩНЫЕ ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ КОМПАНИЯМИ, ЧЬИ ИНТЕРЕСЫ НАПРЯМУЮ ЗАВИСЯТ ОТ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО ВЕРДИКТА

за два года «аспирант-магнат» продал книг на \$37 тыс. Из длинного списка учебников книг, принадлежащих John Wiley and Sons, в списке оказалось лишь восемь. Однако судья вынес поистине королевский вердикт: \$75 тыс. моральной компенсации за каждое наименование. Итого: \$600 тыс. штрафа. В 16 раз больше, чем вся выручка Киртсаенга за два года трудов!

Разумеется, тайский аспирант сразу же подал апелляцию, которую рассмотрел Второй окружной суд. Рассмотрел и... поддержал решение низовой инстанции! Однако голоса судей распределились уже не столь однозначно: двое «за» вердикт, один — «против».

Затем, как и следовало ожидать с учетом колоссального значения этого дела для развития мировой торговли продуктами, защищенными копирайтом, случилось неожиданное. Два других апелляционных суда Америки — Девятый и Третий окружные — выразили резкое несогласие с решением своих коллег из Нью-Йорка, выдвинув, правда, полярные суждения. Девятый окружной высказался за разрешение продаж на территории США защищенной копирайтом продукции без учета мнения издателя, но только в том случае, если этот издатель

покупал в магазинах Таиланда учебники John Wiley and Sons, которые издатель ранее одобрил для местных продаж. Наиболее сложная ситуация вытекает из варианта прочтения закона Девятым окружным судом. Поэтому именно ее и взял за основу для рассмотрения Верховный суд США.

Стоит сказать, что иск John Wiley and Sons к тайскому аспиранту давно уже вышел за рамки частного разбирательства. Вокруг истца и ответчика сформировались мощные группы поддержки, представленные компаниями, чьи интересы напрямую зависят от окончательного вердикта. Так, Супапа Киртсаенга поддерживают практически все библиотеки, специализирующиеся на обмене компакт-дисками, компьютерными играми и книгами, а также розничные магазины и онлайн-аукционы во главе с eBay. Издательство John Wiley and Sons собрало под своими знаменами всю рать копирайта: здесь и собратья по издательскому ремеслу, и киноиндустрия, и музыкальные лейблы, и крупные разработчики компьютерного программного обеспечения...

Глядя на столь масштабное и бескомпромиссное противостояние сторон, трудно удер-



живных дистрибьюторов. Между тем розничная сеть Quality King решила купить эти шампуни за рубежом — у дистрибьютора Lanza на острове Мальта, реимпортировала товар в Америку и реализовала с отличным для себя наваром по цене, которая все равно оказалась ниже, чем у официальных дистрибьюторов на территории США. Чем и навлекла на себя гнев и иск со стороны производителя.

Каким же образом юристы John Wiley and Sons сумели преодолеть прецедент и выиграть свой иск сразу в двух инстанциях? Им удалось отыскать в деле «Quality King Distributors Inc. v. Lanza Research International Inc.» очень хитрую лазейку. Они доказали, что в случае с Супапом Киртсаенгом ситуация была совсем иная: тот покупал книги, которые не издавались в США, а печатались в Таиланде по лицензии John Wiley and Sons. Вот юристы издательства и заявили в суде: поскольку копии учебников, которые продавал аспирант, — не американского

происхождения, на них не распространяется действие закона о копирайте и, соответственно, прецедент судебного решения от 1998 года не имеет юридической силы! Именно этот аргумент так приглянулся судье из Нью-Йорка, который и оштрафовал Киртсаенга на \$600 тыс.

Глубинный смысл позиции John Wiley and Sons ужасает цинизмом, поскольку ограничивает действие доктрины «Первой продажи» исключительно американским производством товара. Очевидно, что следующим шагом станет тотальное вынесение книгопечатной деятельности (а также — издание видео- и музыкальной продукции) за пределы США. Иными словами: стоит напечатать книгу, копирайт на которую будет принадлежать американскому издательству, где-нибудь в Таиланде или России, как покупатель этой книги автоматически потеряет право распоряжаться честно приобретенной собственностью по своему усмотрению!

Помянутая доктрина «Первой продажи» (First Sale Doctrine) — единственное оружие, оставшееся у общества в борьбе с ненасытностью Армии Копирайта (в своей будничной публицистике я использую слово «копирасты», но здесь, в «Бизнес-журнале», предпочитаю выдерживать этикет в общении даже с безусловным злом для развития нашей цивилизации).

В цифровом мире битву за «Первую продажу» мы, потребители, уже проиграли: копирайт на интеллектуальную собственность в электронной продукции изначально не ограничен ничем, поскольку покупатель лишен права перепродавать или сколько-нибудь полноценно распоряжаться приобретенной собственностью в принципе. Запрещено любое движение цифрового товара, кроме как от держателя копирайта к первому пользователю. Первая продажа в цифровом мире — всегда и последняя (по крайней мере, в рамках юридического поля): купив компьютерную программу,

**МЕТРО**

**СКОРО!**  
открытие.

**ПОЛУЧИТЕ  
КАРТУ КЛИЕНТА**

[8443] • 41 • 00 • 36

ПОКУПКИ В МЕТРО ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ ТОЛЬКО ДЕРЖАТЕЛЯМИ КАРТЫ КЛИЕНТА. КАРТЫ КЛИЕНТА МЕТРО ВЫДАЮТСЯ ТОЛЬКО ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ И ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ

**ВАШИ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ВЫГОДЫ!**

проспект им. Ленина, 2 Г

**ДЕЛО В ДОВЕРИИ**

**МЕТРО**

МЕТРО  
ЗАО «ТРЕЙДЕР»  
ИВАН ВАСИЛЬЕВИЧ ПЕТРОВ  
0000 00000000000000

музыкальную композицию, фильм и т. п., мы не имеем права ни подарить ее, ни продать, ни передать во временное пользование. Все эти права, характерные для материального мира, в мире виртуальном (цифровом) давно у нас отняты.

Доктрина «Первой продажи» проста и прозрачна: копирайт ограничивается и полностью исчерпывается первой сделкой купли-продажи объекта интеллектуальной собственности, которая происходит между держателем копирайта (или его официальным представителем) и покупателем. После этого никакие претензии

рушил запрет на любое движение цифрового товара после первой продажи.

Именно в этой плоскости и следует рассматривать дело «Wiley v. Kirtsaeng», а именно как попытку держателя копирайта уничтожить — теперь уже и в реальном мире! — права потребителя, которые предоставляет ему доктрина «Первой продажи». Создание прецедента по «серым товарам» (то есть таким, которые были произведены за пределами страны и затем ввезены в обход официально назначенных дистрибьюторов) — лишь начало.

## «**ВЕРСИЯ О ТОМ, ЧТО КИРТСАЕНГ БЫЛ ТЕНЕВЫМ МАГНАТОМ КНИЖНОЙ ТОРГОВЛИ, НЕ ПОДТВЕРДИЛАСЬ. \$37 ТЫС. — ТАКОВ БЫЛ ДОКАЗАННЫЙ В СУДЕ ОБЪЕМ ЕГО ПРОДАЖ ЗА ДВА ГОДА. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ СУДЬЯ ПРИГОВОРИЛ АСПИРАНТА К ШТРАФУ В РАЗМЕРЕ \$600 ТЫС.**»

от держателя копирайта не принимаются: покупатель волен поступать с приобретенной собственностью на свое усмотрение: перепродать, подарить и т. д.

В цифровом мире эти возможности уничтожены уже на уровне пользовательского соглашения, в котором прямым текстом прописан запрет на любое движение цифрового товара после первой продажи. Но и это еще не всё. Если вы прочитаете лицензионное соглашение по любой компьютерной программе, то обнаружите, что, заплатив деньги, вы даже не покупаете у правообладателя программу, а лишь берете ее у него во временное пользование (аренду), причем на неопределенный срок! При этом держатель копирайта волен в любой момент по своему усмотрению вашу программу отозвать.

Хорошо еще, пока сохраняется обязательство вернуть покупателю деньги. Но и то уже не везде: некоторые разработчики прописывают в своих лицензионных соглашениях право отобрать проданный цифровой продукт без всякой компенсации покупателю в том случае, если разработчикам покажется, что покупатель каким-то образом на-

Если Верховный суд США подтвердит вердикты суда первой инстанции и Второго окружного апелляционного суда, заняв сторону издательства John Wiley and Sons, мир ожидает — и это только начало! — революционная реструктуризация всего производства. Держатели копирайтов станут продавать внутри своей страны только ту продукцию, которая производится за ее пределами, поскольку в этом случае прецедент, созданный решением Верховного суда США, лишит покупателей права распоряжаться купленной продукцией (книгами, музыкальными дисками и проч.) по собственному усмотрению.

К сожалению, победа Супапа Киртсаенга в Верховном Суде не будет означать окончательно поражения Армии Копирайта. Представители последней уже заявили, что если Верховный Суд не выскажется в пользу издательства John Wiley, держатели копирайта переведут борьбу на более высокий уровень и начнут лоббировать в Конгрессе США полную отмену доктрины «Первой продажи» на законодательном уровне. Так что война только начинается! ■

# БИЗНЕС журнал

ЖУРНАЛ ИЗДАЕТ ЗАО «Бизнес журнал».  
Свидетельство о регистрации  
ПИ №ФС77-48343 от 26 января 2012 г.

Адрес: 115419, 2-й Рошинский проезд, дом 8  
Телефон: (495) 633-1424  
Факс: (495) 956-2385  
E-mail: info@b-mag.ru  
Интернет-сайт журнала: www.b-mag.ru

Дмитрий Мендрелюк генеральный директор  
Лариса Кубка исполнительный директор  
Денис Викторوف шеф-редактор  
Дмитрий Денисов главный редактор  
Юлия Калининна заместитель главного редактора

Редакция: Яна Аржанова, Антон Бельх, Сергей Голубицкий, Вера Колерова, Аркадий Коновалов, Константин Новицкий, Надежда Папсуева, Елена Тимохина, Наталья Ульянова

Литературная редакция: Владимир Лосев

Фотослужба: Андрей Ильин, Николай Салов

Художник: Андрей Рубецкой

В номере использованы фотографии  
ИТАР-ТАСС, Dreamstime.com, iStockPhoto.

Общий тираж **83 600** экз.

Тираж сертифицирован  
Национальной тиражной службой

Цена свободная

Для детей старше 16 лет

Дата выхода **04.12.2012–09.01.2013**

Отпечатано в типографии Scanweb,  
Финляндия

Адрес типографии: P.O. Box 45100, Kouvola,  
Finland, Korjalankatu, 27

Подписку на «Бизнес-журнал» можно оформить  
через альтернативные подписные агентства.  
Перечень и контакты агентств представлены  
на сайте издания [www.b-mag.ru](http://www.b-mag.ru).

За содержание рекламных объявлений  
редакция ответственности не несет.

Использование материалов «Бизнес-журнала»  
возможно только с письменного согласия  
ЗАО «Бизнес журнал».

© ЗАО «Бизнес журнал»

Отдел рекламы

Телефон: (495) 234-3972

E-mail: [advert@b-mag.ru](mailto:advert@b-mag.ru)

Менеджеры: Наталья Дергаченко,  
Дмитрий Черняев, Марина Шумская

Менеджер по региональному развитию:  
Юлия Карасева ([ykaraseva@b-mag.ru](mailto:ykaraseva@b-mag.ru))

Распространение

Телефон/факс: (495) 232-21-65 (многоканальный)

# ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ

*Секретные корпоративные лаборатории для большинства крупных западных технологических компаний — больше не основной источник технологических инноваций, как это было на протяжении большей части прошлого столетия.*

*Да и сами лаборатории уже не так многолюдны, как прежде. Заметный тренд последнего десятилетия — массовое обращение технологических компаний к открытой модели инноваций.*

## ЗАКРЫТЫЙ ПЕРЕЛОМ

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНУЮ ЭПОХУ: ЛИДЕРСТВО В ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОНКЕ БОЛЬШЕ НЕ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КОЛИЧЕСТВОМ ДЕНЕГ, ОТПУСКАЕМЫХ НА ИННОВАЦИИ. ВАЖНО НЕ СКОЛЬКО ТРАТИТСЯ, А КАК ИМЕННО.**

## МОДЕЛЬ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

**КАКОВЫ ИНТЕРФЕЙСЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВНЕШНИМ МИРОМ, КОТОРЫЕ МОЖЕТ ВЫСТРОИТЬ КОМПАНИЯ ДЛЯ ПЕРЕТОКА ИДЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ? НАГЛЯДНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ.**

## СОВЕТЫ ПОСТОРОННЕГО

**НЕ ВСЕ ТАК БЕЗОБЛАЧНО С МОДНЫМ НЫНЧЕ КОРПОРАТИВНЫМ УЧЕНИЕМ О ПРЕИМУЩЕСТВАХ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ. ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ПЕРЕХОДОМ НА ЭТУ МОДЕЛЬ И ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ЕЕ ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ, ХВАТАЕТ.**

При подготовке публикаций использованы материалы Московского международного форума инновационного развития «Открытые инновации», проходившего 31 октября — 3 ноября 2012 года в «Экспоцентр».

[HTTP://FORINNOVATIONS.ORG/RU/](http://forinnovations.org/ru/)

ДМИТРИЙ ДЕНИСОВ

# ЗАКРЫТЫЙ ПЕРЕЛОМ

*Добро пожаловать в постиндустриальную эпоху: лидерство в технологической гонке больше не определяется количеством денег, отпускаемых на инновации.*

1 Jaruzelski Barry, Loehr John, Holman Richard. The 2012 Global Innovation 1000 Study: Making Ideas Work // Booz & Company. URL: [http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo\\_The-2012-Global-Innovation-1000-Study.pdf](http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_The-2012-Global-Innovation-1000-Study.pdf) (дата обращения — 20.11.2012).

2 — аббревиатура от англ. research & development — НИОКР.

**Н**ебольшая статистическая выкладка, подтверждающая то, о чем многие и так догадываются: список крупнейших компаний США Fortune-500 за первые тридцать лет существования (1955–1985) обновился на 53%; следующий, еще не вполне завершившийся тридцатилетний цикл (1985–2015) уже сейчас выглядит куда более турбулентным: 72% бывших грандов бизнеса успели вылететь из почетного ряда. Мир становится все более беспокойным и непредсказуемым местечком — в смысле удержания рыночных позиций и выполнения «планов устойчивого развития» корпорациями. Теснят титанов и сбрасывают их с Олимпа в последние десятилетия, как известно, в основном относительно молодые высокотехнологичные компании — даже в традиционных отраслях, а не только благодаря накачке капитализации в новых хайтек-секторах экономики.

Странность момента заключается в том, что массивные бюджеты корпораций на внутренние НИОКР больше не гарантируют им ни технологического превосходства, ни адекватного прироста бизнеса: нахальные новички с гораздо более скромными финансовы-

ми ресурсами, явившиеся неведь откуда, то и дело обходят их на поворотах. Американское агентство управленческого консалтинга Booz & Company на протяжении уже почти целого десятилетия пристально изучает «инновационную тысячу» — корпорации, которые тратят на инновации больше всех в мире. В недавно опубликованном исследовании агентства<sup>1</sup> есть пикантная деталь, которая становится заметна, если положить рядом два рейтинга — «самых инновационных» и «самых щедрых на R&D<sup>2</sup>» корпораций мира: пересечений в Топ-10 всего три. Похоже, «машинка», успешно работавшая со времен Томаса Алва Эдисона, основательно забарахлила: эскалация корпоративных инновационных бюджетов (а за последние десять лет они росли, несмотря на кризисы, в среднем на 6% в год) не приносит результата. «Даже на длинных временных отрезках не прослеживается строгой корреляции между количеством средств, которые компания тратит на инновации, и ее общим финансовым итогом», — констатирует Том Стюарт, директор по маркетингу и знаниям Booz & Company. Это означает простую вещь: важнее не *сколько* тратится

на инновации, а *как именно* — с точки зрения стратегии корпорации и организации инновационного процесса.

### УЧЕНЫЕ ШТАБЫ

Технологическое завоевание и удержание рынков в индустриальную эпоху вершилось армиями корпоративных ученых и разработчиков, которые вели напряженные изыскания в секретных лабораториях. Причем это были изыскания полного цикла — от фундаментальной науки до создания конечного продукта. Шутка ли: в пору расцвета в легендарных «Лабораториях Белла», которые исторически входили в корпорацию AT&T, трудилось 25 тыс. ученых, а семь сотрудников за свои исследования в стенах Bell Labs получили Нобелевскую премию. Модель работала, компании столбили новые технологические пространства патентами, обширные исследовательские программы корпораций окупались.

В последнее время корпоративная наука в целом сильно подрастеряла былую массовидность (показательно, что в «Лабораториях Белла» сейчас — всего около тысячи исследователей), а ее фокус заметно

БОЛЕЕ  
\$600  
МЛРД

ПОТРАТИЛА В ОБЩЕЙ СЛОЖНОСТИ ТЫСЯЧА КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА НА НИОКР В 2011 ГОДУ. СРЕДНИЙ ПРИРОСТ R&D-БЮДЖЕТОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ СОСТАВИЛ 6% В ГОД

сместился подальше от возвышенных НИР — к практичным ОКР<sup>3</sup>.

Первым заметил эту перемену, произошедшую в 1990-е годы, профессор Калифорнийского университета в Беркли Генри Чесбро. В своем исследовании 2003 года<sup>4</sup> он описал ее как появление «открытой модели инноваций», которая стала теснить традиционную закрытую модель. К тому моменту сформировалась отчетливая категория компаний, которые «открылись миру»: стали активно покупать разработки на открытом рынке, отдавать НИОКР на аутсорсинг и регулярно взаимодействовать с «внешними» разработчиками и исследователями — вплоть до того, что почти совсем забросили внутрикорпоративные исследования. И при этом, как ни странно, ничуть не проигрывали конкурентам.

В этом смысле весьма показательна конкурентная схватка американских компаний Lucent и Cisco

<sup>3</sup> НИР — научные исследовательские работы, ОКР — опытно-конструкторские разработки.

<sup>4</sup> Chesbrough Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. — Boston: Harvard Business School Press, 2003.

в сегменте сетевого оборудования, поскольку этот бизнес-кейс обладает чистой почти лабораторного эксперимента. Корпорация Lucent Technology, выделившаяся из AT&T, изначально унаследовала от материнской компании лидерство в этом сегменте и крепкое исследовательское подразделение (те самые «Лаборатории Белла»), — таким образом являя собой классический образчик корпорации, работавшей по закрытой модели инноваций. Cisco Systems в середине 1990-х играла роль догоняющего. Причем открытая модель инноваций в этой компании была закреплена на уровне корпоративной структуры: привычный R&D-департамент отсутствовал, зато имелось мощное A&D-подразделение (от англ. acquisitions & development — «поглощения и развитие»), задачей которого было покупать более мелких игроков вместе с их технологиями и интегрировать в бизнес компании.

Покупать было кого: сегмент сетевого оборудования бурлил, здесь появлялись сотни стартапов, часть которых, по иронии судьбы, запускали инженеры — выходцы из Lucent, решившие попытать счастья в роли технологических предпринимателей.

Теперь давайте проследим, к чему привела конкуренция реализация их стратегий в период с 1996-го по 2005 год. Согласно годовым отчетам, за эти 10 лет Lucent Technology потратила на НИОКР в общей сложности почти \$28,5 млрд. Cisco на те же цели, с учетом затрат на сделки по поглощению технологических компаний (за это время было куплено 99 штук), чуть меньше — \$27,7 млрд. Но результат отличался разительно. В 2005-м оборот Lucent составил \$9,4 млрд, и на следующий год она была поглощена французской компанией Alcatel. Оборот Cisco в том же финансовом году достиг \$24,8 млрд. Открытые инновации победили.

По отношению к крупным западным корпорациям стартапы все чаще начинают играть роль технологических «сталкеров», «поисковиков». И в этом есть большой экономический смысл. Мартин Хеммиг, адъюнкт-профессор СеТІМ и преподаватель Стэнфордского университета, выступая на прошедшем в ноябре Московском международном форуме «Открытые ин-

В **2,5**  
РАЗА  
МЕНЬШЕ

**СРЕДСТВ ТРЕБУЕТСЯ В СРЕДНЕМ СТАРТАПУ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ПРИМЕРНО ТОГО ЖЕ РЕЗУЛЬТАТА В НИОКР, ЧТО И КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ, ПО ОЦЕНКАМ СЕТИМ**



новации», поделился результатами своего исследования: небольшим инновационным компаниям в среднем требуется в 2,5 раза меньше средств, чем крупным корпорациям, чтобы добиться сопоставимых результатов в НИОКР.

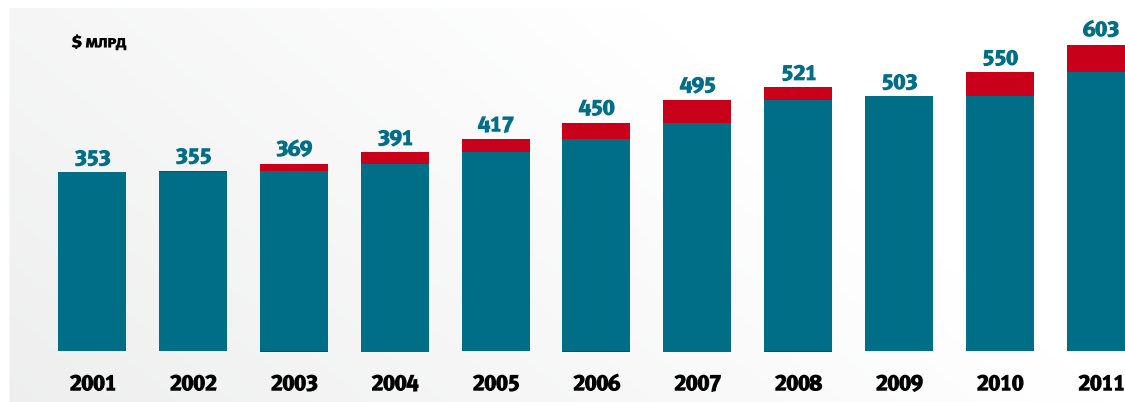
— Стартапы быстры, креативны, не зажаты корпоративной иерархией, — пояснил Хеммиг. — И могут себе позволить вещи, о которых крупные компании и не помышляют: например, выбросить на рынок еще сырой продукт, быстро получить обратную связь и довести его до ума за считанные дни. За счет скорости релиза новых продуктов они начинают наступать на пятки корпорациям. Что делать крупным игрокам? Научиться использовать высокую динамику стартапов в своих целях — в той или иной форме. Вот для этого и нужна открытая модель!

А где были стартапы раньше? Почему их превосходство перед корпоративной наукой проявлялось

не столь явно и не столь массово? Дело в том, что кое-что переменялось в инновационном ландшафте в последние полтора–два десятилетия. Во-первых, в большинстве отраслей срок жизни продукта на рынке изрядно сократился, а скорость разработки приобрела решающее значение в конкурентной борьбе. Во-вторых, многие по-настоящему революционные технологии в последнее время рождались на стыке сразу нескольких дисциплин. Между тем характерная особенность корпоративной науки (одновременно и сила, и слабость) — это сфокусированность на отраслевой специфике: ей трудно и дорого организовать междисциплинарные исследования. В-третьих, в развитых экономиках в полной мере проявились факторы, работающие на зарождение, воспроизводство и выживаемость самих стартапов — от отлаженных механизмов трансфера результатов интеллектуальной деятельности из «бюджетной» и университетской

## Прорывной бюджет

Совокупные расходы Топ-1000 компаний на НИОКР



Источник: Booz & Co.

## Сектора интенсивных инноваций

Распределение расходов на НИОКР по отраслям

КОМПЬЮТЕРЫ И ЭЛЕКТРОНИКА	28%
МЕДИЦИНА И ЗДРАВООХРАНЕНИЕ	21%
АВТО	16%
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО	10%
ХИМИЯ И ЭНЕРГЕТИКА	7%
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ	7%
ИНОЕ	11%

Источник: Bloomberg

науки до раскрутившегося маховика венчурного инвестирования.

Начало 2000-х не случайно стало временем развития корпоративного мира к новой модели. «Раньше главным локомотивом технологического развития было «аппаратное» направление, — говорит Эско Ахо, консультативный партнер по вопросам корпоративных отношений и ответственности Nokia Corporation. — С тех пор фокус сместился в область программного

**СТАВКУ НА ОТКРЫТУЮ МОДЕЛЬ ИННОВАЦИЙ ДЕЛАЮТ ДАЖЕ В ОЧЕНЬ ЗАРЕГУЛИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ. НАПРИМЕР, МНОГИЕ КРУПНЫЕ ФАРМКОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ ПРЕВРАТИЛИСЬ ИЗ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ В ГОРИЗОНТАЛЬНО-СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ПЕРЕДАВ ОСНОВНОЙ МАССИВ R&D НА АУТСОРСИНГ**

обеспечения и цифрового контента». Именно в этих сферах модель открытых инноваций была отточена и проявила себя во всем блеске.

Однако это не значит, что открытая модель пригодна только для ИТ-сектора. Ставку на стартапы делают даже в отраслях, где разработки требуют много времени, денег и инфраструктуры. Посмотрите, например, что происходит в предельно зарегулированной биофарме, где на создание и вывод на рынок нового препарата уходит в среднем 12–15 лет и более \$1,2 млрд. Многие вертикально интегрированные фармкомпании (Eli Lilly, Merck и др.) за 2000-е годы успели трансформироваться в горизонтально-сетевые организации, передав на аутсорсинг большую часть бизнес-функций, в том числе разработку. Глава американской венчурной компании Helix Ventures Евгений Зайцев называет это «постиндустриальным подходом»: крупные фармкомпании занимаются в основном производством, дистрибуцией и маркетингом, а над разработкой новых препаратов трудятся независимые команды, которые финансирует венчурный капитал. Зайцев приводит в качестве примера одну из сво-

их бывших портфельных компаний BiPar Sciences: в 2005 году синдикат инвесторов вложил в стартап \$60 млн, за четыре года компания разработала и довела до второй стадии клинических испытаний лекарство против рака молочной железы, после чего была продана за \$500 млн фармацевтическому гиганту Sanofi-Aventis. Примечательно, что команда BiPar Sciences все это время не превышала... двадцати человек, зато это были лучшие управленцы и разработчики, собранные со всего рынка специально под проект. Весьма сомнительно, что подобной эффективности можно было бы добиться в рамках внутрикорпоративного исследовательского проекта крупной фармкомпании.

**ОБЛАКО ИННОВАЦИЙ**

У закрытой модели инноваций есть еще один врожденный недостаток: компания часто не в состоянии разглядеть возможности коммерциализации собственных разработок за пределами сферы своей специализации. Или двигает их на рынок будто нехотя, как побочный продукт деятельности. А ведь именно там могут таиться основные заработки и принципиально новые рынки!

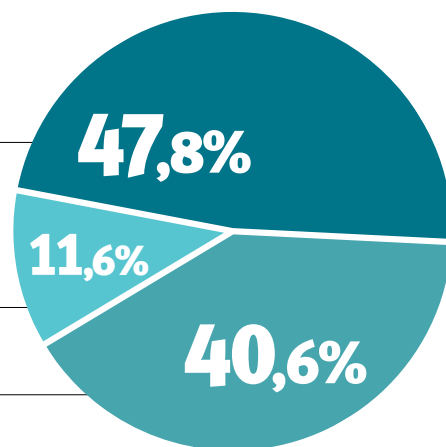
В этом смысле у историков бизнеса притчей во языцех стала корпорация Xerox, учредившая в 1970 году корпоративный исследовательский центр PARC (Palo Alto Research Center) и собравшая туда элиту компьютерного инжиниринга и программирования. Центр не заставил себя долго ждать и действительно начал выдавать на-гора прорывные продукты: в 1973 году здесь был создан Xerox Alto — один из первых в мире персональных компьютеров, затем — стандарты сетевой передачи данных Ethernet, графический пользовательский интерфейс (GUI) и т. д. Однако многое производитель копиров и принтеров даже не пытался довести до состояния коммерческого продукта. Так, компьютеры Xerox Alto интенсивно использовались как рабочий инструмент самими сотрудниками PARC — но в открытую продажу долго не поступали!

**Структура мировых расходов на НИОКР**

**ТЫСЯЧА КОРПОРАЦИЙ С САМЫМИ КРУПНЫМИ R&D-БЮДЖЕТАМИ МИРА**

**ПРОЧИЕ РЫНОЧНЫЕ ИГРОКИ, А ТАКЖЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПРОГРАММЫ УНИВЕРСИТЕТОВ, СПОНСИРУЕМЫЕ ИЗ ВНЕБЮДЖЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**ПРАВИТЕЛЬСТВА РАЗЛИЧНЫХ СТРАН**



Источник: Booz & Co



Недавно ветераны PARC вспоминали в американской прессе<sup>5</sup> весьма показательную историю, связанную с первым визитом сооснователя Apple Стива Джобса в их исследовательский центр в 1979 году. Предыстория такова: компания Apple Computers, которой в тот момент было от роду три года, уже являлась «горячей штучкой» Кремниевой долины и продавала свои компьютеры Apple II десятками тысяч. И у двадцатичетырехлетнего Стива Джобса возникла идея сделки: корпорации Xerox будет дозволено купить по сходной цене пакет акций Apple в ходе предстоявшего IPO, а за это она поделится некоторыми своими разработками из загашников PARC (сделка, кстати, в итоге состоялась). «Джобс был молодым лисом, а мы — курятником, куда ему очень хотелось залезть», — шутили сотрудники исследовательского центра Xerox. И Стиву Джобсу показали компьютер Xerox Alto в действии. В те времена работать за компьютером в основном означало вводить команды на языке программирования с помощью клавиатуры. Джобс увидел нечто для той поры совсем фантастическое: компьютерная мышка кликала по «иконкам», открывались «окна», можно было написать электронное сообщение и отправить его по Ethernet-сети на соседний компьютер... «Джобс пришел в возбуждение, — рассказывал потом инженер центра Ларри Теслер, проводивший демонстрацию. — Он начал прыгать по комнате и кричать: «Почему вы с этой штучкой ничего не делаете? Это же величайшая вещь, революционная!» Известно, что под впечатлением от посещения PARC он собрал свою проектную команду, работавшую над компьютером нового поколения, и поставил перед ней новую задачу: ему нужны были мышь, иконки, окна... Так у компании Apple появился продукт, на долгое время ставший флагманским, — компьютер Macintosh. А что Xerox? Xerox в 1981 году все-таки вывела свой Alto на рынок. Маркетинговой поддержки ему было оказано мало, продажи пошли слабо — и в конце концов корпорация вообще решила не играть на поле «персоналок». «Если бы Xerox тогда поняла, что у нее в действительности на руках, и использовала все свои преимущества, она бы стала больше, чем IBM, Microsoft и (нынешняя) Xerox вместе взятые, — крупнейшей технологической компанией мира», — любил повторять много лет спустя после этого Стив Джобс.

— Когда речь заходит о модели открытых инноваций, многие почему-то забывают, что это не одно лишь заимствование крупными корпорациями идей извне, — говорит Соломон Дарвин, профессор Школы бизнеса Калифорнийского университета в Беркли. — Модель предполагает двусторонний процесс: это притекающие и вытекающие потоки знаний.

Управление инновациями в крупной компании в рамках открытой модели, пожалуй, будет посложнее, чем при закрытой. Чтобы наладить поток вовне, нужно для начала провести инвентаризацию интеллектуальной собственности и определить, какие внутренние разработки и технологии стратегически важны для бизнеса компании, а потому их стоит держать при себе. Все остальное можно двигать в большой мир,

## Стимулы и симулякры



**ЕВГЕНИЙ КУЗНЕЦОВ**

**ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РАЗВИТИЯ И КОММУНИКАЦИЙ  
ОАО «РОССИЙСКАЯ ВЕНЧУРНАЯ КОМПАНИЯ»**

Полагаю, что из политики принуждения к инновациям все-таки будет толк. В нашей стране на уровне крупных корпораций с госучастием конкуренция во многом идет не столько собственно рыночная, сколько административная. А административный рынок живет по своим законам: там жесточайшая борьба за ресурсы, преференции и влияние. И когда власть дает четкую команду «Внедрять инновации!», руководству компаний просто приходится этим заниматься. Сначала для галочки, а потом оно входит во вкус. Написаны программы инновационного развития, на соответствующие позиции в компаниях пришли профессионалы. Помимо приличного офиса и корпоративного автопарка, стандартом крупных компаний скоро станет и наличие собственного корпоративного венчурного фонда. Не исключаю, что на первых порах такие фонды будут «симулякрами», но потом дело пойдет. Хотя бы потому, что похвала большого начальства на административном рынке многое значит!

хотя тот не обязательно ждет с распростертыми объятьями: вопрос в том, как и кому именно предложить. Вариантов полно: лицензирование, продажа патента, формирование spin-off<sup>6</sup>, создание совместной компании с другими технологическими игроками и т. д.

Еще менее формализуемо управление входящим потоком. Он должен складываться из многочисленных ручейков идей, разработок и компетенций, поступающих в компанию от самых различных контрагентов: научного, предпринимательского и экспертного сообществ, собственных дилеров, клиентов — и даже конкурентов. «Не важно, каким образом вы привлечете к решению вашей задачи Большие Мозги — талантливых инженеров, представителей науки, инноваторов, не являющихся частью вашей компании, — важно, что так действительно можно свернуть горы!» — убежденно говорит Джон Белл, директор по стратегии и бизнес-развитию Philips Research. Вот только как инициировать эти процессы за внешним периметром компании — и улавливать результаты? «Корпорации начинают использовать сразу множество внешних источников инноваций, — говорит Том Стюарт из Booz & Company, — от краудсорсинга до приобретения сторонних компаний с готовыми идеями. Впору вводить понятие «облако инноваций». Но для корпораций это только обостряет внутреннюю управленческую проблему отбора идей и превращения их в проекты». Опыт эксплуатации

<sup>5</sup> Gladwell Malcolm. Creation Myth // The New Yorker, май 2011. URL: [www.newyorker.com/reporting/2011/05/16/110516fa\\_fact\\_gladwell](http://www.newyorker.com/reporting/2011/05/16/110516fa_fact_gladwell) (дата обращения — 20.11.2012).

<sup>6</sup> От англ. «развиваться» (из чего-либо) — дочерняя компания, которую создают в сфере, далекой от специализации материнской структуры.

открытой модели инноваций в мире накоплен уже немалый. Правда, в России она сталкивается со специфическими проблемами.

### «ДУБИНУШКА» МОДЕРНИЗАЦИИ

Политику административного принуждения крупного бизнеса к инновациям российское государство четко проартикулировало три года назад. С тех пор продан большой объем бюрократической работы: Минэкономразвития писало методички, рассылало циркуляры с комплексом мероприятий и стрясаало с компаний с госучастием планы инновационного развития. 60 крупнейших корпораций за это время приняли вполне инновационно-благообразный вид: программы написаны и утверждены, а в топ-менеджменте появились ответственные — вице-президенты и директора по инновационному развитию. «Речь идет о компаниях, на которые приходится более 25% российского ВВП, — говорит замдиректора департамента инновационного развития Минэкономразвития Павел Рудник. — Сформирована система мотивации менеджмента, вознаграждение которого поставлено в зависимость от реализации программ инновационного развития. Мы надеемся, что это создаст внутренний спрос на инновации и позволит начать формировать внешнюю инновационную среду».

Насколько это все всерьез и не для галочки? Критиков хватает. «Принудить к инновациям нельзя, — рассуждает Дмитрий Кулиш, директор по развитию продуктов компании «Р-Фарм». — Инновации цветут на свободном и конкурентном рынке. Они —

Сейчас мы видим, что многие крупные российские компании до сих пор не могут толком разобраться с доставшимися им в наследство от советской эры структурами внутрикорпоративных НИОКР и сделать их эффективными. Сокращают, реформируют, упраздняют; кто половчей и поответственней — пристроили свой блок фундаментальных исследований куда-нибудь в структуру РАН... Феномен «несварения инноваций» во всей своей неприглядной простоте: госсектор заполнил уже половину экономики страны, значимой конкуренции в большинстве секторов не наблюдается, особой необходимости экспериментировать с новыми технологиями и рисковать, чтобы оказаться на полшага впереди конкурентов, у крупных компаний нет. Как нет ни желания, ни привычки возиться с внешними «стартаперами с горящими глазами», которые вечно пытаются подсунуть какую-то свою разработку. Типичную точку зрения высказывает директор ФГАУ «Российский фонд технологического развития» Михаил Рогачев (в прошлом — топ-менеджер ЮКОСа и «Норникеля»): «В российских условиях сейчас легче что-то разрабатывать внутри корпорации. К тебе приходит человек и говорит: давайте я разработаю для вас вот это. А я не верю, что у него на это достаточно ресурсов и времени!» Да и что могут предложить нынешние технологические стартаперы? В основном инновации россыпью, отдельные решения. А крупный бизнес больше склонен если и брать технологии со стороны, то «оптом» — в виде решений интегрированных, желателно — уже полностью готовых к употреблению.

И вот в эту расстыкованную систему вмешивается государство со своей идеей принуждения к инновациям — раз уж наш малоконкурентный рынок сам не в состоянии никого вразумить. Причем обратите внимание: административный нажим ведется именно с целью заставить крупный бизнес ввести у себя элементы открытой модели, то есть начать активно взаимодействовать с внешними разработчиками, где бы те ни находились — в науке или бизнесе, и покупать с рынка хайтек в любых его формах (продукция, технология или стартап, ее создавший). Можно сколько угодно подтрунивать над эффективностью госмашины и говорить, что она способна навязать крупным корпорациям лишь имитацию открытой модели инноваций. Однако даже у имитации будет предписанная структура и интерфейсы взаимодействия с внешним миром. Ведь до недавнего времени изобретатели и стартаперы, пытавшиеся пристроить разработку крупной промышленной компании, просто не находили правильной точки входа: на стороне корпораций не было договороспособных менеджеров, имевших право принимать решения. Сейчас по административному велению они есть. А значит, начинают работать и отчитываться. А если корпорации повезет с толковым и неравнодушным ответственным — имитация превратится во вполне рабочую модель... Так что принуждение к открытости, возможно, действительно единственный выход в наших условиях. Глядишь, и сработает наш старый, закрепленный даже в российской песенной традиции принцип: ухнем, а дальше само пойдет. ■

# 33%

**ПАТЕНТОВ В США РЕГИСТРИРУЕТСЯ МОЛОДЫМИ КОМПАНИЯМИ, КОТОРЫМ НЕ ИСПОЛНИЛОСЬ И ПЯТИ ЛЕТ. СТАРТАПЫ — ИДЕАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ «НИЗКОБЮДЖЕТНОГО» ПРОИЗВОДСТВА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

продукт работы мотивированного профессионала, чаще всего предпринимателя — в привычном смысле этого слова либо действующего в качестве менеджера в корпоративной среде. Инновационные идеи нельзя принудить к появлению: они неизвестно откуда на нас падают».

Все так, однако давайте не будем торопиться с выводами.

Кризис закрытой модели инноваций в нашей стране начался намного раньше, чем на Западе, хотя сами мы этого тогда не осознавали именно в таких терминах. Технологическое отставание наметилось еще в период существования мощных советских научно-производственных объединений с НИОКР полного цикла внутри и квазикорпораций в виде министерств с полным набором отраслевых НИИ. Крайнее воплощение принципа закрытости — «почтовые ящики», о реальном местонахождении и характере научных изысканий которых во времена СССР даже знать не полагалось.

# МОДЕЛЬ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

## ИНТЕРФЕЙСЫ ДЛЯ ПЕРЕТОКА ИДЕЙ, ИННОВАЦИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ



ИВАН ОТКИН

# СОВЕТЫ ПОСТОРОННЕГО

## КАК КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР ЧЕРПАЕТ ИННОВАЦИИ ИЗВНЕ

*Не все так безоблачно с модным ныне корпоративным учением о преимуществах открытых инноваций. Проблем, связанных с переходом на эту модель и последующей ее эксплуатацией, — хоть отбавляй.*

**Т**оп-менеджеры крупных западных компаний, уже совершивших свой поворот к открытости, обычно выдают такой перечень: модель открытых инноваций требует значительных усилий менеджмента по координации работы, с ней сопряжена опасность вымывания знаний и ключевых компетенций вовне, а также риск потери контроля интеллектуальной собственности. Кроме того, возникают сложности с подбором и выстраиванием правильных отношений с внешними партнерами.

Профессор Калифорнийского университета Беркли Генри Чесбро, придумавший почти десять лет назад термин «открытые инновации», объяснял пользу модели так: нельзя нанять сразу всех умных парней, поэтому нужно научиться работать с умными парнями как внутри, так и вне вашей организации. Вот только как компании пристроить «внешних» умных парней к делу, да еще так, чтобы они не конфликтовали с «внутренними» — собственными специалистами, занимающимися НИОКР? Непростая менеджерская задачка. Но инструментарий известен и уже широко апробирован (правда, пока в основном зарубежными компаниями).

### СТЕПЕНЬ ОТКРЫТОСТИ

В какой мере «открываться» и начинать рассчитывать на инновации, приходящие извне, — вопрос, разумеется, ключевой, который определяет все дальнейшее корпоративное обустройство в рамках модели открытых инноваций. Станислав Розмирович, директор Центра исследований сферы инноваций, предлагает такую типологию корпоративной открытости:

— Первый подход: «Мы делаем все сами, а на аутсорсинг отдаем только то, что не умеем». Он свойствен

крупным корпорациям с сильным внутренним R&D-блоком — вроде «Газпрома». Второй: «Мы держим у себя только ключевые компетенции, остальные разработки заказываем на стороне». Так действуют многие высокотехнологичные компании вне зависимости от размера. Например, телекоммуникационные, которые в большинстве случаев готовы отдать на аутсорсинг все, что не имеет отношения к абонентам и передаче сигнала. Наконец, третий подход: «Всё — на аутсорсинг!» Его часто можно встретить у средних быстрорастущих компаний, которые стараются экономить на собственных затратах на НИОКР. Но только до поры, пока не достигнут потолка конкурентоспособности, после чего им приходится определяться с ключевыми компетенциями и менять подход — чаще всего на второй.

Запуск модели открытых инноваций, естественно, не произойдет от одного лишь появления в служебной иерархии новой должности «вице-президент по инновационному развитию» или переименования директора по науке в директора по инновациям. Для начала внутри компании должен быть сформирован отдельный бизнес-блок. «Он находится на стыке НИОКР, маркетинга, бизнес-девелопмента и инвестиционной деятельности», — поясняет Евгений Кузнецов, директор департамента развития и коммуникаций ОАО «РВК». Примечательно, что уже по самому названию соответствующего структурного подразделения у западных компаний иногда можно судить, какова основная стратегия их действий в рамках модели открытых инноваций. Так, у Cisco это департамент *поглощений и развития* (acquisitions & development), а у Procter & Gamble — департамент *соединения и развития* (connect & develop; под «соединением» здесь подразумевается

совместная работа при создании новых продуктов с потребителями, дистрибьюторами и т. д.).

А теперь представим себе типичный корпоративный «зверинец» с уже сложившейся здоровой (или не очень) конкуренцией между департаментами, где, рассуждая технически, предполагается создать новое, «междисциплинарное» инновационное подразделение, которое сплошь и рядом будет вторгаться на территорию «смежников». Корпоративная наука, отдел маркетинга и проч. при виде поступающих извне инновационных проектов и идей затынут в один голос: «Вы дайте нам ресурсы — мы лучше сделаем!» Приступы такой «ревности» обычно снимаются перенастройкой функционала: собственные специалисты компании по отношению к «чужакам» должны почувствовать себя не конкурентами, а компетентными заказчиками, формулирующими для них задачу, а потом интегрирующими полученный результат в бизнес компании.

Продавить все сопряженные с открытой моделью изменения можно только с самого верхнего уровня: не зря в западных корпорациях ответственные за инновационное развитие стоят на самых высоких ступеньках служебной иерархии и занимают должности вице-президентов. Откуда в России взяться сразу стольким толковым топовым менеджерам инновационных процессов? Институты развития предприятия принимают шаги, чтобы их становилось больше. Так, РВК участвовала в запуске Клуба R&D-директоров и планирует запустить соответствующий курс обучения в АНХ. «Такие люди в отечественных компаниях уже появляются, — уверен Евгений Кузнецов. — Если это человек сильный и яркий, то под такого вице-президента постепенно начнет подстраиваться вся корпоративная структура. Разумеется, если у него получается выиграть конкурентную борьбу внутри компании».

### ВЕНЧУРНЫЙ КЛАПАН

По опыту работы крупных западных корпораций, прекрасным средством сообщения с внешним миром для компании может выступить собственный корпоративный венчурный фонд. Сам по себе венчурный образ действий, сопряженный с высокими инвестиционными рисками, обычно плохо вписывается в корпоративную логику, а вот в логику отдельного «летучего отряда», сформированного для решения спецзадач, — вполне. Корпоративного венчура в мире немало: так, по данным PwC, в последние три года он отвечает за весомые 8 с лишним процентов от объема всех венчурных инвестиций в США. Более 20% крупнейших компаний Америки из списка Fortune-500 пользуются этим инструментом.

Чего пытаются добиться корпорации, начав играть по правилам венчура? Управляющий директор Global Corporate Venturing Тим Лафферти называет корпоративные венчурные фонды одним из способов аутсорсить НИОКР и «окном», через которое можно приглядывать за новыми технологиями. Впрочем, все это не исключает возможностей еще и заработать на инвестициях. Правильнее даже сказать, что фонды обычно нарочито подчеркивают свой финансовый

интерес: «Мы целиком фокусируемся на успехе наших портфельных стартапов, а вовсе не на стратегических целях материнской компании!»

Между тем спектр стратегических целей у фонда — декларируется это открыто или нет — может быть очень широк. Давайте попытаемся их инвентаризировать.

▶ *Инновационный скаутинг* — поиск «дополняющих» технологий или продуктов для материнской компании,

### ЗАПУСК МОДЕЛИ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ, ЕСТЕСТВЕННО, НЕ ПРОИЗОЙДЕТ ОТ ОДНОГО ЛИШЬ ПОЯВЛЕНИЯ В СЛУЖЕБНОЙ ИЕРАРХИИ НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ «ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ» ИЛИ ПЕРЕИМЕНОВАНИЯ ДИРЕКТОРА ПО НАУКЕ В ДИРЕКТОРА ПО ИННОВАЦИЯМ

иногда — в отдаленных от ее профильной деятельности направлениях. Или, например, за рубежом. Для России это сейчас особенно актуально. Помните обидный отказ компании General Motors продать синдикату инвесторов во главе со Сбербанком 55-процентный пакет Opel в 2009 году? Дипломатическая переписка, опубликованная потом на WikiLeaks, показала: американцы сдали назад, потому что не хотели делиться технологиями, в то время как Сбербанк настаивал на своем праве дальнейшей перепродажи актива «государственному автопроизводителю». Не хотят давать большой Opel — вполне можно взять свое маленькими перспективными зарубежными стартапами по всем правилам венчурного жанра.

▶ *Раннее обнаружение* технологий и способных команд с потенциально продуктивными идеями на посевных и начальных стадиях. Даже лидер отрасли не может вести собственные разработки сразу по сотням тематик. Так почему бы не инвестировать на «посеве» небольшие деньги в десяток-другой стартапов, которые могут «выстрелить»? Сейчас мы такое видим сплошь и рядом, например, в биофарме. «Крупные компании в биофарме фактически расписались в том, что их экспертиза не простирается на исследование ранних стадий, поскольку маленькие фирмы более эффективны, — говорит глобальный управляющий партнер VC-практики PricewaterhouseCoopers Трейси Лефтерофф. — Поэтому они защищают свои интересы на ранних этапах с помощью корпоративного венчурного капитала».

▶ *Инвестиции в экосистему* сторонних разработчиков, которая складывается вокруг технологии, платформы, продуктов или сервисов материнской компании. В России уже появляются подобные корпоративные венчурные программы или фонды. Например, «Яндекс. Фабрика». «Мы работаем со стартапами, которые занимаются разработкой близких нам сервисов и технологий, — говорит Ксения Елкина, руководитель группы по работе со стартапами компании «Яндекс». — Их продукты в перспективе могут быть интегрированы в наши сервисы на разных условиях — от покупки до полноценных партнерских отношений с создателями». ФГ «Лайф» собирается строить свою экосистему в области финансов, запустив недавно венчурный фонд

«Лайф.Среда», специализирующийся на инвестициях в стартапы в сфере ИТ и мобильного Интернета. «Мы ставим задачу создать систему из проектов, которые смогли бы удовлетворять как можно больше потребностей клиента в его финансовых и околофинансовых задачах», — поясняет Александр Иванов, партнер фонда. **» Инвестиции в рост рынка** — прерогатива компаний — лидеров в своих сегментах. Так, у Intel Capital,

Впрочем, мало компаний может себе позволить фонд, имеющий только такую специализацию. «Все равно приходится инвестировать во внешние проекты, потому что сложно самим генерировать достаточный поток качественных инновационных стартапов», — говорит президент Leta Group и главный управляющий партнер фонда Leta Capital Александр Чачава, которому с 2009 года удалось инвестировать, по его словам, лишь «примерно в полтора spin-off'a», предложенных собственными сотрудниками.

Корпоративных венчурных фондов в чистом виде в России сейчас не более десятка, причем большинство из них так или иначе связано с ИТ. «Не все еще понимают, что это за штука, — признает Евгений Кузнецов (РВК). — Кто-то даже полагает, что деятельность фонда должна сводиться к выделению денег на исследования, и не представляет себе, что это — активы, сделки, IRR...»

Однако создание корпоративных венчурных фондов, похоже, в последнее время также попадало в повестку мероприятий по принуждению крупного бизнеса к инновациям. Недавний опрос членов Клуба R&D-директоров, куда входят представители крупнейших российских корпораций, показал, что примерно 70% обсуждают возможность создания фонда.

Очевидно, что сложности с управлением, а также выходом на положительную доходность и решением стратегических задач непременно возникнут. Ибо возникли они в свое время и у управляющих фондами крупных западных корпораций, менеджменту которого приходилось в течение продолжительного времени полагаться на долготерпение акционеров. «Успешная корпоративная венчурная программа? — спрашивает Ули Фрике, главный управляющий партнер Triangle Venture Capital Group. — Для этого компании требуется задействовать минимум 30 млн евро и подождать 10 лет. Да, еще нужен хорошо подготовленный венчурный управляющий...»

Впрочем, есть и другой «университет венчурного инвестирования», который корпорациям рекомендует

**В РАМКАХ ОТКРЫТОЙ МОДЕЛИ «ВНУТРЕННИЕ» ИННОВАТОРЫ ИЗ R&D-ОТДЕЛА НАЧИНАЮТ КОНКУРИРОВАТЬ С «ВНЕШНИМИ» РАЗРАБОТЧИКАМИ. ВАЖНО ПЕРЕВЕСТИ ЭТУ КОНКУРЕНЦИЮ В КОНСТРУКТИВНОЕ РУСЛО**

крупнейшего корпоративного инвестора (в стартапы вложено \$10,7 млрд с 1991 года), весьма широкий инвестиционный фокус — «компании, занимающиеся развитием компьютерных технологий». «Их стратегия — вкладываться в то, что в конечном счете создает в их индустрии спрос на чипы более высокой вычислительной мощности — игры, приложения и так далее», — замечает Мартин Хеммиг, адъюнкт-профессор из Center for Innovation & Technology Management.

**» Выращивание «боковых побегов»** — так называемых spin-off-компаний. В корпорациях с собственным R&D-подразделением скапливается немало «ненужной» интеллектуальной собственности. Лицензирование ее сторонней организации — часто овчинка, не стоящая выделки. Так почему бы не профинансировать стартап, который возьмется на этой базе построить серьезный бизнес? Есть у spin-off-стратегии и хороший кадровый аспект. Разработчикам иногда свойственно покидать компанию, чтобы реализоваться в качестве технологического предпринимателя. Зачем отпускать далеко талантливого человека, если можно вложить средства в его проект и продолжить историю сотрудничества?

## Груз открытости

Риски, возникающие у компании в процессе эксплуатации модели открытых инноваций\*

<b>ВЫСОКИЕ ЗАТРАТЫ НА КООРДИНАЦИЮ РАБОТЫ В РАМКАХ МОДЕЛИ</b>	<b>48%</b>
<b>ОПАСНОСТЬ «ВЫМЫВАНИЯ» ЗНАНИЙ И КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ИЗ КОМПАНИИ</b>	<b>48%</b>
<b>ТРУДНОСТИ В ПОДБОРЕ ПАРТНЕРОВ</b>	<b>43%</b>
<b>УГРОЗА ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ</b>	<b>41%</b>
<b>СЛОЖНОСТЬ И КОМПЛЕКСНОСТЬ ЗАДАЧ ПО СОЗДАНИЮ МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ В КОМПАНИЮ ИННОВАЦИЙ, ПОСТУПИВШИХ ИЗВНЕ</b>	<b>41%</b>

\* — Результаты опроса топ-менеджеров крупных европейских корпораций.

Источник: Ellen Enkel, Oliver Gassmann, Henry Chesbrough. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon, 2009

**1** Термин, образованный из слов «аутсорсинг» и «толпа» (англ. crowd) и обозначающий способ решения задач широким кругом участников. Впервые был использован в 2006 году журналистом Джеффом Хью из журнала Wired.

пройти адъюнкт-профессор Мартин Хеммиг: выступать некоторое время в роли младшего партнера (LP) в венчурных фондах, передав управление до поры опытным частным управляющим компаниям.

### ИНФРАСТРУКТУРА: ТВЕРДАЯ И МЯГКАЯ

Инфраструктура, обеспечивающая существование модели открытых инноваций, — преимущественно «мягкая», то есть состоит из методов, каналов коммуникаций, сетевых связей и приемов взаимодействия корпорации с внешним миром. Но есть примеры инфраструктуры «жесткой» — скажем, в виде корпоративных бизнес-инкубаторов и технопарков. Подобная недвижимость, разумеется, удобна (можно «выпасть» стартапы на собственном «пастбище» и плотно взаимодействовать с ними), хотя и дорога в создании и эксплуатации. Потому и немногочисленна. Тим Лафферти из Global Corporate Venturing называет цифру в 62 бизнес-инкубатора во всем мире (среди владельцев, например, — Philips и Sony). В России хорошо себя зарекомендовали технопарки при крупных промышленных предприятиях, которые при правильной постановке дела становятся территорией для селекции и «подключения» внешних партнеров. Известно, что в стране дефицит инжиниринга, поэтому многие молодые технологические компании годами не могут пройти дистанцию от лабораторного прототипа до опытно-промышленного образца. «Производственная экспертиза и промышленная составляющая, которые может получить стартап, оказавшись в таком технопарке, гораздо важнее, чем просто льготная аренда и коммунальные удобства», — говорит руководитель ЦТТ УГАТУ Камилль Хисматуллин, отталкиваясь от своего опыта работы в башкирском технопарке «Авиационные технологии», созданным при Уфимском моторостроительном производственном объединении.

В рамках модели открытых инноваций источником идей для компании могут и должны становиться самые различные сообщества: собственные сотруд-

ники, дистрибьюторы и потребители, отраслевые эксперты, ученые. Вот только каким неводом эти идеи вытаскивать? Краудсорсингом<sup>4</sup>, рекомендуют специалисты. Например, в форме открытых или закрытых конкурсов. «Это хорошая возможность для компании создавать инновационные активы, платить за которые можно по факту — в рамках заранее оглашенного призового фонда», — говорит Олег Манчулянцев, директор бизнес-инкубатора Open Innovation Inc.

Более того, краудсорсинг в некоторых случаях может оказаться самым быстрым и бюджетным способом решения задачи — даже в сравнении с другим инструментарием открытой модели. Хрестоматийный пример — запуск компанией Procter & Gamble нового продукта — чипсов Pringles Prints в 2005 году. У маркетологов компании возникла идея сделать «чипсы с развлечением», начав печатать на них картинки, шутки и вопросы викторин. Дело было только за техническим решением. В закрытой модели полагалось бы составить ТЗ корпоративным разработчикам (которым пришлось бы резко начать осваивать печатные технологии), потом выделить массивный бюджет, установить сроки — при полной неопределенности, будет ли результат. Можно было бы обратиться за разработкой технологии на сторону, к производителям струйных принтеров — но это тоже деньги, время. Помог конкурс. В Болонье обнаружился преподаватель университета, владелец небольшой пекарни, который уже давно придумал и применял технологию печати пищевыми красителями на «кондитерке». Procter & Gamble купила лицензию, доработала технологию до промышленной — и через 18 месяцев чипсы Pringle Prints уже появились на североамериканском рынке. Финансовый итог — 18-процентный прирост продаж в категории за год.

Разумеется, не всякую задачу можно передавать на «краудсорс». Она должна быть не слишком комплексной и учитывать уровень подготовки участни-

## Заграница поможет?

На каких внешних партнеров делает ставку российский крупный бизнес в рамках модели открытых инноваций

Крупные зарубежные компании	78%
Российские вузы и коммерческие предприятия, созданные при них для внедрения результатов научной деятельности	67%
Отраслевые НИИ	56%
Предприятия среднего бизнеса	56%
Крупные российские предприятия	53%
Отдельные разработчики	53%

Источник: Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад. — М.: Ассоциация Менеджеров, 2011

ков. «Задание должно быть четко сформулировано, а заинтересованность компании и привлекаемой к решению задачи «толпы» — обоюдной», — говорит Шерон Чиарелла, вице-президент Amazon.

Российский опыт тоже имеется. Сбербанк с 2009 года использует программу «Биржа идей», с помощью которой собирает предложения собственных сотрудников по поводу оптимизации бизнес-процессов. (В банке говорят, что расходы по программе составили 17 млн

технологические дорожные карты (roadmaps) на очень далекую перспективу — 20, 30 и более лет. Это трудный жанр, который требует умения свести воедино общее понимание развития отрасли со стратегией компании, увязав маркетинговые и технологические задачи. Но это важный сигнал потенциальным внешним партнерам по поводу того, куда они могут встроиться со своими разработками и что могут предложить. «У большинства российских компаний до странности закрытая позиция в вопросе инноваций», — признает Олег Манчулянец. — Они говорят, что смогут купить технологии или сделать сами, когда потребуется. Они никогда не рассказывают о своих разработках, опасаясь, что их украдут конкуренты. Но в итоге получается так: конкуренты и так зачастую всё знают, зато шансы найти партнера среди тех, кто продвинулся с разработкой по той же тематике, у компании нет». Тем не менее российские корпорации тоже начинают «рисовать» свои дорожные карты и даже представляют их на специальный конкурс, организуемый при поддержке РВК. «Есть красивые и содержательные», — признает Евгений Кузнецов (РВК), — хотя их горизонты еще не очень далекие».

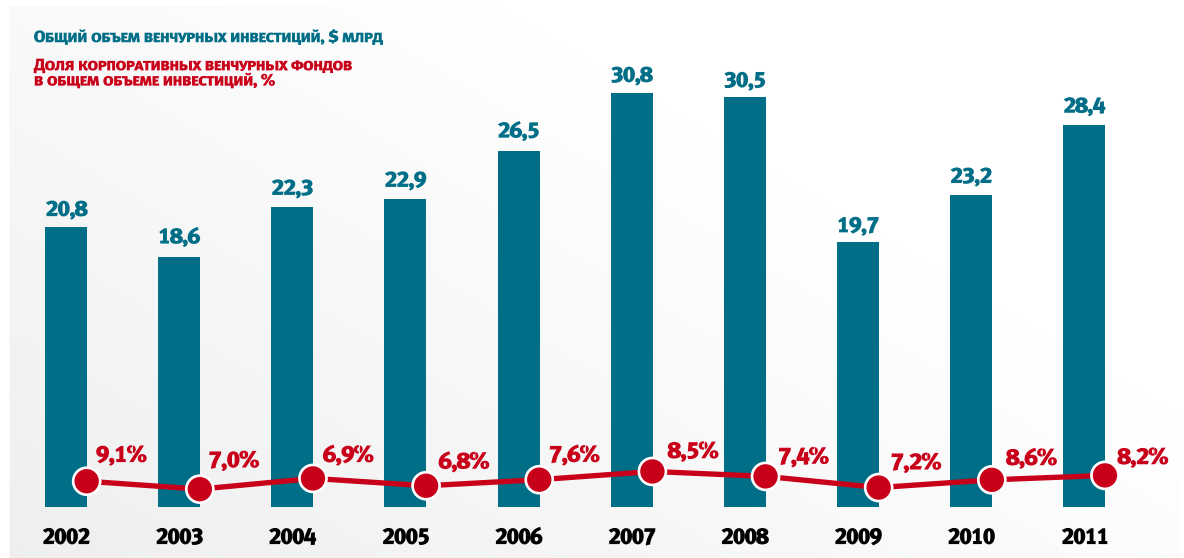
Стоит ли российским компаниям следовать принципам модели открытых инноваций, столь хлопотной в реализации? Пожалуй, деваться некуда. «Нам нужны инновации в способе создания инноваций», — уверен Олег Манчулянец. Давно доказано даже на биологическом уровне: живые клетки с нарушением коммуникаций с внешней средой (обмен веществами, информацией, энергией) быстро переходят к аутофагии («самопоеданию») и рискуют погибнуть. «Инновационные процессы в современном мире определяет свободное перетекание знаний, информации, талантов и капитала. И корпорациям нужно приспособиться к этой реальности», — резюмирует Соломон Дарвин, профессор Школы бизнеса Калифорнийского университета в Беркли. ■

**ВЕНЧУРНЫЙ ОБРАЗ ДЕЙСТВИЙ, СОПРЯЖЕННЫЙ С ВЫСОКИМИ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ РИСКАМИ, ОБЫЧНО ПЛОХО ВПИСЫВАЕТСЯ В КОРПОРАТИВНУЮ ЛОГИКУ, А ВОТ В ЛОГИКУ ОТДЕЛЬНОГО «ЛЕТУЧЕГО ОТРЯДА» (ФОНДА), СФОРМИРОВАННОГО ДЛЯ РЕШЕНИЯ СПЕЦЗАДАЧ, — ВПОЛНЕ**

руб., в то время как эффект от внедрения рацпредложений — 650 млн.) Похожий проект, но ориентированный на клиентов, действует в Альфа-Банке («Альфа-Идея»). Даже компании, которым по статусу положена изрядная доля закрытости, не чужды краудсорсинга. «Участники первого конкурса, который мы провели, должны были предложить перечень из десяти важнейших технологических задач, которые, на их взгляд, стоят перед атомной отраслью», — рассказывает Вячеслав Першуков, директор блока по управлению инновациями ГК «Росатом». — Участникам следующего было предложено поискать решения. Получается очень интересно: большая активность, сотни научных коллективов прислали заявки. Причем предлагают совершенно неожиданные решения застарелых отраслевых проблем».

У большинства западных технологических гигантов есть полезная привычка, помогающая им коммуницировать с внешним миром, — составлять и публиковать

## Активность корпоративного венчура в США



Источник: PwC/NVCA MoneyTree™ Report, на основе данных Thomson Reuters



# ЭХО-МАРКЕТИНГ

*Чтобы придумать идеальную рекламную кампанию, иногда достаточно просто услышать, что говорит потребитель, — и отозваться. Как эхо.*

В своих отношениях с потребителем многие производители продолжают действовать так, словно до сих пор пребывают в доинтернет-эпохе. Сначала с помощью рекламы стараются создать побольше стимулов к покупке и привлечь как можно больше людей в магазины, в магазинах задействуют весь доступный арсенал средств ВТЛ и пытаются максимизировать конверсию стимулов в продажи.

Постойте! Давайте посмотрим, не изменилось ли поведение современного нам покупателя при совершении сколько-нибудь значимой покупки. Отчего-то после просмотра рекламы в последнее время он не бросается в магазин, а тянется к ближайшему девайсу, подключенному к Интернету, чтобы провести небольшое исследование. Он так или иначе взаимодействует с пользователями продукта на форумах и консультируется со специалистами, которых может обнаружить в Сети. И только после тщательных изысканий, взвесив все за и против, приходит в магазин, зачастую владея предметом лучше, чем продавец. А после совершения покупки сам охотно делится опытом эксплуатации продукта в Интернете и оказывает влияние на других покупателей. Такое поведение возникло не вдруг, но складывается ощущение, что оно все еще в диковинку большинству маркетологов.

Именно Интернет оказывает основное воздействие на решение о покупке. Однако онлайн-маркетинг работает совсем иначе, чем традиционный. Задача рекламы — проникнуть в информационное пространство потребителя со своим сообщением. А задача онлайн-маркетинга — построить информационное поле вокруг продукта и привлечь потенциального

покупателя к нему. Образно говоря, реклама — это настойчивый мужчина, а интернет-маркетинг — красивая женщина. Как объединить эти два подхода в рамках одной стратегии? Как сделать так, чтобы покупатель, увидев рекламу вашего продукта, заходили в Интернет и читали о нем положительные отзывы? Как вообще в этих условиях управлять поведением потребителей?

Лично я отношу себя к сторонникам гибридной стратегии, объединяющей традиционные и онлайн-маркетинговые инструменты с целью воздействовать на потребителей в течение всего цикла покупки. На меня сильно повлияла Адель Ревелла, известный американский маркетолог, руководитель Vcuer Persona Institute, с которой мне довелось сотрудничать. Более десяти лет назад она разработала методику «Путь покупателя», суть которой очень проста: *слушайте покупателя, покупатель сам вам все расскажет*. Основа методики — качественные

**ИРАКЛИЙ БЕСЕЛИДЗЕ**

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР  
РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА  
«ПРЕМЬЕР СВ»**



«движения» покупателя, включая критерии выбора, источники информации и перечень людей, оказавших наибольшее влияние на его решение. Фактически мы получаем готовый и самый подробный бриф для разработки стратегии — но не от заказчика маркетинговой стратегии, а от покупателя продукта! Более того — иногда покупатель, сами того не ведая, сообщают нам главные слова, на основе которых мы потом строим главную маркетинговую коммуникацию. Однажды мы разрабатывали маркетинговую стратегию для известного производителя строительных материалов. Изучая ответы покупателей, обратили внимание на то, что все опрошенные по многу раз в контексте продукта употребили слово «просто». Строительные

**“ РЕКЛАМА — ЭТО НАСТОЙЧИВЫЙ МУЖЧИНА, А ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ — КРАСИВАЯ ЖЕНЩИНА. КАК ОБЪЕДИНИТЬ ЭТИ ДВА ПОДХОДА В РАМКАХ ОДНОЙ СТРАТЕГИИ? ”**

исследования, позволяющие прийти с конкретным покупателем весь путь — от мотива покупки до мотива делиться опытом использования с другими. Фактически это 40-минутное интервью без анкеты и готовых вопросов, но с конкретной повесткой — выяснить подоплеку решений, принятых покупателем на каждом этапе цикла. В результате мы получаем подробную карту

материалы нашего клиента было «просто выбирать», «просто перевозить», «просто использовать»... Разумеется, мы выстроили свою концепцию именно вокруг этого слова! Наверно, это слово было записано где-то на подкорочке и у нашего заказчика. Потому что он принял эту маркетинговую концепцию сразу, как только ознакомился с ней. ■

# СКРЫТИЕ ПОКАЖЕТ

*Стремительное развитие коммуникаций в Интернете закономерно приводит к появлению новых трендов. В частности, набирает популярность технология скрытого маркетинга — внедрение ангажированных «агентов» в среду общения пользователей. Такой маркетинг еще называют «партизанским».*



**Антон Куклин**

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА АЛЬФА-БАНКА, ПРЕПОДАВАТЕЛЬ КАФЕДРЫ РЕКЛАМЫ РУДН

Безусловно, это чрезвычайно эффективный инструмент с большим будущим, но отношение к нему с точки зрения этики сегодня неоднозначно. В том числе и среди самих рекламодателей.

Как устроен скрытый маркетинг в Интернете? В смысле технологии все довольно просто. Например, вы производите детские подгузники. На первом этапе выбираете те фо-

вымышленными «никами» пишут положительные отзывы о том, как здорово ваши подгузники держатся на попках малышей по ночам и не вызывают раздражения.

Как относиться к такому маркетингу? Несмотря на то что деятельность «партизан» многие склонны по объективным причинам осуждать, я выступлю в защиту такой технологии. Почему?

Во-первых, я не вижу принципиальных различий между любыми современными инструментами продвижения с точки зрения степени «вмешательства» в личную жизнь потребителя. Любая информационная среда сегодня

интернет-аудиторию столь простодушной, что она не может распознать на своем форуме или в чате деятельность агентов влияния. Почти всегда невооруженным глазом видно, что за позитивными отзывами в адрес конкретного бренда стоит личная заинтересованность автора комментария. Во многом эффективность партизанского маркетинга как раз и состоит в умении агента внедриться в общение, представляя интересы бренда, но при этом не быть осмеянным, а вовлечь аудиторию в «брендоориентированную» дискуссию. Иначе эффект будет обратным, как у банального спама!

В-третьих, я не верю в способность «партизанского» маркетинга откровенно обманывать пользователя в отношении реальных потребительских свойств товара. Неправда о качестве товара в комментариях агентов влияния почти всегда дает негативный эффект, как и любая другая недобросовестная реклама. То есть если ваши подгузники на попках малышей держатся все-таки плохо, то абсолютно бессмысленно пытаться убедить интернет-аудиторию в обратном. В том числе и путем скрытого маркетинга. Гораздо лучше вложить эти средства в разработку более совершенной застежки или сделать акцент на объективно сильной стороне продукта — низкой цене, например.

В заключение скажу, что лично я скрытый маркетинг не применяю. При работе с крупными брендами, как правило, есть возможности для использования более легитимных и высокобюджетных носителей. Но за небольшими компаниями массового сектора (например, салонами красоты, производителями шкафов-купе или спортивной одежды) право на «партизанский» маркетинг признаю. ■

**«ПАРТИЗАНСКИЙ» МАРКЕТИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВМЕШАТЕЛЬСТВА В ЛИЧНУЮ ЖИЗНЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ НИЧУТЬ НЕ ХУЖЕ ДРУГИХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРОДВИЖЕНИЯ. НЕТ ОСОБОЙ РАЗНИЦЫ МЕЖДУ РЕКЛАМОЙ НА ТВ, РЕКЛАМОЙ В ПОЧТОВОМ ЯЩИКЕ И ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ ОТЗЫВОМ О ПРОДУКТЕ НА ФОРУМЕ**

умы, чаты и группы в социальных сетях, где общается близкая вам аудитория. Затем разрабатываете и утверждаете перечень тем, которые необходимо «лоббировать» в ваших интересах. Самостоятельно управлять группой агентов сложно, поэтому, как правило, такие проекты делают небольшие специализированные агентства со своим «партизанским отрядом». Работающие на вас агенты влияния под руководством куратора-супервайзера начинают аккуратно интегрироваться в общение пользователей. Вначале — просто участвуют в дискуссиях. Затем ненавязчиво упоминают бренд. И, наконец, решают конкретные задачи: например, под

неизбежно становится полем для бизнес-коммуникаций. И в таком контексте нет особой разницы между рекламным блоком на ТВ, конвертом с рекламой в почтовом ящике и положительным отзывом о продукте на вашем любимом форуме. Конечно, канал можно переключить, а конверт — выбросить не открывая. Но и читать отзывы с упоминанием того или иного бренда тоже ведь не обязательно.

Во-вторых, я не считаю верным утверждение, что скрытый маркетинг вводит пользователя в заблуждение, так как, дескать, отзывы от агентов не отличаются от отзывов простых участников форума. Да полно! Крайне наивно считать ин-

## БЛИЖЕ К ТЕЛУ

**НИДЕРЛАНДСКИЙ ДИЗАЙНЕР  
ДЖОДИ КОКЕН РЕШИЛА  
ПРОБЛЕМУ АЛЛЕРГИИ  
НА ТУАЛЕТНУЮ ВОДУ,  
РАЗРАБОТАВ ДУХИ,  
СПРЯТАННЫЕ В ЮВЕЛИРНЫЕ  
УКРАШЕНИЯ.**

Выпускница Академии дизайна в Эйндховене рискнула взяться за узкую нишу, когда выяснила, что сама имеет аллергию на парфюм. Как правило, заболевание проявляется в виде зуда и сыпи на коже, поэтому аллергикам приходится наносить духи на одежду или отказываться от их использования совсем. Придуманная Кокен линейка продуктов Perfumetools демонстрирует принципиально иной подход: благодаря специальному дизайну ювелирных украшений кожа избегает прямого контакта с духами — они остаются внутри бижутерии. Серия Perfumetools включает серьги, браслет и ожерелье, в которые вмонтированы небольшие капсулы с парой капель духов. Капсулы можно наполнить, соединив с распылителем на любом стандартном флаконе парфюма. Сплав драгоценных металлов, из которого изготовлены украшения, легко и быстро нагревается от тепла человеческого тела и полностью передает эффект парфюма, нанесенного на кожу: аромат «раскрывается» так же, как и на теле. Практичные украшения Джоди Кокен уже номинированы на голландскую премию для изобретателей Melkweg Award и грант Кеер An Eye. В случае победы дизайнер собирается переквалифицироваться в предприниматели и наладить промышленный выпуск Perfumetools. ■

# ПОСТРАНИЧНАЯ ТАРИФИКАЦИЯ

**ИЗРАИЛЬСКИЙ СЕРВИС ПО ПРОДАЖЕ ЦИФРОВЫХ КНИГ TOTAL BOOX Тестирует новую ценовую модель, позволяющую платить за электронную литературу постранично.**

Концепция оплаты ровно того объема услуг, который был потреблен, больше всего распространена в мобильной связи и системе ЖКХ: сотовые операторы используют биллинг в режиме реального времени, а коммунальные службы устанавливают счетчики. Основатель Total Boox Йоав Лорч считает такую ценовую модель справедливой и для книжной индустрии. Стартап действует по схеме, очень похожей на авансовые тарифные планы мобильных операторов. Пользователь заводит аккаунт на портале, вносит данные кредитной карты или счета в PayPal и пополняет баланс. После этого ему открывается доступ к библиотеке в несколько тысяч томов. Оплата взимается только

за количество прочитанных или просмотренных страниц в книге: если пользователь осилил 20 страниц в десяти-долларовой 200-страничной книге, с него возьмут лишь доллар. Перечитывать книги можно бесплатно: единожды купленные страницы переходят в собственность пользователя. Лорч утверждает, что его сервис стимулирует более активный поиск новой литературы, ведь риск «инвестиций» в неинтересную книгу для читателей значительно снижается. При этом Total Boox собирает любопытную статистику для издательских домов и писателей, в точности подсчитывая, сколько страниц из книги читает пользователь и как именно происходит процесс знакомства с книгой —



с первых или с последних страниц. Впрочем, критики упрекают стартап в том, что он делает читателей более придирчивыми и поощряет их чаще бросать чтение, — хотя скорее в том виновата плохая литература. ■

## ГУРМАН-ГАЛЕРЕЯ

**НЬЮ-ЙОРКСКИЙ РЕСТОРАН СОМОДО ИСПОЛЬЗУЕТ ПОПУЛЯРНОЕ МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ INSTAGRAM В КАЧЕСТВЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОГО СЕРВИСА ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ.**

Заведение недавно обновило меню и собиралось напечатать его иллюстрированную версию, но решило привлечь к этому процессу собственных клиентов. Всем посетителям, имеющим смартфоны, оно предлагает фотографировать заказанные блюда и делиться ими в сети Instagram, сопровождая фотографии хештегом #comodonyc. Идея простая, но действенная: ресторан одним махом обзавелся базой фотографий, и своеобразным рекомендательным сервисом. С помощью поиска по тегу посетители могут посмотреть

уже сделанные другими пользователями фотографии, «лайки» к ним и отзывы — и на основе всей этой информации выбрать блюдо. Затраты Comodo — нулевые: и визуальное меню, и рекомендации создаются фактически по модели краудсорсинга. Использование Instagram в качестве маркетингового рычага дает и другие выгоды. Заведение получает бесплатную рекламу в социальной сети, повышает лояльность клиентов, обзаводится дополнительным источником обратной связи, а также не-

которыми статистическими данными: по количеству «лайков», например, можно судить об активности целевой аудитории и ее размерах. Подобные идеи лежат на поверхности: еда и точки общепита — одна из самых распространенных тем для фотографий в Instagram. Но у Comodo получилось использовать социальную сеть с максимальной пользой: с помощью фильтрации по хештегу оно прицельно обращается к людям, которые ценят эстетику подачи пищи и делятся позитивным опытом с друзьями. ■

## ПРОКАТ ПО ЗАПРОСУ

**АМЕРИКАНСКИЙ СЕРВИС FLIGHTCAR НАХОДИТ ПУТЕШЕСТВЕННИКОВ, ГОТОВЫХ СДАТЬ СВОЮ МАШИНУ В КРАТКОСРОЧНУЮ АРЕНДУ, В АЭРОПОРТУ.**

Коммерческие сервисы по так называемому car sharing (от англ. — совместное владение автомобилем) существуют в США давно. Как правило, такие компании выступают в роли брокеров между арендатором и владельцем автомобиля: они сводят тех, кому нужна машина на короткий срок, и тех, кто согласен отдать ее в прокат. Сервис FlightCar осваивает более узкую нишу, специализируясь на туристах. Он отталкивается от того, что большинство американцев, собирающихся в краткосрочные командировки, приезжают в аэропорт на собственных автомобилях и оставляют их на платной парковке. Зачем автовладельцу терять деньги, агитирует FlightCar, если он может заработать, предоставив свой транспорт в пользование? Владельцы оставляют на сайте информацию о сроках поездки и аэропорте вылета, информацию об автомобиле, а также желаемый размер вознаграждения. Аналогичные сведения дают те, кто хотел бы взять машину напрокат. В случае успешной сделки система снимает комиссию с владельца авто в размере 35%. Ключи от транспорта передаются сотрудникам FlightCar; они же в случае необходимости приводят машину в порядок и заключают с арендатором страховой договор. Победить традиционный прокат компания собирается с помощью ценового фактора: она утверждает, что предложения FlightCar на 20–50% дешевле, чем у конкурентов. ■

## УМНАЯ КАРТА

**КОМПАНИЯ MASTERCARD ПРЕДСТАВИЛА ПЛАСТИКОВУЮ КАРТУ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ, СНАБЖЕННУЮ КЛАВИАТУРОЙ И ЦИФРОВЫМ ДИСПЛЕЕМ.**

Новинка, получившая название MasterCard Display Card, разработана совместно с банком Standard Chartered Bank Singapore и компанией NagraID Security. Карточка выглядит почти так же, как и «пластик» нынешнего поколения, однако оснащена куда более продвинутой системой защиты: с помощью дисплея и цифровой клавиатуры ее владелец может генерировать одноразовые пароли для проведения онлайн-транзакций. Как утверждают разработчики, в будущем с помощью интерактивного дисплея можно будет получать сведения о состоянии счета, наличии тех или иных бонусов и другую полезную информацию. Сингапурский банк планирует начать выдавать новые карты своим клиентам уже в январе 2013 года. «Наши клиенты пользуются услугами многих банков и часто совершают онлайн-операции, — говорит директор по ритейлу Standard Chartered Bank Singapore Вайдянатан Субба. — Мы хотели повысить уровень



безопасности, но не использовать никаких дополнительных гаджетов — так что MasterCard Display Card оказалась идеальным решением». Впервые интерактивную карту компания MasterCard представила

еще в 2010 году, однако сингапурский проект стал первым крупным опытом ее внедрения. В компании надеются, что вскоре подобные карты начнут использовать банки по всему миру. ■

## КАРТОННАЯ ИКЕА

**АВСТРАЛИЙСКИЙ МЕБЕЛЬНЫЙ РИТЕЙЛЕР DIY LIVING ПРИДУМАЛ НОВОЕ «ПРОТИВОЯДИЕ» ПРОТИВ КРИЗИСА — БЕСПЛАТНУЮ ДИЗАЙНЕРСКУЮ МЕБЕЛЬ ИЗ УПАКОВОЧНОГО КАРТОНА.**

Бесплатная она лишь условно: сначала придется раскошелиться на стандартную мебель, а уже из упаковки собрать дополнительный предмет интерьера «на сдачу». К примеру, из картонной коробки к шкафу-гардеробу с помощью размеченных линий сгиба и прилагаемой схемы можно соорудить кофейный столик. Вариантов всего три: столик, который можно использовать

и в качестве журнального, табуретка и абажур для лампы. Весь набор выполнен в едином минималистичном стиле, что по задумке должно побуждать покупателей собрать полную коллекцию. Идею оценят любители экономить, а бережливое использование отходов добавляет компании очков в глазах защитников окружающей среды. За дизайн упаковки компания DIY Living

была в этом году номинирована на награду фестиваля Spikes Asia, так что у картонной мебели есть все шансы достучаться до покупателей еще и со страниц журналов по интерьеру. ■



# СМАРТФОН ПРОТИВ ОЧЕРЕДИ

**МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ COASTER БОРЕТСЯ С ГЛАВНОЙ НАПАСТЬЮ МОДНЫХ БАРОВ САН-ФРАНЦИСКО В ПЯТНИЦУ ВЕЧЕРОМ — ОЧЕРЕДЯМИ.**

Поток людей в популярных заведениях города настолько велик, что заказанный коктейль могут принести через час-полтора — если, конечно, вообще повезет пробраться к барной стойке и привлечь внимание бармена. Бесплатное приложение Coaster, доступное на платформах iPhone и Android, позволяет выбрать бар и сделать заказ виртуально, не выходя из дома: оно предлагает несколько локаций поблизости от пользо-

вателя, выдает меню и цены и помогает заказать напитки, в том числе по персональным рецептам. Оплата происходит с помощью карты, данные о которой занесены в аккаунт. Нужды в наличных нет вообще: в счет сразу вносятся чаевые, но есть возможность отрегулировать их размер. После оплаты барменам заведения поступает сигнал о заказе; как только он готов, пользователь забирает его, показав трехзначный код подтверждения.

При этом заказчик может выпить коктейли дома, а может остаться в баре. Разработчики Coaster мыслят масштабно: они полагают, что приложение в будущем полностью заменит кассовые аппараты в барах и сведет время ожидания заказа к минимуму. В этом есть резон: чем больше транзакций пройдет через виртуального посредника, тем меньше персонал бара будет отвлекаться на расчет покупателей и тем быстрее смекает коктейли. ■

# СЧАСТЛИВЫЙ БИЛЕТ

**СТАРТАП ИЗ ЛОС-АНДЖЕЛЕСА ПОМОГАЕТ КИНОПРОКАТЧИКАМ БОРЬБЫ С НЕЗАПОЛНЕННЫМИ ЗАЛАМИ, ПРОДАВАЯ «ГОРЯЩИЕ» БИЛЕТЫ В КИНО.**

Портал DealFlicks действует по схеме, похожей на предложения купонных скидочных онлайн-сервисов вроде общеизвестного Groupon, — но с важными нюансами. Он договаривается с кинотеатрами о предоставлении существенных — от 40 до 60% — скидок на непопулярные фильмы, дневные показы или сеансы в отдаленных кинотеатрах. Пользователь сайта вводит данные о том, в каком городе он живет, какой фильм хотел бы посмотреть и приблизительное время сеанса, затем выбирает один из предложенных вариантов и оплачивает билеты. Только после этого DealFlicks сообщает местоположение кинотеатра. Как утверждает компания, таким образом она убивает двух зайцев: вносит элемент неожиданности в процесс покупки, делая

его более увлекательным, и бережет репутацию кинотеатра, не превращая его в глазах покупателя в постоянный дискантер и не обесценивая его основные предложения. Еще более существенную скидку портал предоставляет пользователям, которым не важно не только расположение ки-

ноотеатра, но и время сеанса: DealFlicks выбирает его самостоятельно. Пока сервис доступен только на территории США, где он скооперировался с десятью крупнейшими национальными сетями кинозалов, но в скором времени планирует выйти на международный рынок. ■



# ДЕРЕВО НА ПОРУКИ

**СПОСОБОВ СДЕЛАТЬ СВОЙ БРЕНД ОСОБЕННЫМ ДЛЯ КЛИЕНТОВ НЕСЧЕТНОЕ МНОЖЕСТВО; ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КЛЕНОВОГО СИРОПА ДЭВИД ХЭРТСХОРН ВЗЫВАЕТ К МИЛОСЕРДИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ.**



Владелец небольшого завода в Вермонте Хэртсхорн предлагает им взять шефство над деревом из его питомника в 5 тыс. саженцев и в течение года оплачивать расходы на выращивание, уход и защиту от снежных лавин — частого явления в долине Мэд Ривер, где растут клены предпринимателя. За 120 долларов в год покупатели получают право навещать свое персональное дерево и пользоваться собранным с него сиропом, а также другими сладостями, произведенными компанией Hartshorn Sugarbush. Ее руководитель уверен, что желающих «усыновить» клен будет немало: компания хорошо известна на локальном уровне, ее продукты завоевали множество региональных наград за выдающееся качество, а забота об окружающей среде становится отличным мотивом для благотворителей. Кстати, аналогичную идею пару лет назад воплотил в жизнь стартап из Новой Зеландии Youn Pure Honey: за \$2,5 тыс. он дает возможность «усыновить» целый улей с колонией пчел и получать около двадцати килограммов натурального меда каждый сезон. ■

АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА

# ВЕСЬ В СЕБЕ

*Быть или не быть меланхоликом*

**Т**емперамент человека во многом определяет то, насколько присущи ему лидерские качества. Начатую в августовском номере «Бизнес-журнала» инвентаризацию темпераментов<sup>1</sup> следует завершить рассмотрением последнего классического типа — меланхолика.

От природы лидерства меланхолик далек ровно настолько, насколько к ней близок холерик. Более того, этот типаж дальше других даже от идеала исполнителя чужой воли. С греческого языка название этого темперамента переводится как «черная желчь». «Черная» — в том числе и метафорически, как синоним «больной», «плохой» и «испорченной». Я принадлежу к сторонникам того мнения, что меланхолия — ненормальное состояние личности. Это мнение было общим местом до середины прошлого века, пока британский психолог Ганс Айзенк<sup>2</sup> не отказался от оценочных характеристик и не поставил все темпераменты на одну плоскость.

## МЕЛАНХОЛИК ОБЫКНОВЕННЫЙ

Меланхолика можно представить как «испорченного» холерика. А последний, как мы выяснили ранее, — самый продуктивный темперамент, как нельзя более подходящий для руководителя компании.

**1** Желтая майка лидера: правила примерки и ношения // Бизнес-журнал. — 2012. — №8. — С. 60.

**2** Ганс Юрген Айзенк (1916–1997) — британский психолог, создатель факторной теории личности. Известен как автор популярного теста коэффициента интеллекта (IQ, «тест Айзенка»).

**3** Инволюция (от лат. involutio — свертывание) — редукция или утрата в процессе эволюции отдельных функций, обратное развитие.

«Испорченность» меланхолика проявляется практически во всем, кроме, как это ни парадоксально, мышления, которое у него также довольно мощное. Хотя бы потому, что он точно такой же интроверт, как и холерик. Он так же замкнут на самого себя и исходит лишь из собственных аналитических, интуитивных и иных соображений. Если поместить меланхолика в спокойную среду, он даже может проявить себя как неплохой аналитик. Отсюда, видимо, и происходит широко распространенный миф об особой «мозговитости» этого типажа, несмотря на все его остальные недостатки — энергетическую слабость, поведенческую неэффективность, а зачастую и некомпетентность (которая тоже обусловлена свойствами этого темперамента). Впрочем, определить, в какую сторону направлена «мозговитость» меланхолика в условиях крайней замкнутости на собственной личности, бывает очень сложно.

У меланхолика довольно много серьезных изъянов личности. Прежде всего следует отметить проблемы в «волеуниверсальной зоне»: у меланхолика слабая воля, он не способен на волевые усилия никогда и ни при каких условиях. Отсюда вытекает его тотальная неуверенность в себе, ощущение существования в замкнутом круге, иллюзия отсутствия выхода.

Слабоволие приводит к невозможности принятия каких-либо решений, зато очень способствует распылению энергии во все стороны. Сконцентрироваться на каком-то одном действии и выполнить его эффективно он не может. Зато у меланхолика очень хорошо работает инволюционная<sup>3</sup> спираль, по законам которой мощь человека падает с каждым витком. Меланхолик избегает сложных жизненных ситуаций, благодаря чему у него отсутствует какое-либо энергетическое и ментальное развитие. Любые трудности на своем пути он воспринимает как «неразрешимые ситуации», которые копятя и лишают меланхолика жизненной силы. Таким образом, на поддержание жизни как таковой меланхолику требуется все больше и больше энергетических затрат. Находясь в своем интровертном существовании, он искренне верит в то, что борется с миром, притом что на самом деле это борьба с самим собой. И победа здесь исключена. Из этого состояния меланхолика может вывести лишь какой-то поворотный момент — либо большая трагедия, либо появление «учителя».

## ЕСТЬ КОНТАКТ?

Меланхолик почти не способен к взаимодействию с людьми. У него пониженная контактность, что вполне объясняется его подо-

зрительностью, мнительностью и замкнутостью. Эта неконтактность вовсе не означает, что меланхолик абсолютно безвреден для окружающих: напротив, наш интроверт вполне способен проявить себя выразительным хлопаньем двери или другой выходкой, чтобы «подзарядиться» или банально «поделиться» с окружающими издержками своего внутреннего мира.

Низкий энергетический уровень меланхолика делает его фактически непригодным к выполнению большинства функций внутри организации, за исключением, пожалуй, каких-либо рутинных операций. Однако (внимание!) и простые



**“ВОЗМОЖНОСТИ МЕЛАНХОЛИКОВ ОСТАЮТСЯ ВЕСЬМА СКРОМНЫМИ: ИМ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ НИКАКИХ РАБОТ, СВЯЗАННЫХ С ХАОСОМ, ЛИДЕРСТВОМ, КРЕАТИВОМ. ЛИШЬ РУТИНА — ДА И ТО В НЕБОЛЬШИХ ОБЪЕМАХ”**

действия меланхолик не в состоянии выполнять методично и долго. Получается, что даже работа на конвейере очень быстро начнет его нервировать («Боже, этот конвейер мне уже снится, все время что-то вокруг едет, это кошмар!»).

Лидерство? Меланхолик настолько обделен пассионарностью, что роль лидера ему категорически не подходит. Замкнутость на самом себе лишает его возможности транслировать энергию вовне: это холодный человек, даже если где-то в глубине души он сильно переживает за судьбу компании и мира. При этом критический недобор личностных параметров с лихвой компенсируется периодически возникающими всплесками мании величия: «Я достоин лучшего! Я не устраиваюсь на работу, потому что она мне не подходит». Дело в том, что меланхолику свойственна максималистская оценка: она всегда либо завышенная, либо заниженная.

В случае с меланхоликом любая буря редко выходит за пределы стакана. Уровень агрессивности у него — рудиментарный. Это действительно пассивные, мирные

люди. Но не в силу убежденного пацифизма, а вследствие собственного бессилия. Вся агрессия, которая в них присутствует, обычно грызет меланхолика изнутри либо заставляет его отравлять жизнь близких. Посягнуть на посторонних он вряд ли осмелится.

Что касается упорства, то у меланхолика оно короткое и локальное: помыл две чашки — устал, написал две строчки — пора отдохнуть. Другая крайность — маниакальная тенденция гиперконцентрации на какой-то важной цели. Если меланхолик все-таки сумел ее сформулировать, остановить и откорректировать его действия для ее достижения подчас невозможно.

Меланхолик не только не способен возглавить хоть какую-нибудь группу, подчас и пребывание среди коллег для него непосильный труд: классический пример представляет собой меланхолик-соматик, который при малейших напряженных ситуациях на работе испытывает дикое скачки давления... Буквально на днях я присутствовала в одной из компаний на совещании, во время которого руководитель

неожиданно потребовал, чтобы все немедленно замолчали, поскольку пришло время выслушать одного сотрудника (как оказалось — типичного меланхолика). Объяснение было своеобразным: мнение этого специалиста по обсуждаемому вопросу было необычайно ценным, однако без полной тишины тому будет сложно донести свои мысли до окружающих.

Из всего вышесказанного вытекает вопрос: способен ли меланхолик вообще работать в команде и быть профессионалом в своей области? В отдельных сферах — наверное, да. Например, если это ученый-энтомолог, который весь день проводит в общении с засушенными бабочками. Отсутствие на рабочем месте проблем, для преодоления которых требовалась бы энергия, может создать условия, в которых и меланхолик окажется продуктивным. Однако великим ученым он вряд ли станет. Серьезные задачи требуют больших объемов энергии, особенно если мы имеем дело с неведомой областью, которая требует четких формулировок и хорошей визуализации... Не думаю, что меланхолик будет эффективен в профессиях, предполагающих

**“СУЩЕСТВУЕТ НЕМАЛО ГИБРИДНЫХ ТЕМПЕРАМЕНТОВ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИХ СОБОЙ УДАЧНУЮ КОМБИНАЦИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ. И ТЕМ НЕ МЕНЕЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ПОЛУЧАЮТСЯ ИЗ ЧИСТЫХ, БЕСПРИМЕСНЫХ ХОЛЕРИКОВ И ФЛЕГМАТИКОВ”**

взаимодействие человека и машины, человека и животного (ведь животное воспринимает биологическую доминанту), человека и человека. По сути, остается единственная сфера применения — в системах «человек — информация». Меланхолику сподручнее всего управляться с данными. Но и здесь довольно сложно ждать высокой работоспособности — ведь данные

## “ЗАМКНУТОСТЬ МЕЛАНХОЛИКА НА САМОМ СЕБЕ ЛИШАЕТ ЕГО ВОЗМОЖНОСТИ ТРАНСЛИРОВАТЬ ЭНЕРГИЮ ВОВНЕ: ЭТО ХОЛОДНЫЙ ЧЕЛОВЕК, ДАЖЕ ЕСЛИ ГДЕ-ТО В ГЛУБИНЕ ДУШИ ОН СИЛЬНО ПЕРЕЖИВАЕТ ЗА СУДЬБЫ КОМПАНИИ И МИРА”

необходимо уметь транслировать, а задания — воспринимать. С этим у меланхолика тоже проблемы; в запущенных случаях ему требуется человек-коммуникатор, который станет «изымать» результаты работы из его сознания и «выгружать» остальным.

Помимо латентной истеричности, неспособности решать задачи, стеснительности и замкнутости, у меланхолика есть такой «божий дар», как трусость. Мало того что он не способен самостоятельно совершать какие-либо шаги — даже принятие рядовых решений для него мука. Он бесконечно ходит к начальству со своими проблемами, сомнениями и опасениями — в надежде, что ему все объяснят и помогут принять решение.

Завершая портрет этого «мрачного» темперамента, замечу, что меланхолик при случае легко становится манипулятором, ведь общаться нормальными средствами ему попросту сложно. Манипулятор из него получается изощренный, добывающий преференции хитростью, исподволь. Можно себе представить, что ждет компанию, если отдел кадров пропустит изрядное количество таких сотрудников.

Тем не менее приблизить меланхолика к более трудоспособным темпераментам можно. Существует довольно много позитивных примеров, когда жизненные обстоятельства или собственное осознание необходимости смены «парадигмы» открывают в меланхолике черты других темпераментов, вплоть до холерика. Для этого нужно проделать целенаправленную работу, в том числе в области развития продуктивного мышления. Однако до этого мо-

мента трансформации возможности меланхоликов остаются весьма скромными: им не рекомендуется никаких работ, связанных с хаосом, лидерством, креативом. Лишь рутина — да и то в небольших объемах. Идеальным местом работы меланхолика мне представляется киоск где-нибудь на окраине города: полтора клиента в день и стабильный ассортимент. В современных компаниях, увы, меланхолику нет места.

На этом мы завершаем описание чистых типов. Остается напомнить читателю, что наиболее сильные темпераменты, проявляющие лидерские качества, — это холерический и флегматический. Инфантильные сангвиники и замкнутые на себе меланхолики не способны увлечь за собой людей. Так что ради достижения жизненного успеха носителям таких темпераментов стоит постараться сдвинуть свои личностные параметры в правильном направлении, к другим темпераментам. Это возможно, ибо темперамент — не приговор.

### ГИБРИД КЛАССИЧЕСКИЙ

Несмотря на то что в каждом человеке от рождения есть собственная темпераментная доминанта, с годами он может накапливать

навыки и черты, свойственные другим темпераментам (за исключением меланхолика, который подлечит полной трансформации). При этом, например, холерико-флегматик — совсем не то, что флегматико-холерик: у них разные доминанты, и разница между ними будет большая. К слову сказать, первый тип наиболее распространен в России и на близких к ней по агрессивности территориях. Возникает этот гибридный темперамент тогда, когда у прирожденного флегматика развивается мощное правополушарное мышление со всеми вытекающими последствиями, включая навыки выживания в условиях хаоса. Флегматико-холерик, напротив, является продуктом упорядоченной среды, попав в которую холерик может сбавить обороты и приобрести полезные аналитические свойства. Несмотря на всегда более высокую эффективность чистых темпераментов, эта пара гибридов — довольно удачные комбинации, позволяющие добиваться хороших результатов как в области хаоса, так и в сфере порядка.

За ними следует более слабый формат — флегматико-сангвинический темперамент. Некоторые черты сангвиника (малопригодный с точки зрения лидерства темперамент, как мы установили в прошлой публикации<sup>4</sup>), привитые сильному флегматику, не способны причинить ему большого вреда. Зато они сделают его более легким в общении: его будут тепло воспринимать подчиненные. Руководитель с флегматико-сангвиническим темпераментом являет собой редкий тип «добротного шефа», который может быть довольно успешным в стабильной среде. А вот сангвинико-флегматиков в природе вообще не случается, поскольку сангвинический темперамент представляет собой слишком слабый стебелек, чтобы привить на него сколь угодно мощный побег.

Следующая пара — холерико-сангвиническая и сангвинико-холерическая. Первый тип представляет собой довольно блестящую личность, наделенную хорошей речевой функцией. Эдакий Меркурий, он же Гермес, обладающий ярким

4 Псевдолидер // Бизнес-журнал. — 2012. — №11. — С. 60.





умом и проявляющий большую эффективность не только в коммерции, но и в дипломатии.

В самом конце мы видим различные производные с меланхолическим темпераментом, самым мощным из которых является холерико-меланхолический. Больше всего этот темперамент, пожалуй, свойствен армянской культуре, которая порождает такой любопытный эффект в своем народе воспитанием: к исторически холерическому темпераменту, свойственному армянам, добавляются такие элементы, как беспрекословное уважение к старшим и поклонение матери и женщине. Они-то и порождают в сознании человека некие вибрирующие точки, наличие которых иногда играет против самого носителя этих качеств. Один из моих многочисленных друзей-бизнесменов, в жилах которого течет армянская кровь, жаловался мне на то, что эти черты ему очень мешают в бизнесе: всякий раз, когда его «кидали», это делали либо старшие по возрасту, либо женщины. Он даже просил меня помочь избавиться его от этого «наваждения», «перекодировать». Сошлись, впрочем, на том, что он попробует поработать с этим сам: все-таки внешнее вмешательство в сложившийся базис личности способно привести к непредсказуемым результатам.

Одну из самых неприглядных картин нам дает флегматико-меланхолический гибрид. Мало того что это по определению холодный тип человека, замкнутого на себе, — флегматико-меланхолик способен до бесконечности прокручивать в своем сознании смутные подозрения и раздувать их до гипертрофированных размеров. Каждому из темпераментов, составляющих этот гибрид, свойственно заикливаться на какой-либо идее. Если на человека косо посмотрели — меланхолик внутри него сразу решает, что планируется убийство; эту мысль тут же с удовольствием подхватывает «внутренний» флегматик, который начинает методично проигрывать возможные сценарии преступления — с упорством, достойным лучшего применения. Не менее



**ТЕМПЕРАМЕНТ — НЕ ПРИГОВОР, ЧЕЛОВЕК ПРИ ЖЕЛАНИИ МОЖЕТ СДВИНУТЬ СВОИ ЛИЧНОСТНЫЕ ПАРАМЕТРЫ В НУЖНОМ НАПРАВЛЕНИИ. У КАЖДОГО ОТ РОЖДЕНИЯ ЕСТЬ СВОЯ ДОМИНАНТА, НО С ГОДАМИ НАКАПЛИВАЮТСЯ НАВЫКИ И ЧЕРТЫ, СВОЙСТВЕННЫЕ ДРУГИМ ТЕМПЕРАМЕНТАМ**

выразительный гибрид — сангвинико-меланхолический. Это вечный подросток, фланирующий в своем сознании от безудержного гедонизма к депрессивным состояниям. Это, пожалуй, самый безнадежный темперамент — ввиду полного отсутствия сильной уравновешивающей доминанты.

Хочу отметить, что чем более сложно устроен человек с точки зрения сформировавшихся его темпераментов типов, тем ниже его эффективность. Продуктивность представителей чисто выраженных темпераментов объясняется тем, что все их способности и параметры заточены под определенный диапазон. А различные «примеси» эти способности снижают. Расконцентрированные параметры мешают целенаправленным действиям, связанным с определенными задачами. Поэтому наименее эффективными в нашем ряду будут так называемые гармоники — люди, в которых сошлись черты трех или всех четырех темпераментов. Из гармоников почти невозможно собрать команду, поскольку им сложно соотноситься с коллегами. За двадцать лет работы в области

командообразования я сделала такое наблюдение в ходе тренингов: в то время как холерики уже давно закончили задание и ушли домой, флегматики расставляют последние запятыя в своих стройных системах, сангвиники заканчивают «травить» небезостановочные байки, а гармоники... Гармоники еще даже не стартовали! Каждый гармоник — сложная личность, как бы состоящая из нескольких полюсов. Чтобы из гармоников сложился работоспособный коллектив, все они должны развернуться друг к другу правильными полюсами. Статистическая вероятность того,

что флегматический (холерический, сангвинический, меланхолический) полюс одного гармоника состыкуется с однополярным полюсом другого, крайне мала. Тем более невозможно взрастить из гармоников лидеров.

В последнее время я часто принимаю участие в мероприятиях по оценке инновационных проектов. И замечаю, что самое слабое место большинства стартапов — вовсе не то, что продукт «сырой», плохо продумана система продаж, отсутствует маркетинг (хотя и это встречается сплошь и рядом). Главная беда проекта часто заключается в том, что человек, придумавший его, не является лидером. А значит, он не в состоянии продвинути свою идею, заразить ею окружающих, найти сторонников и финансовую базу. Выход один: либо искать напарника, обладающего лидерскими способностями, либо — развивать собственные лидерские качества, которые чрезвычайно зависят от темперамента. И здесь не стоит ждать милости от природы: можно лишь уповать на изменения в природе своей личности. ■

ОБ АВТОРЕ



**АЛЕКСАНДРА КОЧЕТКОВА**

профессор кафедры бизнеса и делового администрирования Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Автор книги «Основы управления в условиях хаоса (неопределенности)» — М.: Рид Групп, 2012.

# Риэлторский бизнес: пришел, увидел, изменил!

*Российский рынок риэлторских услуг таит в себе огромные возможности. Особенно сейчас, когда он находится на пороге значительных преобразований. Несмотря на то что девяностые годы бросили тень на профессию риэлтора, дальновидные предприниматели сумели разглядеть большой потенциал риэлторского бизнеса. Они ввели новые стандарты работы и, как результат – довольно быстро и легко завоевали существенную долю рынка.*

По данным за 2012 год объем рынка риэлторских услуг в среднем по России уже оценивался в 1800 рублей на человека в год. Для сравнения, в 2005 году этот показатель был на уровне 400 рублей на человека в год. Конечно, основная причина роста – повышение цен на недвижимость, но также немаловажную роль играет значительное улучшение качества риэлторской услуги и сервиса. В результате доля пользования риэлторскими услугами при покупке недвижимости увеличилась с 44% в 2005 году до 65% в 2012 году. Рынок растет, а с ним и возможности для бизнеса.

## Как стать лидером рынка

Секрет в системном и инновационном подходе к организации бизнеса. Чтобы быть эффективным, агентство недвижимости уже не может позволить себе быть просто офисом с пятью риэлтора-

ми, которые еще вчера работали бухгалтерами и секретарями, а сегодня пытаются свести продавцов с покупателями и на глаз определить, сколько же стоят их услуги.

Рынок диктует другие условия. Все больше людей обращаются в агентства недвижимости не просто за вариантом квартиры. Клиенты хотят полное и профессиональное сопровождение сделок, им нужны финансовые гарантии и дополнительные сервисы. И чтобы все было быстро, прозрачно, юридически грамотно, с фиксированной стоимостью услуг.

Для организации такого высокого уровня сервиса нужно создать нечто похожее на мини-завод, где работа четко отлажена, распределена между отделами и автоматизирована при помощи современных IT-технологий. Но это только верхушка айсберга. Еще нужны правильные HR-технологии, так как весь бизнес строится на человеческих отношениях,

нужен маркетинг, партнерские отношения с застройщиками и банками. И главное – желание работать больше и лучше, постоянно совершенствовать бизнес-систему.

## Пример из жизни

Компания «Этажи» была основана 12 лет назад, когда риэлторский рынок только начинал искать пути развития, поэтому глобальных планов у агентства на тот момент не было. С опытом пришло понимание, что даже в таком бизнесе, как риэлторский, нужен системный подход, автоматизация бизнес-процессов, инновации и масштабность.

В 2009 году «Этажи» приступили к реализации своих стратегических планов. Начали с создания четкой бизнес-системы и автоматизации работы агентства. За три года разработали и полностью внедрили собственную CRM – РИЭС (запатентованная риэлторская информационная электронная система). Программа интегрирована с сайтом, содержит базы данных и интерактивные инструменты для работы риэлторов и административного персонала. До 40% работы риэлтора теперь делает РИЭС. В результате производительность труда повысилась более чем в 2 раза по сравнению со средним значением по отрасли.

В компании решили, что каждый должен заниматься своим делом профессионально, и ввели точечную специализацию.

## Досье

Федеральная риэлторская компания «Этажи» была основана в 2000 году. В 2009 году в компании внедрили новую бизнес-модель, основанную на системном подходе, автоматизации, инновациях и масштабности. Новые методы работы оказались эффективными и позволили «Этажам» занять лидирующие позиции на рынке, а также приступить к созданию федеральной сети агентств недвижимости. На сегодняшний день она включает 7 собственных филиалов и 8 агентств по франшизе. В феврале 2013 года открывается филиал в Москве. К 2017 году компания планирует расширить федеральную сеть до 110 представительств по всей России. Франшиза «Этажей» вошла в шорт-лист федеральной программы кредитования малого бизнеса «Бизнес-старт» Сбербанка России. Головной офис компании расположен в Тюмени.

Дополнительные сервисы отдали на инсорсинг (ипотечный брокеридж, фотографирование квартир и составление 3D-туров, регистрацию, оформление документов и пр.).

Эффективное взаимодействие между департаментами и контроль за процессами стали возможны после запуска РИЭС. Была введена фиксированная стоимость услуг и финансовая гарантия по сделкам, что сразу повлияло на лояльность клиентов, повысилась конверсия. В офисе компании был организован ипотечный центр, услуга ипотечного брокериджа интегрирована в риэлторскую услугу.

В результате эффективной работы «Этажи» получили преференции по ипотеке от 16 банков. Теперь клиенты оформляют ипотеку с более выгодным процентом, что является важным конкурентным преимуществом для компании. Преференции от федеральных банков-партнеров распространяются на все

агентства федеральной сети «Этажи». Компании удалось выстроить правильные взаимоотношения с застройщиками.

В результате продажи новостроек значительно выросли (в среднем на 48% по федеральной сети) и занимают существенную долю сделок.

Была разработана система индивидуального маркетинга для каждой квартиры. Интеграция РИЭС с газетами и интернет-сайтами недвижимости позволяет риэлторам централизованно управлять продажей каждой квартиры при помощи нескольких кликов. В результате расходы на продвижение объектов снизились в 2,5 раза, при этом выросла эффективность рекламы.

Благодаря применению современных HR-технологий и введению системы обучения значительно повысился уровень профессионализма риэлторов, а текучесть кадров снизилась до 4% – рекордный показатель для отрасли.



Ипотечный центр компании «Этажи»



Городская ипотечная ярмарка.  
Организатор – «Этажи»

## “Зачем агентству недвижимости эффект масштаба?”

### Франчайзинг и филиалы



За четыре года у «Этажей» значительно выросла не только доля рынка, но и штат компании, количество филиалов и инвестиции в развитие федеральной сети. На вопрос, зачем агентству недвижимости такой масштаб, отвечает директор федеральной риэлторской компании «Этажи» **Ильдар Хусаинов**:

«Главная цель любой компании, большой или маленькой – чтобы клиент получал большие блага за меньшие деньги. То есть оптимальное соотношение цены и качества для клиента. Причем, в долгосрочной перспективе и на постоянной основе, когда выгоду, пользу и удовлетворение получают обе стороны – и клиент, и компания. Другая важная задача – создавать долгосрочные инструменты конкуренции. И только в крупной компании возможен эффект масштаба, когда постоянные издержки на единицу продукции распределяются на как можно большее количество людей. Это повышает эффективность и конкурентоспособность всей бизнес-системы. Появляются новые возможности и ресурсы, в итоге выигрывают все участники – и головная компания, и вся сеть. И особенно клиенты, так как мы поддерживаем высокие стандарты работы во всех городах присутствия «Этажей».

Когда мы решили открывать филиалы и агентства по франшизе, поставили перед собой цель – создать сильную федеральную сеть. Но не ради количества офисов, а ради качества. Поэтому у нас нет паушального взноса, и в каждом городе может работать только одно агентство под брендом «Этажи». В каждый филиал и франчайзи мы вкладываем много внутренних ресурсов компании, помогаем на каждом этапе.

В России риэлторский бизнес еще недооценен. Но в своем регионе мы уже поменяли к нему отношение в позитивную сторону. Люди стали уважать профессию риэлтора, доверять агентству недвижимости. Теперь мы хотим повторить этот опыт в масштабе всей России».

ЯНА АРЖАНОВА

# СТОЛО-НАЧАЛЬНИКИ

*Даже в наш развитой ИТ-век вокруг еще полно неусовершенствованных вещей. Три года назад стартаперы из российского проекта LifeTable взялись модернизировать такой прозаический предмет обстановки любого ресторана, бара или кафе, как стол. Ведь если превратить столешницу в интерактивный сенсорный экран, от этого может произойти немало пользы — как для заведения, так и для посетителей.*

**И**дея пришла Дмитрию Пашкову во время зарубежной поездки. В немецком баре он обратил внимание на то, как группа парней вовсю пыталась привлечь внимание представительниц противоположного пола, сидевших за соседним столиком. Им, видимо, не хватало духу просто подойти и завязать разговор для знакомства, поэтому они беспрестанно оборачивались и подмигивали. Навыки живого общения у этих представителей эпохи тотальных онлайн-коммуникаций явным образом хромали. А что если дать им возможность завязать общение в привычном формате — отправив, например, сообщение со своего столика на соседний? Для этого столы должны стать средством коммуникации. Очень быстро первоначальная идея интерактивной столешницы стала обрастать все новыми деталями. Мало того что такие «живые» столики сформируют локальную социальную сеть в пределах одного заведения — их еще можно использовать как терминалы, с помощью которых посетители смогут заказывать без участия официанта блюда, напитки, музыку, контролировать свой счет, а также

выходить в Интернет. Кроме того, их поверхность может выступать в качестве рекламного носителя...

Дмитрий Пашков, генеральный директор компании «Приоритет», к тому времени сам уже был стартапером с большим стажем — более того, его компания специализировалась на посевных инвестициях и управлении ИТ-проектами. Так что материализация идеи придуманного для индустрии общепита продукта не заставила себя долго ждать. Руководителем проекта стал Рустам Сафаев, а техническим директором — Евгений Фрост.

## ТАНЦСТОЛ

Притом что базовые элементы и технологии, необходимые для создания «стола нового поколения», в мире уже существовали, команде проекта LifeTable пришлось немало повозиться, чтобы свести их воедино в одном коммерческом продукте. Вариантов реализации идеи в софте и «железе» было немало, и свою долю ошибок стартаперы, как водится, совершили.

Понятно, что, несмотря на весь свой дополнительный функционал, стол с интерактивной столешницей должен был оставаться предметом мебели — удобным, практичным

и приспособленным к непростым общепитовским будням. Однако при этом стартаперы с оглядкой на реалии рынка HoReCa<sup>1</sup> изначально поставили перед собой слишком высокую планку, решив, что их стол не должен быть дороже тысячи долларов. «В поисках дешевого решения мы потеряли много времени, — анализирует сейчас ошибки Рустам Сафаев. — Поэтому история с запуском производства у нас слишком затянулась. Но в конце концов мы поняли, насколько важно сначала предложить рынку пусть более дорогое, но рабочее решение — и лишь потом стараться удешевить его за счет унификации».

В начале 2010 года Apple презентовала свой первый iPad, так что у стартаперов из LifeTable вполне могло возникнуть естественное желание разом решить все «железные» проблемы, связанные с разработкой нового стола, с помощью простого решения вмонтировать планшетный компьютер в столешницу. (К слову, планшеты кое-где в общепите с тех пор действительно прижились: их иногда используют в качестве электронного меню и устройства, с помощью которого посетителю предлагают скрасить время в ожидании заказа.) Однако

**1** Сокр. от англ. hotel, restaurant, cafe (отель, ресторан, кафе) как обозначение индустрии гостеприимства.

от идеи сразу пришлось отказаться, поскольку iPad был слишком хрупким для эксплуатации в HoReCa, а защитить его антивандальным стеклом так, чтобы сохранить сенсорные характеристики его экрана, оказалось технически невозможно. Поэтому команда решила строить свой «агрегат», закупая для него комплектующие — мониторные сборки, компьютерную часть и стекла.

Сборку первых столов осуществляли на одном из предприятий в Туле. «Предпочли доверить этот процесс партнеру, — вспоминает Рустам. — И до определенного момента нас все устраивало». Тестировали новый продукт в реальных «боевых» условиях российского общепита, договорившись с одним из московских ресторанов. Однажды руководитель LifeTable пришел с утра провести свое детище, а персонал заведения оголошил его рассказом о загульной вечеринке, которая прошла накануне. Оказалось, подвыпившие гости лихо отплясывали на столах с интерактивными экранами. «Я включал столики с замиранием сердца, — вспоминает Сафаев. — Как ни странно, все они заработали, а экраны совсем не пострадали».

Разработка софта тоже оказалась непростой задачей. Системе надлежало быть безопасной, устойчивой, обеспечить весь необходимый функционал для посетителей — и при этом надежно встраиваться в существующую ИТ-систему управления заведения.

#### НЕ ГЛУХ, НЕ НЕМ

Плох тот российский стартап, который не мечтает выйти на зарубежные рынки. Но обычно «прорыв границы» происходит после освоения рынка отечественного. У команды LifeTable все получилось наоборот: завоевание общепита проект начал с Чехии. «В Москве владельцы заведений часто задавали нам вопрос: а зачем мне это надо, а что я буду иметь с этого? — недоумевает Рустам Сафаев. — И это притом, что мы предлагали бесплатную установку!» Сегодня в Праге «живые» столики установлены в девяти заведениях. Более того, само их производство также было



“СВОИ «ЖИВЫЕ» СТОЛИКИ РУСТАМ САФАЕВ И КОМАНДА ТЕСТИРОВАЛИ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ МОСКОВСКОГО ОБЩЕПИТА. В ОДНОМ ИЗ КЛУБОВ ВО ВРЕМЯ РАЗГУЛЬНОЙ ВЕЧЕРИНКИ ИНТЕРАКТИВНЫЕ СТОЛШНИЦЫ БЛАГОПОЛУЧНО ПЕРЕЖИЛИ ТАНЦЫ НА СТОЛАХ”

перенесено в Чехию, где заниматься мелкосерийной сборкой оказалось дешевле и проще. Теперь оттуда, с чешского плацдарма, стартаперы собираются повести наступление на Москву и российские регионы. Далее на их картах значатся Германия и Испания. Тем более что в этом направлении у них есть очень заманчивые перспективы: сам министр туризма Испании недавно проявил неподдельный интерес к разработке российской компании.

Тут стоит заметить, что все эти зарубежные «операции» LifeTable

проходят не без активной поддержки материнской структуры — компании «Приоритет», которая в последнее время заметно «интернационализировалась». Второй год подряд «Приоритет» отбирает в России перспективные ИТ-проекты и отправляет на три месяца в свой бизнес-акселератор «Испанская деревня» в Марбелье — выездной лагерь для обучения молодых предпринимателей, где менторами выступают иностранные эксперты. Аналогичная акселерационная программа для стартапов,



**“СВОИ ПЕРВЫЕ ПРОДАЖИ РОССИЙСКИЙ ПРОЕКТ LIFE TABLE НАЧАЛ В ЧЕХИИ. ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ РЕСТОРАТОРЫ ПОНАЧАЛУ НЕ СМОГЛИ ОЦЕНИТЬ ВСЕХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИНТЕРАКТИВНЫХ СТОЛОВ — ДАЖЕ КОГДА ИМ ПРЕДЛАГАЛИ УСТАНОВИТЬ ИХ БЕСПЛАТНО”**



специализирующихся на играх для мобильных платформ и соцсетей, скоро будет запущена в Венгрии.

Молодым чехам, судя по всему, «живые» столики пришлось по вкусу. Психология российских посетителей заведений общепита несколько отличается, но и они должны воспринять новинку положительно. «Наши люди больше зажаты и менее открыты для общения, чем европейцы, — рассуждает исполнительный директор консалтинговой компании RestCon Андрей Петраков. — Однако такая технология, вероятно, тоже станет популярной при общении между противоположными полами — в форме презентов «от нашего столика» и прочих реверансов. Кроме того, будут востребованы и какие-то игры — если, конечно, рестораторы их введут». Как справедливо отмечает Петраков, при всех возможностях для развлечения и общения важно, чтобы дополнительное время, которое посетитель проводит за интерактивным столиком, конвертировалось в дополнительные заказы и работало на увеличение чека. «Хорошо известно, что посетители не склонны платить за подобные добавочные услуги, — уточняет он. — Во всяком случае, достаточно для того, чтобы это было выгодно заведению. Недаром же некоторые кафе переходят на платный Wi-Fi».

В том, что люди неохотно расстаются со своими деньгами ради игр, команда проекта LifeTable быстро убедилась на собственном опыте. Посетители чешских заведений в основном ограничились бесплатным общением посредством LifeTable. Впрочем, в пиковые часы они готовы платить за музыку, а если композиция попадает в очередь — даже устраивать торги.

Еще один способ монетизации интерактивных столиков для заведения — реклама. Если стол пустует, он переключается в режим простого показа видеороликов. Если нет, то может время от времени демонстрировать баннеры — причем с таргетингом и учетом контекста, в зависимости от того, насколько состоятелен посетитель (оценивается по сумме заказа), каковы его интересы (определяется по тема-

тике просматриваемых страниц в Интернете), что он предпочитает из блюд и напитков.

### АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ ОФИЦИАНТ

Глава проектно-консалтинговой компании Restarator Ирина Рубачева считает, что появление многофункциональных экранов LifeTable не только назрело, но и давно витало в воздухе. Людей уже не способны удивить ни электронное меню на планшете, ни мобильное приложение, позволяющее удобно сделать заказ. «Концепция LifeTable — симбиоз ресторанный бизнеса, интернет-технологий и ставшей необходимой привычки знакомиться и регулярно общаться в социальных сетях, — говорит Рубачева. — Все три составляющие популярны сами по себе, а их сведение в одну концепцию даст, на мой взгляд, эффект синергии, взаимного усиления».

То, что уже оценили чешские пользователи технологии, — это абсолютная прозрачность при формировании чека и ускоренное выполнение заказа. Однако механизм самообслуживания в процессе заказа в одном из чешских кафе неожиданно привел к конфликту с официантами: те увидели в LifeTable своего злейшего конкурента, который посягнул на их чаевые. Ситуацию удалось уладить, а проектная команда всерьез задумалась о необходимости ввести в систему новую опцию, позволяющую автоматически включать в счет чаевые, как это практикуется, например, в некоторых американских ресторанах. В России, впрочем, эту опцию использовать будет нельзя — из-за законодательного запрета.

Пока стартаперы не практикуют сплошную замену обычных столиков на интерактивные: достаточно десятка на заведение, дабы посетители, не имеющие бытового пристрастия к хайтеку, могли потрапезничать в привычной им обстановке. Однако в пражских заведениях, по словам руководителя чешского офиса LifeTable Евгения Фроста, «живые» столики на прайм-тайм приходится бронировать заранее. Для рестораторов появляется возможность увеличить рост посещаемости заведений, привлечь

дополнительных клиентов, что положительно влияет на прибыль. Все необходимые маркетинговые замеры уже сделаны: в прошлом году общая прибыль заведений с сенсорными столами российского производителя в среднем увеличилась на 14%. «С точки зрения бизнеса для рестораторов полезно сокращение времени приема заказов, — говорит Ирина Рубачева. — Для посетителя, развлекающегося общением или игрой, выбором музыки или презента для симпатичной особы за соседним столиком, время ожидания не будет столь заметным. И эти факторы положительно скажутся на увеличении суммы среднего чека. Кроме того, возможно уменьшение количества официантов, одновременно работающих в зале, что поспособствует снижению издержек по зарплате. А ускорение обслуживания гостей позволит повысить оборачиваемость одного посадочного места».

Андрей Петраков из RestCon соглашается с тем, что у подобных технологий есть потенциал для увеличения и среднего чека заведения, и количества посещений: «Общение, как известно, затягивает, равно как и игры, — говорит он. — Можно также добавить какие-нибудь конкурсы, розыгрыши и прочие развлечения для клиентов». В то же время эксперт обращает внимание и на «подводные камни» подобных технологий: «Представьте, что вы приходите в такое заведение, а там мало посетителей. Это нежелательно для самой идеи LifeTable. Кроме того, чтобы не было скучно в пространстве сетевого общения, заведение само по себе должно быть достаточно большим — желательно, скажем, на 200 посадочных мест. И это может дополнительно увеличить затраты на открытие. Вероятно, создание сети таких кафе и увязывание в нее всех LifeTable помогло бы решить этот вопрос». Но это большая работа, которая для стартапа на нынешнем этапе развития пока непосильна.

### Назад, в Россию!

Европейский рынок общепита, с его 316 миллиардами евро годового оборота, разумеется, весьма неплох для продвижения техноло-

гии LifeTable. Но и на родной российский рынок стартаперов тоже тянет. Он скромнее по размерам — 523 млрд рублей в год, зато растет в стоимостном выражении гораздо динамичнее — на 17,8% (оценки BusinessStat за 2011 год).

Впрочем, готовясь к российскому «перезапуску», команда LifeTable скорректировала стратегию: клиентов решено искать не среди отдельных ресторанов, а среди сетевых заведений. Кое-какие наметки уже есть: компания находится на стадии согласования технического задания для одной из столичных сетей кафе.

Нынешние производственные мощности позволяют стартаперам выпускать 50 столов в месяц, но в планах выйти на 200 единиц. Впрочем, постепенное увеличение показателей будет проходить параллельно с работой над усовершенствованием технологии. Так, например, недавно была добавлена услуга по заказу такси, а сейчас специалисты стараются привязать к программе геотаргетинг, чтобы посетитель кафе мог узнать, что находится рядом с заведением.

Сейчас, спустя полтора года с момента сборки первого поколения интерактивных столов, проекту LifeTable удалось выйти на ценовой уровень, планировавшийся изначально: по словам Сафаева, в бюджетном исполнении готовый стол со встроенным интерактивным экраном вместе с подключением обходится заказчику примерно в тысячу долларов. Когда появится унифицированная модель, технология станет еще дешевле.

В Чехии о наличии в заведении специальных столиков с социальной сетью сигнализирует синий стикер на входной двери. «Что очень приятно, — довольно говорит Рустам Сафаев, — интерактивные столики чехи начали ассоциировать с названием технологии LifeTable, как это в свое время произошло у компании Xerox с ее копировальной техникой». Впрочем, он не питает иллюзий: чтобы достичь аналогичной узнаваемости бренда LifeTable в Москве, а тем более в России в целом, команде придется приложить не в пример больше усилий. ■

РОБЕРТ КУПЕР

# ВАУ-ЭПОХА

*Как превратить отдел разработки новых продуктов в компании в эффективно работающую бизнес-единицу и повысить КПД корпоративных инноваций.*

**М**ы живем в мире, в котором треть продаж крупных корпораций составляют новые продукты (а в большинстве ИТ-компаний эта доля и вовсе достигает 100%). Глобальным и маленьким — всем приходится подстраиваться под меняющиеся технологии и смещающиеся парадигмы потребления клиентов. 50–70 лет назад жизненный цикл продукта на рынке составлял примерно 20 лет, сейчас — менее четырех. Разумеется, это не может не приводить к смене бизнес-ориентиров в самом корпоративном мире. Еще десять лет назад компании сражались друг с другом за долю рынка единственным способом — из последних сил снижая издержки. Сейчас все заявляют: сокращение издержек — это лишь тактика, стратегия — инновации.

## КЛИЕНТУ — ПО ПОТРЕБНОСТЯМ

В 1979 году доминирующее положение на рынке портативных аудиоплееров заняла компания Sony со своим революционным для того времени плеером Walkman. Этот продукт обладал хорошей репутацией и сильным брендом, был отлично представлен на рынке, продавался через широкую сеть дистрибьюторов. У Sony при этом были большие производственные мощности и передовые технологии. Но кто сегодня вспоминает про Walkman? Почти никто. Компания прозевала развивающийся рынок mp3-технологий, решив, что будущее рынка аудиоплееров связано с переходом с CD на мини-диски. Между тем те, кто сделал ставку на mp3, получили возможность развиваться быстрее, чем рынок цифровых фотокамер и мобильных телефонов. Компания Apple, предложившая в 2001 году свой

iPod, стала настоящим драйвером рынка, за четыре с половиной года продав 50 млн устройств (сравните: Sony потребовалось 10 лет для продажи 50 млн плееров Walkman). Технология mp3 решила большинство проблем любителей музыки: файлы стали компактнее, интерфейсы воспроизводящих устройств — удобнее, музыкальный контент — доступнее.

Еще одну эффективную инновацию смог внедрить небольшой фармацевтический дистрибьютор Cardinal Health. Руководство компании заметило, что за 10 лет работы рентабельность снизилась с 10 до 4%. Виною тому возникновение закупочных альянсов госпиталей, которые делали ненужными посредников — дистрибьюторов. Главная проблема Cardinal Health состояла в том, что ее логистика, по сути, заканчивалась у дверей больницы. Чтобы выжить, ей во что





бы то ни стало нужно было научиться «входить» внутрь. Cardinal Health определила основные проблемы больниц: отсутствие талантов, перерасход лекарственных средств, устаревшие системы управления информацией и использование рукописных рецептов. Инновацией в случае Cardinal Health стало то, что она предложила госпиталям единую информационную систему, включающую фармацевтическое управление в больнице, штрихкодирование дозы лекарства для каждой койки, автоматизацию пополнения запасов препаратов, а также специальное решение по покрытию стоимости лекарств для незастрахованных пациентов.

Другой пример. Небольшой производитель бионасосов, датская компания Grundfos внедрила замкнутую систему водоснабжения для промышленных предприятий. В системе вода проходила первич-

**“ЕЩЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД КОМПАНИИ СРАЖАЛИСЬ ДРУГ С ДРУГОМ ЗА ДОЛЮ РЫНКА ОДНИМ-ЕДИНСТВЕННЫМ СПОСОБОМ — ИЗ ПОСЛЕДНИХ СИЛ СНИЖАЯ ИЗДЕРЖКИ. СЕЙЧАС ВСЕ ЗАЯВЛЯЮТ: СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК — ЭТО ЛИШЬ ТАКТИКА, СТРАТЕГИЯ — ИННОВАЦИИ”**

ную механическую очистку, биологическую очистку и мембранную фильтрацию. Все это позволило Grundfos обойти конкурентов на очень насыщенном рынке.

Однако не все новые продукты достигают подобного успеха. По данным исследования PDMA, только один из девяти концептов становится коммерчески успешным. Примерно 40% всех инноваций терпят неудачу при запуске либо еще на дальних подступах к рынку — на стадии проведения тестирования или создания опытных образцов. Практически половина ресурсов компании, идущих на раз-

работку новых продуктов, тратится на неудачные проекты.

#### **НОВОЕ — ПО РАСПИСАНИЮ**

Как сократить потери и наладить в компании грамотный процесс создания инноваций? Я бы советовал придерживаться трех основных слагаемых успешного инновационного процесса.

Во-первых, нужно фокусировать свою стратегию только на развивающихся рынках и создавать очень простые концепты продуктов. Один мой клиент рассказал, что ему удалось за последние семь лет удвоить прибыль своего бизнеса, и треть

этого объема он сделал за счет новых продуктов.

Во-вторых, при работе над новым продуктом очень важно донести до каждого сотрудника в цепочке цели и ключевые показатели успеха. Старайтесь стимулировать творческую активность ваших сотрудников. Делайте офисы открытыми, создавайте «доски почета». Отличная инициатива — открыть музей новых продуктов, где выставляются самые удачные разработки компании с указанием авторов и их фотографий. Люди любят быть узнаваемыми.

В-третьих, инновационная дорожная карта компании должна быть интегрирована с долгосрочной стратегией и обновляться на ежедневной основе — согласно миссии и видению корпорации. Для крупного бизнеса я бы советовал придерживаться стратегии «15 на 5», то есть 15 новых продуктов в течение 5 лет.

числе среди совершенно новых для мира продуктов.

Я часто говорю своим клиентам, что лучшее средство убить инновацию — посчитать ее финансовый прогноз. И я абсолютно в этом уверен. Разумеется, любой проект (тем более создание нового продукта) должен быть измерен и оценен, однако для этого не всегда подходят стандартные решения.

Почти двадцать пять лет назад я разработал поступательный процесс отбора и разработки новых продуктов с оценкой результата на каждом этапе (Stage-Gate process), который с тех пор приняли на вооружение многие компании. Основная идея методики — эффективно вести корпоративные проекты по запуску новых продуктов, разбив процесс на этапы, каждый из которых состоит из предписанных межфункциональных и параллельных рабочих процессов. Вход

спросом. В поисках ответа на главные вопросы исследователи компании отправились к своим клиентам и провели две недели вместе с экипажами дорожной полиции, наблюдая за использованием продукта в реальных условиях. И этот опыт стал самым полезным за все 25 лет существования компании: они внесли в алкометры десять принципиально важных изменений (в том числе сократили время выдачи результатов до 10 секунд), после чего получили заметный рост спроса. Так что не старайтесь сразу выдать рынку идеальный, на ваш взгляд, продукт. Сделайте что-то очень быстро и прислушайтесь к мнению потенциальных клиентов.

А то, на что я действительно советую потратить время, — это исследование рынка, создание бизнес-модели, поиск технологии. На подготовительную работу в среднем требуется 7% денег и 16% усилий. Самые успешные компании тратят на «домашнюю работу» примерно 10–12% ресурсов, а тошнотные японцы и вовсе предпочитают основательно проработать тему заранее, потратив примерно треть ресурсов на исследования.

Еще один мой совет — управлять идеями, а не технологиями и ресурсами. Создайте в вашей компании правильный поток идей и инициатив. Не будет лишним собственный корпоративный инкубатор, куда могли бы стекаться идеи из всех источников. По моему опыту, самые удачные идеи подсказывают сами пользователи, фокус-группы, общества энтузиастов, а также этнографические исследования.

Будущее и маленьких фирм, и огромных корпораций — постоянное создание и выведение на рынок новых продуктов. Инновации должны стать не просто модой, а целым департаментом внутри вашего бизнеса. Чтобы правильно наладить работу отдела по разработке новых продуктов и сократить потери от неудачных проектов, следует интегрировать инновационный план с долгосрочной стратегией развития, внедрить портфельное управление с понятной структурой отбора, а также создать в компании правильный поток идей и здоровую корпоративную культуру. ■

## САМОЕ БОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОВАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ СВЯЗАНО СО СТРАТЕГИЕЙ ПОСТЕПЕННОГО УЛУЧШЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРОДУКТА, А НАИБОЛЬШИЙ КОЭФФИЦИЕНТ УСПЕХА, КАК НИ СТРАННО, НАБЛЮДАЕТСЯ У ПРОРЫВНЫХ ИННОВАЦИЙ

1 От англ. «wow» — междометие, которым выражают восхищение, удивление.

Примерно 40% всех инвестиций успешные компании направляют на вложения в высокорисковые проекты. В 56% процветающих корпораций нет наказания за неудачные проекты. 24% поощряют самостоятельные исследования сотрудников и неофициальные проекты с выводом исследователей за штат корпорации, снижая тем самым бюрократическую нагрузку на стартаперов.

Наибольший эффект создание новых продуктов может принести корпорации с внедренным проектным управлением. И здесь важны две установки — делать проекты правильно и делать правильные проекты. Самое большое количество провальных инноваций связано со стратегией постепенного улучшения существующего продукта, а наибольший коэффициент успеха, как ни странно, наблюдается у прорывных инноваций, в том

на очередной этап происходит через точку принятия решения («ворота»), когда оценивается проделанная работа и выносится вердикт о дальнейшей судьбе проекта.

### УПРАЖНЕНИЕ НА ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ

Ключевой фактор успеха вашего нового продукта — это создание «вау-эффекта»<sup>1</sup>. Ваш товар должен заметно отличаться от конкурирующих и лучше удовлетворять потребности покупателей. Не стоит путать технические модификации и внешний вид продукта с его реальной ценностью для потребителей. Иногда вау-продукт — результат какого-то научного прорыва, но чаще всего — внимания к нуждам собственных клиентов.

Компания Draeger Safety занималась алкометрами для полицейских, работающих на дорогах. И долгое время не могла создать продукт, который пользовался бы реальным

ОБ АВТОРЕ



РОБЕРТ КУПИЕР

президент  
The Product  
Development  
Institute (США)

Теперь на РБК-ТВ  
каждый час  
**новостей**  
больше  
на 50%

**РБК-ТВ**

в сотрудничестве с Bloomberg Television и CNN

[www.rbctv.ru](http://www.rbctv.ru)

Программа "Сфера интересов"  
Мария Рудковская

# ВМЕСТО ИЛИ ВМЕСТЕ?

*Мобильные платежные системы и банки: состязание, сосуществование, сотрудничество. Нужно подчеркнуть.*



**МАКСИМ ЕВДОКИМОВ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «МОБИ.ДЕНЬГИ»

До недавнего времени «святая святых» банковского законодательства было понятие банковской операции. Совершать их могли лишь кредитные организации. В конце прошлого века с развитием Интернета и мобильной связи их статус-кво существенно пошатнулся. Первыми, кто без банковской лицензии ступил на «банковскую поляну», стали системы интернет-платежей. Чуть позже армию «интервентов» дополнили сотовые операторы, предоставив возможность абонентам платить СМС-сообщением на короткие номера за рингтоны и игры для мобильных телефонов. Вслед за этим операторы позволили абонентам легко перебрасывать деньги с одного телефонного счета на другой, оплачивать со счета мобильного коммунальные услуги, телевидение, авиабилеты и т. д.

Де-факто все новые игроки совершали полноценные банковские операции, де-юре они отличались от банков отсутствием надзора и банковского регулирования. Самым «слабым» местом этой модели была невозможность контролировать объем и назначение переводимых в мобильном пространстве денег, при этом оборот электронных средств не учитывал-

ся и не имел отдельной правовой основы.

Рынок же в ответ на увеличивающийся спрос на простые и доступные платежные средства со стороны потребителей бурно развивался, не дожидаясь законодательства. Когда появились разнообразные электронные и мобильные платежные системы, часть которых обеспечивала полный набор банковских услуг, включая открытие счетов, прием депозитов и даже кредитование, — стала очевидной необходимость регуляторного вмешательства.

В 2010 году началось обсуждение законопроекта о Национальной платежной системе, закрепившего в результате на законодательном уровне ту модель мобильной коммерции, которая до этого времени реализовывалась спонтанно. В итоге все платежи перестали быть безнадзорными, а все электронные и мобильные платежные системы стали на обязательной основе работать через кредитные организации или приобретать соответствующую лицензию самостоятельно. Установив единые правила для всех игроков — как в офлайне, так и в онлайн, — закон все же облегчил жизнь последним, признав, что нынешние формы кредитных организаций являются для них слишком «тяжелыми». Он учел «смягчающие обстоятельства» в виде минимальных рисков и небольших платежей и предусмотрел для новых игроков особый статус «небанковских кредитных организаций»

(НКО), имеющих право на осуществление переводов денежных средств без открытия банковских счетов и существенно меньший объем минимального уставного капитала (18 млн рублей).

Узаконив электронные деньги и предоставив сотовым операторам и платежным системам легитимную возможность оплачивать товары и услуги с помощью СМС-сообщений и проводить платежи без открытия счетов в банке, закон об НПС придал и без того динамично развивающемуся сегменту электронных денег новое ускорение. Легализация бывших «интервентов» стала предметом бурных дискуссий и обеспечила обильной пищей для размышлений финансовых футурологов. По сути, если раньше электронные платежные сервисы «отъедали» у банков кусок финансового пирога «партизанскими» методами, то сейчас они открыто заступили на банковскую территорию. Как будет меняться ситуация?

*Сценарий №1.* Электронные и мобильные платежные системы продолжают «обрастать» финансовыми функциями, все больше отвоевывая территорию у старых игроков. Этому будут способствовать их гибкость, открытость к инновациям и новым потребностям пользователей, а также рост популярности мобильной и электронной коммерции в целом. Мобильные телефоны имеют все шансы превратиться в маленький платежный терминал

уже просто потому, что они всегда под рукой и практически не имеют ограничений с точки зрения роста количества пользователей: они доступны гораздо большему числу людей, чем традиционные банковские услуги, — по сути, всем, у кого есть мобильный телефон (а по статистике, у нас в стране полторы сим-карты на человека). При этом традиционный банкинг у нас в стране тормозится недоверием населения к безналичным расчетам и непопулярностью пластика, в то время как рынок мобильных платежных систем стимулируется ростом благосостояния и потребностью населения в безопасных и удобных способах распоряжаться своим бюджетом.

Слабое место этого сценария — законодательные ограничения, в том числе на сумму мобильных платежей (15 тыс. рублей без идентификации личности), что не позволяет сегодня говорить о массовом распространении мобильной коммерции в бизнес-сфере. Безусловно, платежные системы и дальше будут прирастать банковскими функциями. Но — до определенной степени. Вопрос не в том, как далеко им позволят «продвигаться» на эту территорию, а в том, нужно ли это им на самом деле. Чем больше банковских функций берут на себя платежные системы, тем более тяжеловесными и неповоротливыми они становятся. Высокий уровень регулирования в финансовой сфере не позволяет бежать быстро и быть мобильным. А это противоречит самой природе подобного бизнеса.

**Сценарий №2.** Платежные инновации не отменяют традиционного банкинга, но заставят его развернуться «лицом к клиенту»; они не смогут отвоевать у банков значительную часть рынка, но станут катализатором развития финансовой системы и обострят конкуренцию между самими банками. Почувствовав нарастающую угрозу со стороны молодых конкурентов, банки попытаются приспособиться к тому, что способов совершить оплату и без них становится много, и начнут активные действия по наращиванию в собственном портфеле (помимо базовых серви-

сов) мобильных услуг, пересмотрев самую суть своего бизнеса — идеологию работы с клиентом.

Первыми симптомами того, что гора готова идти к Магомеду, является появление новых моделей — например, «легких банков», услуги которых нацелены на аудиторию, ранее редко попадавшую в поле зрения финансовых институтов, — людей с уровнем доходов средним и ниже среднего. Первые шаги в этом направлении уже сделал, например, ВТБ. Но это только ре-

**Сценарий №3.** Симбиоз существующих игроков: платежные системы нового поколения и классические финансовые институты будут двигаться навстречу друг другу. В основе потенциальной интеграции лежит стратегия снижения затрат и использование преимуществ второй стороны. Банки заинтересованы в увеличении комиссионного дохода и расширении клиентской базы (что особенно актуально для стран, где значительная часть населения не охва-

**“ЕСЛИ РАНЬШЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ ПЛАТЕЖНЫЕ СЕРВИСЫ «ОТЪЕДАЛИ» У БАНКОВ КУСОК ФИНАНСОВОГО ПИРОГА «ПАРТИЗАНСКИМИ» МЕТОДАМИ, ТО СЕЙЧАС, С ПРИНЯТИЕМ ЗАКОНА О НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЕ, ОНИ ОТКРЫТО ЗАСТУПИЛИ НА БАНКОВСКУЮ ТЕРРИТОРИЮ”**

петиция грядущих преобразований в отношениях «банк — клиент». Следующий шаг — обеспечение стопроцентной доступности банковских сервисов любым категориям населения. Эту задачу как раз и решает исключительно мобильный телефон, и выигрывают те банки, которые используют его возможности первыми.

Что может ограничить развитие рынка по этому сценарию? Безусловно, новые игроки не отдадут свои потенциальные позиции без боя. Их серьезный козырь — наличие готовой инфраструктуры, которая позволяет обеспечивать не меньший, чем у банков, уровень безопасности и в то же время более высокое качество доступа. Простой пример: банки закрыты в выходные, а мобильная связь доступна всегда.

Необходимость вложений в инфраструктуру — довольно серьезный, но далеко не самый сложный барьер для быстрого продвижения банков в область мобильной коммерции: перестраивать железо гораздо проще, чем собственную ментальность. Еще вчера все банки действовали как классические сберкассы, сегодня же от них ожидают практически революционных изменений. А это противоречит самой природе их бизнеса.

чена банковскими услугами). Мобильные операторы выигрывают за счет предоставления большего объема услуг для клиентов и, следовательно, получения большей прибыли от каждого из них. Один из последних примеров — МТС-Банк, созданный совместными усилиями одноименного сотового оператора и МБРР.

Со временем появляется все больше примеров подобного симбиоза: в частности, активно развиваются программы, которые связывают банковские карты или счета с электронными кошелками. Другой вариант сотрудничества — виртуальные карты для мобильных платежей, привязанные к счету сотового оператора (их выпускают сегодня и Visa, и MasterCard).

На практике такие союзы представляют собой комбинацию сотрудничества с конкуренцией: все стороны получают чистую выгоду, но также соревнуются друг с другом, чтобы выгоду эту максимизировать. Впрочем, распределение выгод — довольно сложный вопрос, и именно на этом пункте может споткнуться последний сценарий. Хотя именно в нем природа бизнеса не сталкивается ни с какими противоречиями. ■

# БАНК И «ЦИФРА»

*Финансово-кредитным учреждениям по всему миру приходится перестраивать стратегии взаимоотношений с клиентами. Главное теперь — не оформление или удобное местоположение банковских офисов, а способность взаимодействовать с потребителем услуг в онлайне.*



**ЭДУАРД ГИТИС**

**ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ФИНАНСОВОЙ ГРУППЫ «ЛАЙФ»**

Совсем скоро основными клиентами банков станут те, кто родился в 1984–2000 годах, — люди, которых в теории поколений принято относить к «поколению Y». По оценкам, речь идет примерно о 15% населения страны, или более 22 млн человек в возрасте от 15 до 25 лет. Что их объединяет? Они образованы, социально активны, умеют заниматься несколькими делами одновременно. При этом они очень разные — настолько, что им трудно дать общую

характеристику. И все-таки есть то, что объединяет «игреков» без каких бы то ни было оговорок, — цифровое пространство!

С самого рождения они воспринимают Интернет как сервисную среду, где легко получить необходимую информацию и услуги, сориентироваться при выборе продуктов или в вопросах моды, обнаружить нужные адреса и совершить покупку. Кроме того, это поколение в гораздо большей степени, чем пре-

дыдущее, доверяет электронной коммерции и не боится совершать финансовые операции в Сети. Одними из первых ставку на это поколение (как на потребителей и будущих сотрудников) сделали ритейлеры и сотовые операторы. А теперь уже представители банковского рынка пытаются освоить правильный тон в общении с молодыми людьми, стараются соответствующим образом «упаковать» финансовые сервисы. Так что совсем не случайно эта тема оказалась в фокусе обсуждения, состоявшегося с участием ведущих российских и зарубежных экспертов в ходе конференции «Деньги будущего».

Наши представления о возможностях банков и предлагаемых ими сервисах быстро меняются под воз-

Открывая банковскую секцию форума «Деньги будущего», автор книги «Банк 2.0» Бретт Кинг привел в пример своего девятилетнего сына, который никогда в жизни не пользовался обычным телефоном. Когда же ему показали стационарный аппарат, первое, что он заметил, — отсутствие экрана. А услышав странный шум в трубке, предположил: видимо, телефон испорчен. Шутки шутками, а ведь именно эти люди, напомнил Кинг, будут составлять около половины банковских клиентов уже в 2020 году! Задача банков — интегрироваться в повседневную жизнь клиента, буквально с рождения общаться с ним на понятном ему языке и привычным ему способом, помогать ему планировать свою жизнь и строить модель потребления.

В этом новом мире люди начинают пользоваться банковскими услугами во все более раннем возрасте. Это прежде человек обращался в банк, когда у него появлялась первая работа. Теперь туда частенько приходят студенты. А в недалеком будущем мы ждем даже школьников. И это замечательно! Ведь чем раньше начинается контакт с банком, тем более стабильным он оказывается впоследствии — в течение всей жизни. Более того, если клиентов не привлечь в молодом возрасте, возможно, это не удастся сделать никогда. Не случайно в Голландии банкиры уже начали формировать базу будущих клиентов, что называется, с младых ногтей: дети (конечно же, с разрешения родителей) могут открыть свою «копилку» прямо в интернет-банке.

**“ ПЕРВЫМИ ПРАВИЛЬНЫЙ ТОН В ОБЩЕНИИ С ПОКОЛЕНИЕМ «ИГРЕКОВ» ОСВОИЛИ РИТЕЙЛЕРЫ И СОТОВЫЕ ОПЕРАТОРЫ. ТЕПЕРЬ ЭТО ПЫТАЮТСЯ СДЕЛАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛИ БАНКОВСКОГО РЫНКА ”**

действием Интернета и высоких технологий. Обратите внимание: банки сегодня в куда меньшей степени заняты вопросами развития инфраструктуры. Еще вчера банк контактировал с клиентом через собственные отделения и банкоматы. Но теперь инициатива на стороне клиента, который хочет взаимодействовать с банком легко и быстро, используя в качестве терминала собственное мобильное устройство.

характеристику. И все-таки есть то, что объединяет «игреков» без каких бы то ни было оговорок, — цифровое пространство!

С самого рождения они воспринимают Интернет как сервисную среду, где легко получить необходимую информацию и услуги, сориентироваться при выборе продуктов или в вопросах моды, обнаружить нужные адреса и совершить покупку. Кроме того, это поколение в гораздо большей степени, чем пре-

По такому принципу строит работу банк AVN Amgo. И это решение оказалось настолько успешным, что сегодня 50% новых клиентов банка — люди в возрасте до 18 лет.

По словам Ян Ван Ваверена, директора отдела маркетинга AVN Amgo Bank, удобнее всего сделать своим клиентом ребенка в трех случаях. Во-первых, когда малыш только родился: ведь родители часто именно в этот момент открывают первый сберегательный вклад для своих детей. Во-вторых, в шесть лет, когда дети начинают активно интересоваться деньгами и задаваться «финансовыми» вопросами («Интересно, почему родители не покупают новую машину?»). Третий удачный момент — 12-летний возраст, когда юные клиенты уже знают, что такое деньги и откуда они берутся. Безусловно, это долгие инвестиции в потенциальных клиентов. Но их лояльность стоит того!

Пока банки в течение последних десяти лет развивали сервисные направления бизнеса и оттачивали качество услуг, а также расширяли розничные сети, «поколение Y» успело сформировать свою собственную модель финансового потребления. Прежде чем принимать решение о покупке или услуге, молодые люди ищут информацию в Интернете. При этом чаще всего они используют смартфоны или планшеты.

Распространение мобильного Интернета, смартфонов и планшетов делает присутствие молодых людей в онлайн-непрерывном. Появился даже термин «t-commerce» (tablet-commerce) — «планшетная коммерция», которая приходит на смену классической электронной (e-commerce) и мобильной (m-commerce). Более того, для них естественно быть все время не просто в абстрактном «онлайне», а в некоторой сервисной цифровой среде. Именно этим требованиям и должны отвечать банки нового поколения.

Так, у американского банка Simple вообще нет офисов и отделений, его клиенты осуществляют все операции при помощи смартфонов и дебетовых пластиковых карт. По сути, Simple — это даже не банк, а «приложение» для смартфонов

с простым и удобным пользовательским интерфейсом. Рискованная модель? Как сказать... Сегодня очереди на право стать клиентом Simple дожидаются 90 тысяч человек. Другой пример современного банкинга — немецкий Fidor Bank, который предлагает клиентам площадку, где они могут дружить между собой, обсуждать в специально созданной социальной сети банковские продукты и даже рейтинговать их (в благодарность за «лайки» банк может, например, повысить ставку по депозиту). Количество клиентов

ему, кто собирает деньги на подарок другу или оплату предстоящей вечеринки. А чтобы отдать деньги, достаточно нажать кнопку «Перевести», указав сумму и, если требуется, сделав пометку о том, в честь чего именно сделан перевод.

«Люди Миллениума» не были свидетелями рождения Интернета и мобильной связи. Для них интерактивная среда — обыденная реальность, а не технологическое новшество. Они активные пользователи социальных сетей и гаджетов: 90% из них — постоянные интернет-

## “ У АМЕРИКАНСКОГО БАНКА SIMPLE ВОООЩЕ НЕТ ОТДЕЛЕНИЙ — ЕГО КЛИЕНТЫ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ ВСЕ ОПЕРАЦИИ С ПОМОЩЬЮ СМАРТФОНОВ И ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ. ПО СУТИ, SIMPLE — ЭТО ДАЖЕ НЕ БАНК, А «ПРИЛОЖЕНИЕ» ДЛЯ СМАРТФОНОВ С УДОБНЫМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИМ ИНТЕРФЕЙСОМ ”

Fidor Bank за два года с момента его основания выросло до 140 тысяч человек и продолжает расти.

Любопытный российский пример в сфере мобильного банкинга для «поколения Y» — стартап Instabank. Пользователи могут зарегистрироваться в сервисе через аккаунт в Facebook и заказать карту со своим изображением или коллажем из Instagram. По сути, Instabank — это опять-таки не «банк» в привычном смысле слова, а приложение для смартфонов, через которое можно получать все традиционные банковские сервисы: брать кредиты, делать накопления, при этом не контактируя напрямую с самими банками.

Приложение позволяет рассчитаться в баре и ресторане, проконтролировать, на какие покупки уходят деньги, постоянно вести баланс расходов, сбережений. Транзакции могут быть автоматически привязаны к базе Foursquare: это позволит вспомнить, на что были потрачены деньги, добавить личные впечатления и поделиться ими со своими друзьями. Кроме того, в приложении есть специальная вкладка «Друзья», содержащая список партнеров по Facebook. Тут же можно выяснить, сколько и кому из них должен пользователь, кто должен

юзеры, 60% находятся в онлайн-каждый день и по 40 минут ежедневно проводят в социальных сетях.

Высокотехнологичное поколение хочет немедленного удовлетворения своих желаний, но при этом требует персональных, личных отношений с теми, кто предоставляет им услуги. Именно это сейчас и происходит: мы видим, что технологии становятся персонализированными и кастомизированными: их можно настроить «под себя».

Пользователю мобильный телефон или планшет позволяет мгновенно связаться с банком и провести необходимую транзакцию. А банк получает огромное количество полезных данных о клиенте: местонахождение, частота и круг общения... К тому же авторизация с помощью аккаунтов в социальных сетях делает коммуникации в Интернете менее анонимными. И эта персональная информация также становится доступной банкам, которые на основе собранных данных могут формировать новые предложения, более эффективно подстраивать под клиента свои продукты и услуги.

Банки идут в цифровое пространство не потому, что это модно. Они просто следуют за своими клиентами, только и всего. ■

# НАУКА УЕЗЖАЕТ ЗА ПРОИЗВОДСТВОМ

*Постиндустриалистские фантазии не заменяют работу.*



**АНАТОЛИЙ ВАССЕРМАН**

ПИСАТЕЛЬ, ПОЛИТИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ,  
ЖУРНАЛИСТ И МНОГОКРАТНЫЙ  
ПОБЕДИТЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИГР

Василий Григорьевич Грабин стал Героем Социалистического Труда, четырежды лауреатом Сталинской премии первой степени (на премии шли гонорары за публикации статей и книг самого Иосифа Виссарионовича Джугашвили, а с годами в тот же фонд направили свои гонорары еще несколько членов политбюро), доктором технических наук, кавалером множества орденов

Ф-22 УСВ (то есть якобы усовершенствованная, хотя фактически спроектированная с нуля, — около 10 тысяч) и самая массовая (по Википедии — 103 тысячи, хотя приведенная в той же статье таблица производства на разных заводах дает всего 48 тысяч — что, впрочем, все равно в разы больше, чем у любого иного орудия, кроме минометов) пушка ЗиС-3, трехдюймовые и 85-миллиметровые пушки танков Т 34 и КВ, противотанковые 57-миллиметровые ЗиС-2 (около 14 тысяч) и 100-миллиметровые БС 3 (около 4 тысяч) значительно превосходят объемы производства всей прочей советской артиллерии той эпохи. Да и послевоенная

не было в живых не только самого автора, но и всех, с кем он остро конфликтовал при жизни и кто приложил руку к откладыванию его труда на полку) он описал многие подробности этой организации. Полагаю, любому имеющему дело с разработкой чего-то нового стоит прочесть мемуары целиком — хотя в Интернете есть и большой труд Сергея Германовича Воротникова «По полям книжных сражений», где многие фрагменты этих мемуаров серьезно раскритикованы.

Остановлюсь только на одной подробности. Конструкторы и технологи у Грабина стыковались попарно. Технолога, хорошо знающий возможности заводского оборудования и рабочих, сдерживал избыточно творческие порывы партнера. Тот же не только подыскивал решения в той части спектра, что покрывалась существующими технологиями, но и зачастую подталкивал к поиску новых.

Один из важнейших результатов такой дуэтной работы — существенное ускорение цикла разработки систем. В частности, 107-миллиметровую танковую пушку ЗиС-6 (на базе ранее созданной им же пушки Ф-42 того же калибра и назначения, но с заметной меньшей дульной энергией и скорострельностью) Василий Гаврилович пообещал разработать за 45 дней — в несколько раз быстрее, чем ожидали другие специалисты. Первый опытный образец впервые выстрелил через 38 дней, а к концу согласованного срока уже была выпущена партия в 5 штук по серийной технологии. Правда, конструктор тяжелых танков Жозеф Яковлевич Котин

**“ИНЖЕНЕРИЯ И НАУКА НЕОТРЫВНЫ ОТ ПРОИЗВОДСТВА. МАССОВЫЙ ВЫВОД ПРОИЗВОДСТВА ЗА РУБЕЖ ПРИВОДИТ К ТОМУ, ЧТО И ИНЖЕНЕРЫ И УЧЕНЫЕ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ СЛЕДУЮТ ЗА НИМ — ТУДА, ГДЕ ОТКРЫВАЕТСЯ ШИРОКОЕ ПОЛЕ ДЛЯ ПРИЛОЖЕНИЯ СИЛ”**

не за красивые глаза (они у него были как раз некрасивые: сказалось гормональное расстройство, мучившее конструктора несколько лет). Все его награды, как и личное уважение Джугашвили, ценимое в те времена куда выше любых наград, заслужены созданием пушек.

Правда, далеко не все его творения пошли в серийное производство: то конкуренты выигрывали, то прямо по ходу работы менялись требования заказчиков. Но все же трехдюймовые (76,2 мм) пушки Ф-22 (около 3 тысяч),

57-миллиметровая автоматическая зенитка С-60 выпущена в тысячах экземпляров и по сей день применяется по всему миру.

Такое изобилие принятых образцов определяется не только личным талантом Грабина и даже не только его умением подбирать и поддерживать полноценный работоспособный коллектив конструкторского бюро. Куда важнее оказалась придуманная им организация работы коллектива. В своих мемуарах (увы, изданных лишь под конец перестройки, когда уже



так и не создал — ни за полтора месяца, ни позже — новую башню для своего КВ ни под Ф-42, ни под ЗиС-6 (по веской причине: под пушку с длинным патроном пришлось бы радикально переделать почти весь танк), так что пушки в конце концов пошли в переплавку, и только на исходе 1943 года новый танк Котина ИС-2 получил 122-миллиметровую пушку (Д-25 конструкции Федора Федоровича Петрова с отдельным зарядником снаряда и пороха, как в Ф-42 — и в отличие от ЗиС-6 с ее единым патроном, громоздким и неудобным в обращении; трудно сейчас сказать, кому принадлежало концептуально неудачное в тогдашних условиях решение сделать 107-миллиметровую пушку под унитарный патрон).

Еще одно важное достоинство повседневного взаимодействия конструкторов с технологами — разработка систем, простых в производстве. Трудоемкость и металлоемкость Ф-22 УСВ примерно вдвое меньше, чем Ф-22. А ЗиС-3 по этим показателям примерно втрое лучше Ф-22 УСВ, по расходу же самых дефицитных в военное время материалов — едва ли не вдесятеро лучше. Потому — а не только благодаря значительно меньшей массе готового изделия, упрощающей перемещение вручную на поле боя, — и стала самой массовой.

Но чтобы производить ту же ЗиС-3 не только на артиллерийском заводе имени Сталина (откуда и обозначение пушки) № 92 в Горьком, но и на заводе № 235 в Воткинске (Удмуртия), пришлось командировать немалую группу специалистов. Они подгоняли оборудование завода под требования своей технологии, а заодно модифицировали некоторые детали, не нуждающиеся во взаимозаменяемости, под существующее оборудование. Правда, даже при всех этих изменениях воткинский завод сделал в 6,5 раза меньше ЗиС-3, чем горьковский. Но это уже зависело не столько от конструкторов с технологами, сколько от изначального соотношения мощностей: «Новое Сормово» создали в 1932-м сразу как промышленный гигант (кстати, упомянутые Википедией 103 тысячи орудий — суммарное

производство на ЗиС всех типов орудий за годы войны), а завод в Воткинске с 1758 года успел поменять десятки хозяев и специальностей, но всегда оставался соразмерен малому уральскому городку.

Чем выше требования к производству, тем теснее должна быть его интеграция с разработкой. Недаром в 1936-м году Сергею Владимировичу Ильюшину пред-

нерное обеспечение. А иногда — и научное: для той же авиации в советское время созданы исследовательские институты аэрогидродинамики (ЦАГИ), авиамоторов (ЦИАМ), авиационных материалов (ВИАМ), даже авиационных топлив и масел (ЦИАТИМ). Наука там была полноценная: так, Борис Сергеевич Стечкин, обеспечивая своего кузена Александра

## “ КОНСТРУКТОРЫ И ТЕХНОЛОГИ В БЮРО ГРАБИНА СТЫКОВАЛИСЬ ПОПАРНО. ТЕХНОЛОГ, ХОРОШО ЗНАЮЩИЙ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАВОДСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ И РАБОЧИХ, СДЕРЖИВАЛ ИЗБЫТОЧНО ТВОРЧЕСКИЕ ПОРЫВЫ ПАРТНЕРА. А ТОТ ПОДТАЛКИВАЛ НАПАРНИКА К ПОИСКУ НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ”

ложили перевести свое конструкторское бюро (только что выделенное из возглавляемого им же Центрального конструкторского бюро на базе московского завода № 39 имени Вячеслава Рудольфовича Менжинского) на основанный в 1932-м завод № 18 в Воронеже, где осваивался его дальний бомбардировщик ДБ-3 (затем претерпевший немало модификаций и более известный как Ил-4). Ильюшин отказался: ДБ-3 одновременно осваивали еще два завода, а у самого конструктора было еще несколько планов. Спор дошел до Джугашвили (в ту пору еще только секретаря ЦК, но уже бесспорно авторитетного в правительстве благодаря изобилию верных решений): тот пригласил Ильюшина пожить у него на даче, и неделю они еженочно (ибо Джугашвили возвращался из Кремля не ранее часу ночи) по многу часов обсуждали не только интеграцию проектирования с производством, но и множество других авиационных и общетехнических вопросов. КБ Ильюшина осталось в Москве (где изрядно интегрировалось с заводом № 39), но в общую практику вошли выездные конструкторские бригады, работавшие на серийных заводах порой по много месяцев.

Чем сложнее техника, тем, соответственно, сложнее и ее инже-

Александровича Микулина теорией рабочих процессов в поршневых (а затем и реактивных) двигателях, совершил немало серьезных открытий в теплофизике, так что академиком стал заслуженно. И всем этим инженерам, технологам, ученым приходилось проводить заметную долю рабочего времени в теснейшем общении не только друг с другом, но и с производственниками на серийных заводах, и с эксплуатантами...

Инженерия и наука неотрывны от производства. Когда оно перемещается — они так или иначе следуют за ним. Китайские инженеры и ученые, обученные по всему миру, возвращаются на родину не столько из патриотизма, сколько на широчайшее поле приложения своих сил — громадную и быстрорастущую промышленность. А вслед за ними туда же едут и специалисты иного происхождения. Ибо на родине им нечего делать. Многие качества последних десятилетий — вроде болонизации высшего образования и декларации равноценности всех культур — порождены массовым выводом промышленности за пределы стран, все еще считающих себя развитыми.

Не возродим былого промышленного величия — не видать нам величия ни научного, ни культурного. ■

# Счет на минуты

11.10.2012

WWW.KKRATNAYA.LIVEJOURNAL.COM

Марина Корсакова



**Бывший маркетолог, а ныне специалист по управлению знаниями Марина Корсакова полагает, что концентрация решаемых задач в рабочем времени любого сотрудника должна быть как можно выше, иначе деградируют и работники, и компания.**

Одна есть ржа, разъедающая компании до трухи. Это когда у вас никто никуда не торопится. Помните классику — законы Паркинсона? «Ничем не занятая старая дама может целый день писать и отправлять письмо племяннице в Богнор-Риджис. Час она проищлет открытку, час прищипет очки, полчаса — адрес, час с четвертью будет писать и двадцать минут — решать, нужно ли брать зонтик для того, чтобы пойти и опустить письмо на соседней улице. То, что человек занятой проделает за три минуты, измотает другого вконец сомнениями, тревогами...».

Сколько раз во время тренингов с внешними клиентами мне приходилось слышать доверительное: «Знаете, у нас главное — не торопиться выполнять распоряжения, потому что через час изменятся вводные, еще через полчаса — данные, через два — видение конечного результата, а вечером его отменят вовсе». Рано или поздно каждый амбициозный Сашенька или Людочка попадает в компанию, где нужно двигаться быстро. И это прекрасно. Даже если они не в силах преодолеть общекорпоративную черепашую скорость, им самим недурно бы осознавать, что они

скатились в состояние «ничем не занятой старой дамы». Если работа отнимает 10% рабочего дня, пусть в оставшееся время занимаются научными исследованиями, читают художественную литературу, изучают нейл-арт, но... пусть бегут от деградации, пусть выполняют свою работу быстро, черт их дер! Умные Сашенька и Людочка быстро научатся скрывать свою истинную скорость и будут делать всего-то на 10–20% больше остальных, а также оставят попытки изменить мир: изучать нейл-арт перспективнее.

А те, от кого что-то зависит, должны сделать следующие выводы: время, которое ваши сотрудники тратят на выполнение работы, нужно изучать. Смотреть на него с точки зрения здравого смысла. Хорошо, час человек обедал, час — курил, час — серфил Интернет. Итого остается пять часов чистого рабочего времени. Что он сделал? Провел два собеседования и согласовал служебку? Почему на это ушло столько времени?

**1** Сирил Паркинсон (1909–1993) — британский историк и писатель. В 1955 году в сатирической статье в The Economist сформулировал «первый закон Паркинсона»: «Работе свойственно заполнять все время, отпущенное на нее». В дальнейших своих публикациях Паркинсон сформулировал еще несколько законов, описывающих принцип существования иерархических и бюрократических структур. В 1958 году они были опубликованы в сборнике «Законы Паркинсона».

# Да или нет

1.11.2012

WWW.KHAZHINTSEV.LIVEJOURNAL.COM

Никита Хажинцев



**Руководитель рекламно-полиграфической компании Никита Хажинцев в своем блоге заклеил неопределенность, которая иногда возникает в переговорах с партнерами.**

Одна из значительных проблем в бизнесе и жизни возникает из-за нежелания отвечать прямо. Некоторые будут делать все что угодно, но не дадут точного ответа на поставленный прямой вопрос. Причин этому несколько: страх взять на себя ответственность, желание выгадать для себя какие-то преимущества без объективных на то причин.

Это проявляется начиная с бытовых ситуаций вроде «Звоню вам по объявлению. Сколько стоит ваш продукт?» — «Приезжайте, посмотрим, поторгнемся...» — «Нет времени кататься. Хотя бы диапазон цены какой?» — «Ну, я так не могу сразу сказать...».

Или вот (из моих собственных недавних переговоров по телефону): «Хотим поставлять вашим автодилерам сувенирку с вашим брендом, они

уже спрашивают и хотят заказывать. Вы не против?» — «Наименование бренда является зарегистрированным товарным знаком. Оставьте с нами, мы ценим ваше предложение». — «Ребята, правильно ли я понял, что официальные дилеры не вправе размещать заказы на сувенирную продукцию, так как не являются правообладателями бренда?» — «Спасибо большое за ваше обращение, ознакомьтесь с разделом «Copyright» нашего сайта, спасибо за понимание...»

Размазанные, как каша по тарелке, ответы. Одни боятся не дай бог лишнюю копейку не заработать, если назовут реальную цену (а вдруг «лох-покупашка» готов заплатить больше рынка?).

Другие не говорят прямо, что запрещают своим дилерам любую самостоятельность, а хотят замкнуть все процессы на себя. И ведь насколько было бы проще, если бы на все прямые вопросы давались бы конкретные ответы: «да», «нет», «столько-то рублей», «на таких-то условиях».

# Катастрофа пиара

30.10.2012

WWW.DANNYBROWN.ME

Дэнни Браун



**Имеет ли компания моральное право использовать национальную трагедию для собственного пиара? Руководитель маркетингового агентства Vonsai и популярный американский блогер Дэнни Браун разбирается в тонкостях так называемого ньюсджекинга<sup>1</sup> на примере урагана «Сэнди», обрушившегося на восточное побережье США в конце октября.**

Я пишу, когда стало известно только о первых жертвах «Сэнди» — одного из крупнейших ураганов, когда-либо достигавших американского побережья. Вчера маркетинговый портал HubSpot рассказал о пяти компаниях, использовавших этот информационный повод для собственной раскрутки. Среди них упоминалась, например, косметическая компания, которая призвала клиенток «выглядеть прекрасно даже при свете свечей» и рекламировала особый лак для ногтей. (Вы же знаете, как важно иметь идеальные ногти, разбирая завалы вашего разрушенного дома!) Там говорилось также о предпринимателе, который предлагал в «Твиттере» электрогенераторы и надувные матрасы по сходной цене.

Этим свежим примерам ньюсджекинга, впрочем, по беспринципности было далеко до прошлогоднего «твита» модельера Кеннета Коула, который своеобразно откликнулся на события в Каире, сообщив, что «арабскую весну» повстанцы затеяли не иначе как под впечатлением от его весенней коллекции. Радужных красок к портрету компаний-ньюсджекеров это все

равно не добавляет. Понятно, что, высказываясь на злободневные темы, и сам оказываешься в эпицентре внимания. Но ни при каких обстоятельствах нельзя наживаться на трагедиях. Это все равно что взламывать линию «911» для того, чтобы сэкономить на счете за телефон.

Ньюсджекинг может работать на выигрыш: об этом подробно расписано в одноименной книге Дэвида Скотта, например. Скотт и сам исчерпывающе высказался в комментариях к посту HubSpot: «Вы можете использовать ньюсджекинг, только если ваша компания тесно связана с катастрофой и вы помогаете справиться с ее последствиями. Супермаркет товаров для дома может написать в блоге: «Только что внепланово отгрузили 250 генераторов в магазин в Бостоне». Но легкомысленная попытка высказаться на тему урагана может запросто привести к негативной реакции публики. Акция в ресторане «Специальная ураганная скидка — закуски на 35% дешевле» — не самая хорошая идея».

**1** Англ. newsjacking — термин, обозначающий использование в целях PR и продвижения важных событий, привлекающих общественное внимание. Неологизм ввел в активный оборот американский специалист по онлайн-маркетингу Дэвид Скотт, опубликовавший одноименную книгу (Scott David M. Newsjacking: How to inject your ideas into a breaking news story and generate tons of media coverage (Mobipocket ed.). Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons Inc., 2011).

# Возраст под ноль

17.11.2012

WWW.DANARIELY.COM

Дэн Ариэли



**Один из крупнейших в мире экспертов по поведенческой психологии Дэн Ариэли прекрасно знает, как повернуть невыигрышную ситуацию в свою пользу — и в бизнесе, и в повседневной жизни. И делится этим знанием в своем блоге — рассуждая, в частности, о деликатной проблеме выпадения волос.**

Не так давно я начал замечать, что у меня редет шевелюра. Впрочем, «начал замечать» — выражение условное: такого рода открытия мы стараемся отрицать как можно дольше. Я, например, несколько месяцев проходил подслеповатым только потому, что, достигнув возраста 45 лет, хотел отсрочить момент, когда мне все-таки придется надеть очки из-за появившейся возрастной дальнозоркости.

По поводу волос я обратился к знакомым и получил множество дельных советов по маскировке признаков облысения вплоть до тех пор, когда оно не станет совсем уж заметным. Такая позиция звучит раз-

умно — но затем на глаза мне попало исследование Альберта Маннса из Пенсильванского университета, предложившее кое-что другое. Оно доказывает, что мужчины с обритой налысо головой воспринимаются доминантными самцами по сравнению с мужчинами той же комплекции с полным набором волос. Исследователи показывали респондентам фотографии мужчин, у которых волосы были удалены «Фотошопом», а также подлинные фотографии без редактирования. Выяснилось, что «лысые версии» респонденты называют более сильными, выносливыми и высокими. Вывод Маннса: стареть можно красиво и с достоинством, да еще и прибавить себе очков в глазах других людей. Мысль обрить голову, пожалуй, не вызывает у меня особого восторга, однако прибавить пару-тройку дюймов в высоту, пусть даже это будет обман зрения, я не откажусь.

Мораль истории: никогда не принимайте на веру общепринятое мнение. Лучше имейте свое собственное. И никогда — слышите, никогда! — не зачесывайте волосы на лысину.

СЕРГЕЙ ГОЛУБИЦКИЙ

# КОНТРА- БАСИСТ

*Сильвио Берлускони как мечта всех итальянцев.*

**26** октября 2012 года итальянский суд приговорил Сильвио Берлускони — олигарха, медиамагната, миллиардера и трижды премьер-министра великой страны, — к четырем годам тюремного срока и пяти годам лишения права занимать общественные должности. Прошел месяц, а 74-летняя «Мечта всех итальянцев»<sup>1</sup> все еще на свободе и даже больше: энергично готовится к очередной избирательной кампании, в которой надеется победить и вернуть себе кресло премьер-министра, отобранное минувшей осенью Марио Монти.

Никто из трезвомыслящих аналитиков не сомневается: Берлускони не проведет за решеткой ни единого дня — даром что это далеко не первый для него приговор: олигарха уже судили за дачу ложных показаний (простили по амнистии), подкуп судей (оправдали), взятки политическим деятелям (два года и четыре месяца тюремного срока с последующей апелляцией и оправданием),

ведение подложной бухгалтерии (оправдали по новому закону о финансовой амнистии, пролоббированному кабинетом министров самого Берлускони), подкуп налоговой полиции (два года девять месяцев тюрьмы с последующим оправданием за недостаточностью улик), преступный сговор о разделе рынка телевизионного вещания, распространение наркотиков, связи с мафией, отмывание денег, подкуп сенаторов, злоупотребление служебным положением, пользование сексуальными услугами несовершеннолетних проституток, незаконное прослушивание с последующей публикацией разговоров и т. д.

Причины, по которым Сильвио Берлускони никогда не окажется за решеткой, хорошо знакомы читателям по процессу над создателем империи Parmalat, о котором я рассказывал в прошлом году в эссе «Танцы Калисто Танци»<sup>2</sup>. Калисто Танци начиная с 2003 года также регулярно приговаривают к тюремным срокам один страшнее другого (сначала десять, потом восемнадцать лет!), но он коротает безбедную старость на уютной вил-

ле в родной деревушке. Уникальная судебная система Италии оставляет лазейки для бесконечных апелляций, позволяя затягивать вынесение окончательного вердикта в прямом смысле слова «вечно».

Новый приговор Сильвио Берлускони служит замечательным поводом для изучения биографии этого безусловно выдающегося деятеля современности, к которому я присматриваюсь с симпатией уже не первое десятилетие. Априори дон Сильвио представлялся мне именно таким, каким сам себя и обозначил, — «il sogno degli italiani»: прекрасное образование, тонкая музыкальность и эстетический вкус, выдающиеся успехи в предпринимательстве и бизнесе, ошеломляющая харизма и чувство юмора, щедрость и широта души — качества, которые в глазах итальянского народа перевешивают любые трения с законом.

Доказательством крепкой любви итальянцев к своему вечно конфликтующему с законом лидеру-пассионарию служит завидное переизбрание его на высшую руководящую должность премьер-

<sup>1</sup> По признаниям Нади Макри, одной из бесчисленных любовниц Берлускони, именно в таких выражениях он представился ей при встрече: «Il sogno degli italiani».

<sup>2</sup> Бизнес-журнал. — 2011. — №3. — С. 106.



министра вопреки невыполненным предвыборным посулам. Дон Сильвио регулярно обещает своему народу сокращение безработицы, повышение пенсий и сведение налогов к символическим минимумам. После чего, добившись власти, накапливает за отведенный срок очередную порцию личных уголовных хвостов, утрачивает доверие общества, разваливает шаткую партийную коалицию и отбывает в отставку.

Проходит, однако, короткое время, и — о чудо! — обыватели, еще вчера не желавшие даже слышать о коррумпированном «друге мафии», с восхищением и энтузиазмом выслушивают пламенные речи дона Сильвио, истово аплодируют его свежим обещаниям и усаживают обратно в кресло премьер-министра. Дольше Берлускони во главе страны находились лишь Бенито Муссолини и Джованни Джолитти<sup>3</sup>.

Есть и еще одна — сугубо концептуальная — причина, по которой мне бы хотелось изложить биографию Сильвио Берлускони. Его пример являет собой хрестоматийную

**“ Никто из трезвомыслящих аналитиков не сомневается: Берлускони не проведет за решеткой ни единого дня. Уникальная судебная система Италии оставляет лазейки для бесконечных апелляций, позволяя затягивать вынесение окончательного вердикта ”**

иллюстрацию опасности того, что принято называть дисконтированием информации. Дело в том, что все секреты и подноготная феноменального преуспевающего человека были известны еще 30 лет назад, после чего благополучно забылись, стерлись из общественно-информационного поля.

Вместо этой истины контекст Берлускони регулярно подпитывают — чуть ли не в форме вирусной диверсии — бессмысленным жупелом «связей с мафией», который в наши дни способен отвратить от общественного деятеля (тем более в Италии!) разве что монаха-затворника, да и то если тот отличается особой щепетильностью и симпатиями к ортодоксальному марксизму. Дона Сильвио «связи

с мафией» украшают подобно боевым шрамам, придавая обаяния и авторитета в глазах обывательских масс.

В широком смысле устранение патины дисконтированной информации из биографии Сильвио Берлускони важно даже не столько ради восстановления частной истины, сколько для рельефного восприятия и оценки всей современной геополитической реальности, выходящей далеко за пределы одной Италии.

#### Колосс ниоткуда

Банальное перечисление деловых достижений Сильвио Берлускони уже само по себе ставит в тупик всякого аналитика или историка: контрольные пакеты

<sup>3</sup> Джованни Джолитти (1842–1928) — итальянский политик, избиравшийся на пост премьер-министра пять раз.

в национальной телевизионной сети, книгоиздании, печатных средствах массовой информации, кинематографии, финансах, банковском деле, страховании, маркетинге и спорте. За невообразимо короткое в исторической перспективе время и без малейших видимых усилий дон Сильвио получил в собственность холдинг Mediaset, управляющий тремя телеканалами, которые покрывают половину всей национальной сетки вещания; Publitalia — крупнейшее в Италии рекламное агентство; Arnoldo Mondadori Editore — самый большой итальянский издательский дом; Mediolanum — страховую и банковскую компанию; Medusa Film и Penta Film — крупнейшие в Италии кинофабрики; Mondadori — еще одно лидирующее в стране издательство; Endemol — цифровую сеть кабельного теле-

вещания; A.C. Milan — легендарный футбольный клуб, и много еще чего по мелочи. Личное состояние Берлускони, по оценке Forbes, колеблется последние годы в диапазоне от 6 до 8 миллиардов долларов.

По стремительности и неестественности вознесения к заоблачным высотам Сильвио Берлускони можно сравнить только с Лакшми Митталом, о биографии которого я также рассказывал<sup>4</sup>. Но в отличие от креатуры старых британских денег, дон Сильвио выходил на орбиту не медленно и осмотрительно, а стремительно и сразу.

Будущая «Мечта всех итальянцев» родилась в 1936 году в очень скромной семье банковского служащего и домохозяйки. Ключевыми маркерами гороскопа Берлускони, на мой взгляд, стали не родители и их связи, а место рождения — славный город Милан, центр ин-

теллектуальной, университетской и промышленной Италии, связанной со всей Европой старейшими и прочными узами, выдержавшими испытание веками.

Первые тридцать лет жизни Сильвио прожил, как и полагается рядовому итальянцу, наделенному талантами и амбициями: поступил на юридический факультет Миланского государственного университета, написал диплом по законодательным аспектам рекламной деятельности, который и защитил *sum laude*<sup>5</sup>. Никакой особой родительской поддержки Сильвио не испытывал, поэтому постоянно приходилось подрабатывать. Делал это будущий олигарх и премьер-министр очень красиво и трогательно: сколотил группу вместе с приятелем-пианистом Феделе Конфалоньери и наяривал на контрабасе — большей частью на круизных лайнерах. Музыкальная дружба, кстати, оказалась на редкость крепкой: сегодня, полвека спустя, пианист Феделе по-прежнему рядом: трудится председателем правления головного концерна Берлускони Mediaset!

После окончания университета Сильвио Берлускони где-то как-то работал, причем, обратите внимание, по найму, а не сам на себя, а затем сразу — ба-бах! — и: получил в разработку строительный подряд Milano Due. Только не подумайте, что начинающий предприниматель решил попробовать силы на совершенно не знакомом для себя рынке, чудом раздобыл кредит и построил небольшой дом или офис. Не тот стиль! Сильвио Берлускони возглавил проект строительства — ни много ни мало — целого микрорайона на 4 тысячи квартир (!). Хорошее начало, не правда ли? А главное — отлично вписывающееся и в мифологию о rags-to-riches<sup>6</sup>, и в сказку о неожиданном состоянии, свалившемся в наследство.

У Берлускони не было ни долгого восхождения, сопровождавшегося чудесами трудового героизма, ни сказочно богатых родственников. Он просто взял в конце 1960-х годов да и стал заниматься бизнесом. А начать решил со строительства сразу 4 тысяч квартир. К чему

4 Субмарина Саурана // Бизнес-журнал. — 2006. — №5. — С. 103.

5 С отличием (лат.).

6 «Из грязи в князи» — центральная парадигма американской мечты.

**“История Берлускони — пример действия механизма «дисконтирования информации». Вся подноготная его взлета как бизнесмена, а затем политика была известна в деталях еще 30 лет назад. Но затем почему-то стерлась из общественного сознания”**



мелочиться? Выручку от строительства тут же пустил в учрежденное рекламное агентство. Ну, а дальше понеслось-поехало. Каждый новый проект Берлускони был на порядок крупнее и амбициознее предыдущего, а главное — все они шли как по маслу, без сучка и задоринки.

Разве что... Периодически возникали проблемы со службами правопорядка и налоговой полицией. Но Сильвио Берлускони всегда успешно разруливал такие ситуации, доводя дело до суда только в крайних случаях.

В 1973 году Берлускони приступил к сколачиванию информационной империи. Начал с Telemilano, кабельной сети, развернутой в недавно отстроенном жилом микрорайоне (том самом Milano Due). Затем окупил весь город и сразу же вышел на общенациональный уровень. В 1978-м учредил свою первую медиагруппу — Fininvest — и в следующие пять лет увеличил личное состояние до 113 миллиардов лир (\$58 млн). Отслеживать дальнейшие успехи неинтересно, потому что все главное в биографии «Мечты всех итальянцев» уже состоялось.

Для того чтобы вывести историю успеха на адекватный уровень реальности, не нужно семи пядей во лбу: совершенно очевидно, что Сильвио Берлускони на все его достижения — *назначили*. То есть: дали денег, доверили дело, начертили дорожную карту, поставили цели, хлопотали по плечу и благословили на долгий путь.

Вопрос — *кто* назначил, дал и благословил — тоже не стоит: уже в начале 1980-х вся Италия точно знала, как у Берлускони вышел столь красивый старт. Формально к масонской ложе Propaganda Due, больше известной как P2, он присоединился в 1978 году — тогда же, когда и родился Fininvest. Однако выдающиеся достижения предыдущего десятилетия говорят о тесных масонских связях дона Сильвио как минимум с середины 1960-х (на мой взгляд, все началось еще раньше — с университетской скамьи).

Дело в том, что в 1978 году Propaganda Due уже два года как была выведена из-под юрисдикции

Grande Oriente d'Italia — Великого Востока Италии, старейшей итальянской ложи, в рядах которой числился еще великий бунтарь Джузеппе Гарибальди. И ложа формально пребывала вне закона, поскольку нарушала конституционный запрет на создание тайных обществ.

На период с 1976 по 1981 годы, после которого ложу P2 окончательно разогнали (разумеется, *якобы* разогнали, в реальности — лишь

per le Informazioni e la Sicurezza Democratica), начальник генштаба армии, почти вся верхушка генералитета, ведущие популярных телевизионных шоу, послы Италии, партийные руководители высшего звена, депутаты, половина министров и членов военной хунты времен Хуана Перона и даже президент Аргентины Рауль Альберто Ластири.

В «Списке Джелли» почетное место занимала и «Мечта всех ита-

**“ ПЕРВЫЕ ТРИДЦАТЬ ЛЕТ ЖИЗНИ СИЛЬВИО УЧИЛСЯ И ЗАРАБАТЫВАЛ СЕБЕ НА ЖИЗНЬ — ИНОГДА ОЧЕНЬ КРАСИВО И ТРОГАТЕЛЬНО: СКОЛОТИВ МУЗЫКАЛЬНУЮ ГРУППУ, НАЯРИВАЛ НА КОНТРАБАСЕ — БОЛЬШЕЙ ЧАСТЬЮ НА КРУИЗНЫХ ЛАЙНЕРАХ ”**

еще глубже загнали в подполье), приходятся все самые громкие скандалы и преступления, связанные с именем Личио Джелли, Досточтимого Мастера Propaganda Due: таинственный распил аффилированного с Банком Ватикана Banco Ambrosiano, убийства банкира Роберто Калви и журналиста Мино Пекорелли, общенациональный скандал с подкупом высших государственных лиц (тот самый, что потом расследовали тысячи следователей в рамках операции «Чистые руки»), захват контроля в рупоре левых сил Италии, газете «Corriere della Sera», обрушение финансовой империи Микеле Синдона и проч.

Все эти подробности всплыли после ареста Личио Джелли в 1981 году, обыска на его вилле Ванда и обнаружения целого архива бесценных документов — от списка членов P2 до политической программы секретной масонской ложи Piano di rinascita democratica, которую общественность расценила не иначе как план государственного переворота.

В «Списке Джелли» значилось 962 члена ложи Propaganda Due, в том числе: главы всех четырех итальянских разведслужб (Servizio Informazioni, Servizio per le Informazioni e la Sicurezza Militare, Ufficio affari riservati и Servizio

льянцев». Достоянием общественности стал даже квиток об уплате Сильвио Берлускони членских взносов в родную масонскую ложу.

Смысл делегирования Сильвио Берлускони в сферы телевизионных коммуникаций, книгоиздания и газетно-журнального бизнеса проясняется после ознакомления с помннутым выше Piano di rinascita democratica, Планом демократического возрождения, — политическим манифестом масонской ложи Propaganda Due, который случайно обнаружили в июле 1982 года в чемодане с двойным дном, принадлежащем дочери Личио Джелли.

Чести именовать главными врагами P2 удостоились Компартия Италии, профсоюзное движение и «неправильная» Конституция, которая, по мысли свободных каменичников, была составлена под тлетворным влиянием левых идей. Путь к построению в Италии «правильной» демократии лежал через захват ключевых мест в политике и бизнесе, имеющем прямое отношение к каналам идеологической обработки широких народных масс. Основной инструмент — грамотная подмазка. «Политические партии, газеты и профсоюзы должны стать объектами возможных ходатайств, предпочтительно в форме финансово-экономического маневрирования. Суммы, не превышающие

30–40 миллиардов лир, будут достаточными для того, чтобы тщательно отобранные люди, действующие по собственной доброй воле, смогли занять ключевые позиции, необходимые для осуществления полного контроля», — сообщает манифест о планах свободных каменщиков на ближайшее будущее.

Полагаю, необходимо хотя бы вкратце рассказать о том, откуда взялись Propaganda Due и вообще масонское движение в современной Италии.

логическим влиянием и контролем Соединенных Штатов, которые с тревогой наблюдали за лавинообразным ростом популярности коммунистических идей среди еще не успевшего распрощаться с фашистскими иллюзиями местного населения.

К середине 1950-х влияние компартии Италии казалось всеподавляющим: ее членами стали ведущие деятели искусства (кинорежиссеры, кажется, вступили в ее ряды поголовно), а политики

Формально P2 числилась в составе Великого Востока Италии, однако уже в 1974-м влиятельные члены столичной ложи высказались за исключение P2 и еще через два года добились технической приостановки деятельности организации Джелли.

Propaganda Due даже не подумала расслабляться, ушла в глухое подполье и с удвоенной энергией продолжила экспансию в бизнес, СМИ и политику. По странному стечению обстоятельств деловая карьера Сильвио Берлускони началась аккурат в то же время, когда Личио Джелли возглавил P2, а ее расцвет пришелся на 1978–1981 годы — период тотальной экспансии P2 в бизнес и общественную жизнь Италии.

Все 1980-е прошли в Италии под знаком операции «Чистые руки» и нескончаемой охоты за Личио Джелли, которого то арестовывали, то отпускали, то опять арестовывали, приговаривали к восемнадцати годам тюремного срока, а затем снова теряли из виду (ох уж эта удивительная итальянская Фемида!). В середине 1990-х казалось, что ложа Propaganda Due полностью уничтожена, а ее ключевые члены преданы суду. Но именно в этот момент началось восхождение Сильвио Берлускони к политическому Олимпу.

### МИЛАЯ ПТИЦА ФЕНИКС

Восхождение это столь же волшебное, сколь и аналогичная кампания, предпринятая двадцатью годами ранее в бизнесе. В 1994 году Берлускони создает на пустом месте политическую партию — Forza Italia, чьи лозунги в лучшем случае способны умилить лишь наивностью и примитивизмом (как вам обещание «одного миллиона новых рабочих мест», «приоритет свободы» и «центральной роли личности»?) И эта новорожденная партия через несколько месяцев разносит в пух и прах патриархов итальянской политической сцены — что справа, что слева! На первых же выборах Forza Italia получила 21% голосов избирателей — рекордная цифра за всю послевоенную историю Италии.

**“ Совершенно очевидно, что Сильвио Берлускони на все его достижения назначили. То есть дали денег, доверили дело, начертили дорожную карту, поставили цели, похлопали по плечу и благословили на долгий путь ”**

### СВОБОДНЫЕ ИТАЛЬЯНСКИЕ ЗАГОВОРЩИКИ

О том, что Италия займет одно из ключевых мест в истории мирового масонства, можно было догадаться уже по почтенным традициям вмешательства Церкви в государственные дела чуть ли не с первого дня основания этой страны. Весь XIX век прошел под знаком пышного расцвета идеалов свободы, равенства и братства, которые с 1805 года объединились под крышей римской Grande Oriente d'Italia.

Ложа Propaganda, основанная в 1877 году в Турине, создавалась с прицелом на обслуживание духовных потребностей дворянства Пьемонта. С первых дней в нее входили видные мыслители и политики, однако же сугубо регионального масштаба.

Масонское счастье в Италии растянулось аж до 1930-х годов, пока Бенито Муссолини, вслед за Адольфом Гитлером, не объявил войну «самым заклятым врагом человечества». Масонство было объявлено вне закона и жесточайшим образом преследовалось.

Ситуация радикально изменилась сразу после окончания Второй мировой войны. Италия, оккупированная союзниками с лета 1943 года, прочно находилась под идео-

даже правого толка считали своим долгом расшаркиваться перед новым «самым передовым учением XX века». Чтобы как-то противостоять этой заразе, нужно было срочно придумать для Италии противоядие.

И американцы это противоядие нашли: вовремя вспомнили о свободных каменщиках и возродили некогда популярное, а ныне усохшее движение тайных обществ. Жизнь в ложе Propaganda, переименованной после войны в Propaganda Due (в переводе — «Пропаганда 2»), едва теплилась до середины 1960-х годов, пока ее не возглавил сексот американской и британской разведки Личио Джелли, который сам вступил в масонство лишь двумя годами ранее.

ЦРУ сделало все, чтобы придать детищу Джелли достойный импульс: деньги, техническое оснащение, связи в высших эшелонах власти не только Италии, но и всей Западной Европы (благодарной Америке за освобождение). Мейнстрим итальянского масонства находился в то время под сильным влиянием христианских демократов, поэтому Propaganda Due с ее инородными корнями и финансированием вызывала у ортодоксов оправданное чувство дискомфорта и подозрительность.



На протяжении всех трех премьерств одним из ключевых элементов внешней политики Берлускони была тотальная и безоговорочная поддержка Соединенных Штатов во всех их инициативах и начинаниях. Италия первой (после Британии, разумеется) отправила военный контингент в Ирак. Италия с пеной у рта оправдывала захват Афганистана. И так — по каждому пункту повестки дня Белого дома.

Никто так последовательно и целеустремленно не отстаивал интересы Америки в Евросоюзе, как Сильвио Берлускони, верный сын масонской ложи Propaganda Due, созданной в 1966 году Центральным разведывательным управлением США.

Непонятной может показаться разве что странная любовь к России и нашему лидеру. Однако все сложности с осмыслением этого феномена исчезнут, как только мы вспомним, что Италия на протяжении всей холодной войны являлась самым близким и преданным союзником СССР в Западной Европе. Причины этой любви очевидны: огромная популярность в стране Итальянской компартии.

Если вспомнить, что главным импульсом для возрождения масонства в Италии ЦРУ полагало устранение влияния компартии во внутренней политике, серенада «Я всегда думаю о тебе», которую премьер-министр Сильвио Берлускони собственноручно написал и пропел российскому президенту во время своего визита в 2003 году, легко объясняется стремлением «Мечты всех итальянцев» выбить из рук левых их последний и основной козырь — монополию на дружбу с великой Россией.

Напоследок хочется вернуться к ключевой для меня идее дисконтирования информации. Как видите, все, что нужно было знать о Сильвио Берлускони, страна узнала уже в начале 1980-х годов. Узнала и благополучно вычеркнула из памяти. Причина очевидна: обывателей мало интересует генезис идей. Гораздо важнее практические результаты их применения. Что с того, что у обещаний Сильвио Берлускони «дать миллион новых

28 MAG 1978

A. G. D. G. A. D. U.

R. L. Propaganda 2

№ 104

Si riceve dal BERLUSCONI Silvio

la somma di Lire 100000 #  
(centomila) per

Quota sociale anno 1978 £ 50000

Iniziazione £ 50000

Passaggio Grado £

£

£

TOTALE £ 100000

Il Tesoriere Il Segr. Amm.vo

“Достоинством итальянской общественности стал квиток об уплате Сильвио Берлускони членских взносов в родную масонскую ложу, который обнаружился в бумагах руководителя Р2 Личио Джелли”

рабочих мест», «повысить минимальную пенсию до 516 евро», «отменить налоги на доходы ниже 11 тысяч евро в год» — корни возрожденного ЦРУ радикального масонства? Главное, чтобы политик дал эти чертовы рабочие места, повысил пенсии и прибил налоги. У русского человека, кстати, наблюдается то же самое: «Хоть горшком назови, только в печь не сажай!»

Главная проблема с короткой исторической памятью и дисконтированием информации заключена не в деталях частных биографий, а в искажении глобальной картины мира. Так, без осмысления масонских корней Сильвио Берлускони очень сложно понять, каким образом расточительному и безответственному европейско-

му Югу удастся сегодня столь искусно прогибать трудолюбивый и зажиточный Север. Между тем, стоит противопоставить экономическую мощь Севера (во главе с Германией) колоссальному влиянию в масонских кругах Юга (во главе с Италией), как логика событий обретает совершенно иную — кристаллическую — ясность.

Если брать шире, то можно предположить, что судьбы Европы, равно как и все ключевые резолюции Европейского Центробанка, определяются не на встречах Ангелы Меркель с Франсуа Олландом, а на заседаниях масонских лож, которые сегодня точно так же, как и 200 лет назад, распределяют власть, деньги и влияние в Старом Свете.

«СЕКТОР ГАЗА» 2012, №10 (199)

«ПОЛЕ ЧУДЕС В СТРАНЕ СМС» 2012, №9 (198)



В октябрьском номере «Бизнес-журнала» эксперт компании «Эрнст энд Янг» Виктор Бородин рассмотрел рыночные последствия «сланцевой революции», которая произошла в газодобыче США в 2000-е годы и превратила эту страну в мирового лидера по производству природного газа. Через двадцать с небольшим лет сланцевый газ будет составлять половину добываемого в США объема. Теперь и Западную Европу — основного потребителя российского газа — ожидает переход к новым технологиям добычи, хотя он и будет более эволюционным. Не пора ли российскому газовому экспорту начинать адаптироваться к новым реалиям?

В сентябрьском номере «Бизнес-журнала» написал о том, как к большому бизнесу сотовых операторов на мобильном контенте, принесшему им в 2011 году около \$1,6 млрд, давно и весьма ловко пристроился криминальный бизнес мошенников, зарабатывающих на обмане абонентов десятки миллионов долларов в год. Удивляться нечему: как показало изучение системы, выстроенной операторами для развития проектов

в сфере мобильной коммерции, она и впрямь нередко выглядит как приглашение нечистым на руку дельцам. Настолько, что рядовой абонент скоро уже начнет шарахаться, услышав слова: «Пришлите СМС на короткий номер». Количество жалоб, связанных с использованием коротких номеров, только у «большой тройки» можно оценить в 840 тыс. в год, а их совокупные потери — в несколько миллиардов рублей.

Расстроенная операторами схема работы с партнерами, описанная в статье, разумеется очень кривая. И лечить нужно именно ее, системно. А не пытаться, сбиваясь с ног, отлавливать мошенников и рапортовать, сколько денег возвращено пострадавшим абонентам. Кончится тем, что если операторы сами себя хорошенько не отрегулируют, то это в конце концов сделает регулятор — причем так, что операторам мало не покажется. А методы известны — ввести для партнеров обязательные гарантийные депозиты, страхование ответственности или банковские гарантии. И жизнь наладится.

То, как наши операторы сотовой связи строят свою бизнес-модель по работе с мобильным контентом, в конечном счете ее уничтожит. По сути, они «продают» доступ к своим абонентам третьим лицам, забирая себе 50% от всех транзакций. Такая модель не может существовать долго — ее вытеснят более «честные» платёжные системы, устроенные по принципу win-win по отношению ко всем участникам сделки.

Юзеф, 15.10.2012: @

В «Газпроме» очень долго, последние лет пять с непонятным юмором отзывались о сланцевом газе. А весной официально, на уровне руководства страны вдруг признали, что сланцевые технологии несут опасность российской энергетической стратегии. Вот и Штокмановское месторождение законсервировали за ненадобностью. Допрыгались.

Маугли13, 15.10.2012: @

Это что, скоро сланцевую нефть начнут добывать. Вот где угроза!

Ю. САВЕЛЬЕВА, 27.10.2012: @

Мне кажется, что вся эта технология добычи газа гидроразрывом пластов очень плохо может кончиться. Крушить породы, закачивая под землю какую-то гадость, — это чревато проблемами, от экологических до сейсмических.

Илья Д., 15.11.2012: @

Хороший повод подумать об эффективности «Газпрома», а возможно — и о его реформе. Я не знаю, почему бы «нашему национальному достоянию» не запретить покупать и владеть непрофильными активами. Им монопольное положение зачем дадено? Пусть занимаются разведкой и освоением месторождений. А труба? Сетuem о монополизме, а газотрубопроводы в отдельный бизнес не выделили. Откуда в отрасли реальная конкуренция возьмется? Ведь кто на трубе сидит — тот и прав.

**i**  **BUSINESS**



**Удобно. Комфортно.**  
**Только для бизнесменов.**  
**«Национальная деловая сеть»**



[www.i-business.ru](http://www.i-business.ru)

«Национальная деловая сеть» (НДС) — первая в России социальная сеть для предпринимателей и топ-менеджеров, обеспечивающая представителям бизнеса не только обширный инструментарий для продуктивного общения, но и комфортные условия делового взаимодействия друг с другом.

# Школа руководителя

## Специальный проект для подписчиков журналов «Генеральный Директор» и «Коммерческий директор»

**Школа руководителя** предоставляет каждому подписчику журналов возможность получить дополнительное образование без отрыва от производства.

**Школа руководителя** – это программа, разработанная с учетом круга задач, которые приходится решать современному управленцу.

Обучение проходит дистанционно, рассчитано на год. Всего – 12 курсов. После каждого курса проводится тестирование.

**В основе обучения** – избранные курсы из программы **МВА Московской международной школы бизнеса «МИРБИС»**.

По окончании обучения (декабрь 2013 года) участники получат **сертификаты о прохождении курсов «МИРБИС»**, а те из них, кто успешно пройдет 12 тестирований, – **дипломы Школы руководителя о повышении квалификации по программе «Стратегический менеджмент и развитие организации»**.



реклама

## Структура каждого курса:

1)

Онлайн-лекции, сопровождаемые наглядной презентацией. В ходе занятия слушатели могут задать вопросы спикеру.



2)

Дополнительные материалы для самостоятельного изучения (в текстовом, видео- или аудиоформате), размещаемые на [www.mba.gd.ru](http://www.mba.gd.ru).



3)

Список рекомендованной литературы и интернет-ресурсов для более глубокой проработки темы.



4)

Тестирование после каждого из 12 курсов.



Прием заявок осуществляется с **1 октября по 31 декабря 2012 года**.

Начало первого курса – **25 января 2013 года**.

Обучение доступно всем подписчикам журналов

«Генеральный Директор» и «Коммерческий директор»

Подписка должна быть активна с января по декабрь 2013 года.

**(495) 785 01 13, [mba@gd.ru](mailto:mba@gd.ru), [www.mba.gd.ru](http://www.mba.gd.ru)**