

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Панельная сессия
РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
РОССИИ

22 мая 2014 — 11:45—13:00, PepsiCo Café

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Дэвид Грей, Управляющий партнер, PwC в России

Выступающие:

Игорь Агамирзян, Генеральный директор, председатель правления, ОАО «РВК»

Д-р Сян Бин, Основатель, директор и преподаватель дисциплины «Бизнес в Китае и глобализация», Высшая школа бизнеса Cheung Kong (CKGSB)

Пекка Вильякайнен, Советник президента, Фонд «Сколково»

Анатолий Карачинский, Президент, Группа компаний IBS

Олег Хархордин, Ректор, Европейский университет в Санкт-Петербурге (ЕУСПб)

Андрей Шаронов, Ректор, Московская школа управления «СКОЛКОВО»

Участник дискуссии:

Дмитрий Песков, Директор направления «Молодые профессионалы», Агентство стратегических инициатив

D. Gray:

Good morning, ladies and gentlemen, and welcome to our session: Unleashing Russia's Talent Pool to Develop its Competitive Standing. We have a great topic and we have a great panel for you this morning, which includes people from business and government, as well as academia.

Let me introduce the panel. I will introduce them in no particular order. Igor Agamirizian, Chief Executive Officer and Chairman of the Management Board of Russia Venture Company; Dr. Bing Xiang, Founding Dean and Professor of China Business and Globalization, Cheung Kong Graduate School of Business; Oleg Kharkhordin, Rector of the European University of St. Petersburg; Andrei Sharanov, Dean of the Moscow School of Management; and Pekka Viljakainen, Advisor to the President, Skolkovo Foundation and Advisor on Russia.

Let me start with just a few opening comments. At Pricewaterhouse Coopers (PwC), as a global network of professional services firms, we see what is going on in the markets, and we see increased excitement about the global economy in terms of growth prospects. Every year, we prepare an annual CEO survey, which is based on some 1,344 interviews with CEOs around the world. This year is the seventeenth year that we have done that. In addition, we also inaugurated the Talent Challenge, which is a specific report focusing on talent sourcing as an issue. This initiative arose out of the questions we asked the global CEOs.

The good news is that CEOs around the world are very optimistic. This year, 44% of CEOs surveyed, in 68 different countries, said that they see growth accelerating in the global economy and are positive about the prospects for their respective business. That is up from 18% in 2013, and a strong indication that business believes times are getting better, and that more growth is coming.

At the same time, CEOs are more worried than ever about talent and skills shortages. Some 63% said that availability of the right people with the right skills was a significant challenge for their business plans. So this is clearly a topic that is right at the top of their agendas. Indeed, 93% of global CEOs said that they are

having to change their strategies for attracting and retaining talented workforce so as to be able to respond to shortages in the key skills they see as driving the growth of their businesses.

Talent and the development of talent for business are viewed globally as a critical issue. There really is a war for talent. Though this might be an overused phrase, I think it is true now more than ever, particularly if we are going to enter into a period of higher growth. Whoever is winning in the war for talent will find that is going to have an impact on the relative performance of cities, of regions, of companies, and even of countries.

The topic of Talent is therefore crucial. And, I believe, the topic is also important because of global megatrends that are happening right now. At PwC we see them as reinforcing the importance of dealing with the issues surrounding Talent. Allow me to highlight just a couple of those megatrends. This year we focused on megatrends as an issue with our Russian Board Survey, asking board members in Russia what they see as the challenges facing their business. Eighty-one per cent of global CEOs believe that changes in technology will be a major factor in challenging their businesses and transform their businesses over the next five years.

Technology has a direct impact on the issues surrounding Talent. It will change the types of people that you will need to have in your business. It will also change how you actually conduct your business; how you interact with your customers, and how you interact with your supply chain. All of these things will be impacted by technology. And not only in what we think of as technical industries, like mobile phones, for example, but also industries such as retail and banking. Even consulting – heaven forbid – will be impacted by technology. It will change our relationship with our workforce and the kind of talent we need to bring into the workforce.

A second global megatrend highlighted in the survey, was demographic shift. This is about how changes in the structure of the population are posing

challenges for businesses. In Russia, we have, if you like, our own variation on that demographic shift. In the 1990s we experienced a drastic drop in births, which has left us, today, facing a challenge in terms of reduced number of people entering the labour market just as a generation of engineers, teachers, and other skilled workers in positions vital to communities, are starting to retire. We are witnessing a gap between who is retiring with certain skills and who is entering the workforce, with different skills or lacking some of those skills that need to be replaced. In Russia therefore, demographics are definitely a challenge.

At PwC Russia, the average age of our employees is 28. In my position, as Managing Partner at PwC Russia, I am very much aware of the significant challenge our business faces. It is a challenge that I have to be clear about how we respond to it – who to recruit and how to best recruit them. Technology – how we use technology to increase the productivity of our workforce. Issues around gender and empowering female workers in the workforce. Working mothers – how we can retain more female workers, for example, by offering career breaks to raise their young family and bringing them back when their children are of school age. This is but one option in retaining and developing our talented staff. We cannot afford to develop our female workforce and then lose them, because they have skills that are far too valuable for us to let that happen.

Training and staff development is also important in the issue of Talent. We adapt our people by providing them with new skills. Flexibility, is the key word here. I think it was Darwin who said that it is not the fastest nor the strongest who survive and thrive, it is those who are most able to change. We want to be an organization that survives and thrives, so we are looking at how change impacts on us.

Now, let us get to some specifics with our panellists. I will invite each of the panellists to give us some opening comments around a particular aspect of our question today. I will start with Andrei Sharanov. We are talking about competitive standing. It seems to me that, in terms of competition, business

effectiveness and unleashing Russian talent, one key skill set appears to be management skills, acquired talent and the ability to innovate. Andrei, can you share with us a little bit about what you think it takes for a company to ensure that it has enough talent to quickly and successfully execute its strategy in today's challenging business environment? And perhaps also tell us of the role education has in business? For example, in-house staff development initiatives, as well as corporate universities, and business schools such as your own?

A. Sharonov:

Thank you, David. If you do not mind, I will switch into Russian, because the biggest part of the auditorium knows this language better than English, including myself.

Говоря о талантах, очень легко скатиться в банальность по принципу «талант — хорошо, не талант — плохо»; «чем больше талантов — тем лучше, чем меньше талантов — тем хуже для компании». Я этого хочу меньше всего.

Тем не менее, если постараться быть более содержательным в вопросах о талантах и говорить о внимании компаний к образованию людей, если исходить из того, что человек может повысить свою профессиональную компетенцию, уже работая в компании, и компания получит более ценного работника, то я бы хотел обратить внимание на ту часть образования, которая называется executive education, или корпоративное образование.

Дело в том, что для нас, для бизнес-школы «Сколково», оно является наиболее важным и крупным направлением деятельности. Это то, во что мы верим, поскольку рассматриваем корпоративное образование не только как процесс передачи академических знаний, но, прежде всего, как процесс решения практических задач, например, задач формирования или ревизии стратегии компании. При этом сам процесс передачи знаний является лишь инструментом, который повышает компетенции людей, для того чтобы они

решали совершенно практическую задачу, которую они должны получать от CEO компании либо от собственника компании до начала обучения.

Мы разделяем идею именно такого подхода к корпоративному образованию. В таком формате мы работаем уже шестой год, и нам кажется, если большие частные компании платят за это деньги, то, значит, им это нужно, значит, они видят в этом ценность.

И я хочу сказать, что такая форма корпоративного образования — это уже не просто образование, это смесь образования и консалтинга. От образования его отличает то, что люди решают практическую задачу, а конечной целью является не набор знаний и сданные экзамены или зачеты, а качество решения этой задачи. От консалтинга же эта модель отличается тем, что решением прикладной задачи занимаются внутренние сотрудники: это люди, которые выросли в компании и которые продолжают работать в компании, занимаясь, среди прочего реализацией стратегии, выработанной ими в процессе этого обучения. И в данном случае мы называем этот процесс другими словами: формирование команды изменений. То есть вы получаете команду, которая сформулировала в ходе этого курса стратегию. Это может быть и какая-то другая, например, проектная задача. У нас есть такой опыт, когда проектная команда готовит свой проект и затем продолжает реализовывать этот проект по завершении обучения.

Что касается второго вопроса, который Дэвид задал по поводу соотношения бизнес-школ и инхаус-образования, мне кажется, что инхаус образование, или даже корпоративный университет, могут позволить себе только очень крупные компании.

Наверное, самый последний пример, который мы сейчас видим, — это создание корпоративного университета в «Сбербанке». Корпоративный университет уже работает в корпорации «Росатом». Это компании, в которых количество сотрудников измеряется десятками или даже сотнями тысяч. Мы считаем, что главная задача корпоративного университета — это

масштабирование различных форм обучения и попытка дотянуться до большого количества своих сотрудников.

На мой взгляд, профессиональные бизнес-школы, если они обладают такими компетенциями и репутациями, все-таки должны сосредотачиваться на более точечных, сложных и, если хотите, дорогих задачах в отношении тех же корпораций, в которых есть корпоративные университеты или просто активно занимающихся обучением внутри компании. Я не вижу здесь противоречий, такая модель работает. Например, мы продолжаем сотрудничать с «Росатомом». «Росатом» продолжает покупать программы для топ-менеджмента, в то время как его корпоративный университет широко предлагает программы для своих многочисленных сотрудников среднего уровня и тех людей, которые работают «на земле». На этом я, наверное, закончу. Спасибо.

D. Gray:

Thank you for those opening comments. Maybe we take it from a different perspective now, from the perspective of the business world. Mr. Karachinsky, can I ask for your comments? Maybe you can help us to understand what you believe are the best ways to make sure businesses have the right people with knowledge and experience in the right quantities at the right time. How do you see it developing in the next few years?

A. Карачинский:

Спасибо, Дэвид. Я выступаю здесь больше как руководитель комитета РСПП (Российского союза промышленников и предпринимателей). Мы сотрудничаем с «Деловой Россией», с «Опорой России» — это общественные организации, которые объединяют бизнес, которые отвечают за реформу нашего образования. Поэтому я буду больше говорить про системные проблемы, которые есть в стране.

Безусловно, у нас потрясающая система образования. Я могу сказать это как человек, компания которого работает в 76 странах. Мы нанимаем людей в 32 странах, и поэтому можем сравнивать. Если говорить о людях инженерных специальностей, о людях с техническим бэкграундом, то в Советском Союзе была построена просто потрясающая система образования. И большое спасибо за такую чудную вещь.

У нас есть большая проблема. Советский Союз строил систему образования в соответствии с той экономической географией, которая была в Советском Союзе. Когда же 30 лет тому назад Советский Союз превратился в Россию, мы много чего меняли, но только не меняли свою систему образования. Двадцать лет ею, к сожалению, вообще никто не занимался. В последние десять лет системой образования занимаются очень много. Но, тем не менее, бизнес чувствует, что в тех местах, где ему сегодня нужны люди с определенной квалификацией — их там не готовят. Если посмотреть на географию экономики Советского Союза — это была совсем другая география. Мы готовили людей в тех местах, где сейчас они оказываются не нужны.

Нам потребовалось примерно четыре года, чтобы убедить власть, Министерство образования запустить проект, задача которого состояла в том, чтобы сделать некоторый анализ и понять, какая у страны география потребностей в различных специализациях. Такой проект три года назад был запущен и шел два года. Это очень успешный проект, потому что к нему подошли очень технологически. Брали регион, в регионе прежде всего рассматривали план социально-экономического развития. Как человек, который это курировал, могу сказать, что примерно у 15% российских регионов есть вполне вменяемый план социально-экономического развития. У остальных, говоря откровенным языком, по-русски — туфта.

Посмотреть на ключевых плательщиков налогов, поговорить с директорами этих компаний и попытаться помочь им получить некоторые представления

о том, что у них будет, как они будут развиваться в следующие 10—15 лет, довольно легко. Посмотреть на демографическую политику, посмотреть на миграционные потоки, посмотреть на то, что происходит у тех компаний, которые подбирают кадры, и так далее. Вот такой вот очень комплексный, огромный проект, который был во всех регионах. Сейчас, по-моему, осталось только два или три региона, в которых этого еще не сделали.

В результате получалась некоторая «картинка». Такую «картинку» мы бы хотели иметь на 25 лет вперед. Где-то она более точная, где-то менее точная, но, тем не менее, на 15—20 лет у нас есть общее представление. Это не точная модель — это только некоторый тренд тех специальностей, которые необходимы в регионе.

Вот уже два года Министерство образования меняет план приема, исходя именно из этой модели. Это очень сложный процесс — невозможно в один день поменять практически всю систему образования. Могу привести очень простой пример. Мы начали смотреть на Забайкальский округ и увидели у них тренд роста подготовки преподавателей. У них педагогический институт, и они производят всё больше и больше преподавателей. Если посмотреть на модель потребности в преподавателях (а мы все знаем демографию и знаем, что у нас в 2001 году в школу пошло почти в два раза меньше детей, чем в 1991), становится очевидно, что преподавателей нам нужно меньше. У них их количество растет, они производят совершенно избыточное, бессмысленное количество преподавателей. С одной стороны, их число надо сокращать, а с другой стороны, остановить это невозможно, потому что преподаватели всё равно нужны. Этот показатель надо очень плавно и аккуратно — чтобы не потерять эту педагогическую школу — снижать до какого-то эффективного уровня. Система образования настолько сложная и настолько реакционная, что можно начать что-то делать — и лишь через 15—20 лет получить реальный результат.

Вот такую «штуку» мы запустили, и сейчас идет большая работа, которая, как я считаю, продлится минимум десять лет. Мы очень плавно перестраиваем структуру нашего образования, при этом я, конечно, больше говорю о высшем образовании, а о средне-профессиональном поговорю позже.

Есть вторая вещь, которая нам необходима, но в которой мы власть убедить не смогли. Стране нужны модели. Мы сделали модель по образованию, но ей нужна и модель, по которой можно было бы понять необходимость в трудовых ресурсах, что называется, в разных географиях. Это очень нужная модель. В отличие от Министерства образования, Министерство труда и социальной защиты, в общем-то, «не чешется». РСПП ведет с ним довольно-таки бесполезный диалог, и мы два года не можем добиться от них старта разумного проекта, который позволил бы сделать некоторую модель потребности в трудовых ресурсах хотя бы на десять лет вперед. Это можно сделать, и тогда можно будет разумно управлять миграционной политикой. Бизнес сможет смотреть на эти модели и принимать оптимальные решения, где размещать или закрывать предприятия и как взаимодействовать, чтобы осознанно менять некоторые стратегии.

Есть еще один проект, который мы запустили. Нас, конечно, не всегда устраивало то, как образование готовит специалистов. Мы совершенно точно видели, что во многих областях, в которых происходит очень быстрая смена технологий, быстрая смена фундаментальных и нефундаментальных понятий, образование меняется очень медленно или вообще не меняется. Поэтому РСПП запустил большой проект, который назывался «профессиональные стандарты». Мы запустили его как пилот почти 12 лет назад и попробовали делать профессиональные стандарты.

Самым первым профессиональным стандартом стал стандарт, который сделали рестораторы и бармены. Оказалось, что в стране никогда не

готовили специалистов, которые управляют ресторанами и барами: в стране не было такой специальности и вообще такого понятия. Им это было страшно нужно, они сделали первый потрясающий документ, разработали методологию, и потихонечку-потихонечку к прошлому году это стало общенациональным проектом, в котором все делают профессиональные стандарты.

Идея очень простая: бизнес формулирует, какие компетенции и какие навыки он хотел бы видеть у выпускников высших учебных заведений. Эти рекомендации бизнеса, которые мы называем профессиональным стандартом, поступают в Министерство образования. И Министерство образования каждые два года должно утверждать образовательный стандарт (мы сейчас бьемся, чтобы для некоторых специальностей делать это каждый год). Это то, чему должны человека учить, какие знания, какой набор курсов, какие компетенции он должен получать. Задача решена, есть постановление правительства о том, что ни один образовательный стандарт не может быть принят без учета профессионального стандарта (при его наличии). То есть они обязаны взять профессиональный стандарт, учесть его и принять образовательный стандарт. Вот такой процесс идет. Спасибо.

D. Gray:

An interesting comment on the connection between business and education is extremely important. In terms of some of that, maybe we also need to examine different parts of the world, and learn from different parts of the world. Obviously over the last couple of days, China has been in the news a lot as a hot topic. Fortunately for us, we have a Chinese panellist. If I may ask Dean Xiang, could you share with us a little bit about the experience you had in China? How China develops innovative environments, how it fosters entrepreneurship, and some of the success stories that you believe Russia could perhaps emulate?

B. Xiang:

Thank you. It is always a delight to be back at this Forum. Former Soviet countries have had a huge influence on China. Like my father's generation, the very best and brightest come to study in Russia. Unlike my father, I do not speak Russian unfortunately.

The educational system in China was modelled on the ex-Soviet system. You can easily find many counterparts of Russian institutions in China today. Much of our industrial infrastructure was set up with financial and technical assistance from the former Soviet Union as well. One reason why China is doing well economically, as an industrial powerhouse, also comes from the help of Russia. So we remember that.

However, for the past 30 years or so, maybe the past 15-20 years, things have changed quite a bit. On the supply side challenges, one is the opening up of China. China has become the only major economy where no one business model dominates. If you go to the US, it is the American model; if you go to the UK, it is the British model; in Japan, the Japanese model. In China, no model is dominant. Samsung has USD 30 billion sales in China. Exports from China were over USD 30 billion. As a Korean company, forty per cent of Samsung's global revenue come from China. Each and every major version of management or capitalism is doing well in China: the one and only economy on Earth. If you go to all markets in China, you see global brands. In all the neighbouring countries – Korea, Japan – you see very few foreign brands, maybe no foreign brands. The reason China has succeeded is because it is open.

The second element is reform. Reform means opening up sectors, not only to foreign investment but also to private investment. The West tends to perceive China as a state-owned capitalistic economy. And in fact, if you look at the data, the purely private sector contributed about 60% of the GDP of China. Almost 80 per cent of jobs in China, and over 90 per cent of new jobs in China are in the

private sector. So one might argue that China has succeeded despite state capitalism, not because of state capitalism.

These two elements together provide the third element: disruption. Nobody dominates. You look at the five or ten top companies in the private sector every year, and you will notice that they are changing hands all of the time. Nobody dominates. There are so many disruptions, not only opening-up reform but also technology disruption as well. And social disruptions. So these provide immense opportunity for people to innovate, to be entrepreneurial.

The fourth element is the fact that China has been the largest contributor to economic growth globally since 2008, and has become the largest market for many sectors. That also helps.

There are immense opportunities for you to try to be entrepreneurial. Not necessarily innovative, but entrepreneurial. That is very important difference. On the supply side, we emphasize entrepreneurship; we may not be able to compete with the US in terms of Google or Facebook, but we also do not need to do that. We can copy, we can imitate. Do not get too ambitious. You cannot be the best at everything, but that is fine. You can follow, copy, imitate, and become a billionaire. You will live well. So do not try to do things you cannot do.

So, we emphasize entrepreneurship, and we emphasize, if you want, second-hand innovation. Application innovation. It is cheap and reliable; it generates jobs and it generates wealth.

Thirdly, you have to be global. Because today, in my opinion, China has been truly globalized for the past thirty-something years. Learning must therefore be global, the global perspective is very essential. You need to work together with many, many companies and schools around the globe to achieve that.

The fourth point is, for the US business schools, they tend to look at PwC, Goldman Sachs, IBMG, and McKinsey, among others. But if you look at the case of China, the private sector is doing so well. I mean, the multinationals have difficulty competing for talent now.

Let me give you an example of this. Five or six alumni of ours set up a company called VIP Shop. This was six years ago. Today, at least on the New York Stock Exchange, the capitalization of that company is over USD 10 billion. Six years have made them billionaires. So they do not want to work for PwC now, they do not want to work for McKinsey now. You know, ten years ago, McKinsey, IBM, all of those, were the priority. Today, they are longer the priority. The opportunities are so many. So the multinational companies in China have difficulty retaining talent.

For a business school like ours, we cannot follow the Stanford-Harvard model. We have to think about: what are our key segments? We are not putting emphasis on developing talent just for PwC – it is a great company – but we have many other companies to take care of as well.

Number five is the top of the pyramid. Because today, given all the technology and social disruptions, no matter how talented you are, you need to come back to school. That is the reason why we have Jack Ma (Ma Yun), we have the Chairman of Silopak Ltd, coming to our school to study. Because no matter how talented you are, how experienced you are, you are limited by what you know.

Most business schools are concentrating on MBAs, for future business leaders. But for us, today's business leaders, it is equally important for them to come back to school to learn from the best around the globe. So it is important to have the talents developed, not only for the future generations, but even for today, develop the people who are in those positions already today.

Those are roughly the experiences we have had. I hope those are useful to our friends and colleagues.

D. Gray:

You worry me deeply, but yes, I think many of those experiences and observations are probably very useful. You mentioned specialization, picking what you want to be great at. One area that Russia has traditionally been very

good at is engineering. Russian scientists and engineers are world famous. Maybe Igor Agamirzian can comment for us on where you see competitive advantages in Russian engineering, and how those skills could be better leveraged by Russian companies on an international level?

И. Агамирзян:

Спасибо, Дэвид. Я думаю, что это очень интересный вопрос. И сегодня было сказано уже много интересных и абсолютно правильных вещей.

Для начала я хотел бы прокомментировать и, в частности, остановиться на том, как мне кажется, очень важно, что было сказано в выступлении доктора Сяна. Он говорил о предпринимательстве, об антрепренерстве в бизнесе.

К сожалению, мне кажется, что одна из важнейших областей, которую мы упускаем в нашей системе подготовки кадров (в том числе и технических кадров высшей квалификации), это как раз понимание предпринимательства. И даже не обязательно предпринимательства — а вообще, понимание того, как работают рынки. Условно говоря, в образовательных программах мы так и не перешли от политэкономии к реальной экономике капитализма.

Мне представляется, что хотя бы минимум знаний об организации работы рынков, который должны иметь люди с техническими специальностями, необходимо развивать и внедрять во всех высших учебных заведениях в совершенно обязательном порядке. По крайней мере — на инженерных специальностях. Потому что практика показывает, что наши инженеры, в особенности — выпускники ведущих, элитных технических российских вузов, необыкновенно хорошо и эффективно интегрируются в инженерные процессы тех компаний, тех организаций, которые уже рыночно ориентированы и рыночно интегрированы. В частности, транснациональные корпорации необыкновенно эффективно используют российский

инженерный талант здесь же, в России. Для Intel Россия, если я правильно помню, — второй по количеству инженеров site в мире после США. И это не единичный случай.

При этом российские технологические компании используют инженерный талант с гораздо меньшей эффективностью, потому что не встроены в бизнес-процесс, который зависит от рынка, от продукта, от ориентации на заказчика и ориентации на спрос, а не на предложение. Естественно, есть исключения, я несколько утрирую. Но есть разница в организации процесса, связанного с созданием нового продукта. Идет ли он со стороны спроса или со стороны предложения? Мы делаем то, что можем сделать, или делаем то, что востребовано на рынке? В некотором, довольно широком, смысле, это такой дифференциатор между подходами со стороны продвинутых технологических компаний и, условно говоря, компаний с советскими корнями.

Естественно, повторяю, в России есть исключения. Один из замечательных примеров — это компания Luxoft, которая является одним из лидеров в разработке программного обеспечения на мировом рынке.

И вообще, сегодня экспорт программного обеспечения из России — это, возможно, наибольшая по объему статья технологического, несырьевого экспорта из нашей страны после экспорта вооружений. Это сравнимые по размеру сектора. Если я правильно помню, за прошлый год экспорт вооружений составил порядка 12,5 миллиардов долларов США, а экспорт программного обеспечения — около пяти миллиардов. И значительная часть этого экспортного потенциала реализуется как раз за счет российского инженерного таланта, работающего в глобальных транснациональных, мультинациональных компаниях и интегрированного в глобальную среду современной сервис-ориентированной, customer-ориентированной экономики.

Очень важный момент, как мне кажется, наша система образования на сегодняшний день совершенно не учитывает. В современной структуре экономики по всем секторам явно прослеживается, а в некоторых уже достиг логического завершения, процесс перемещения центров создания добавленной стоимости от производственных мощностей к дизайну и инжинирингу. И инженеры-разработчики становятся основной производительной силой общества. Если пролетарий был основной производительной силой индустриального периода, то в постиндустриальной экономике инженер — это пролетарий современного мира. Именно он создает основную добавленную стоимость. Естественно, не в одиночестве, а в сотрудничестве много с кем: с маркетологами, которые ставят задачи, с дизайнерами, с архитекторами, которые ставят задачи на концептуальном уровне. Но именно здесь сейчас концентрируется производственная мощность, здесь находится центр создания добавленной стоимости. Наша традиционная система инженерной подготовки готовит инженера-универсала, который не дифференцирован по стадиям жизненного цикла продукта, а ориентирован на все стадии. А принципы подготовки инженера-разработчика, создающего добавленную стоимость, и инженера-эксплуатационщика, который поддерживает функционирование систем, или инженера-внедренца, который строит системные решения на базе продуктов, созданных инженерами-разработчиками и компаниями-вендорами, создающими продукт, принципиально разные. Там требования разного набора компетенций. В каком-то смысле сила этой инженерной подготовки, о которой мы все здесь уже неоднократно упоминали, связана с тем, что этот универсальный подход дает поглощение, покрывает все эти направления. Но для эффективности нужно очень четко ориентироваться на спрос экономики, на реальных производителей, которыми являются инженеры-разработчики. И в каком-то смысле элитные ВУЗы именно к этому и готовят.

Я закончил, спасибо.

D. Gray:

In terms of this idea of entrepreneurship as a key talent, and that it is not enough to be technically excellent, we need to combine technical excellence with an entrepreneurial mindset, as was highlighted in the stories about China. Maybe this is something I can turn to Mr. Kharkhordin about. Your university did a cross-cultural study of technical entrepreneurship, could you share with us some of the results and your views on ways we can be better at commercializing the scientific greatness, which we have? We think we have great engineers, how do we make that more commercial?

О. Хархордин:

Да, мы сделали достаточно большое кросс-культурное исследование, возможно, самое большое за последние 25 лет. Компания «РОСНАНО» очень хотела узнать, чем наши технопредприниматели отличаются от предпринимателей Юго-Восточной Азии, с которыми она хотела себя сравнить. Поэтому их прежде всего интересовали два региона: Тайвань и Корея. А в России мы выбрали четыре региона: Томск, Новосибирск, Казань и Санкт-Петербург — чтобы также показать региональную вариацию.

Потом мы убедили их, что все-таки надо взять классический протестантский кейс, и выбрали Финляндию, которая находится через границу от нас, тем более что она укладывалась в сюжет. В Корею, как вы знаете, половина населения в течение 20 века практически обратилась в протестантизм, поэтому по культурной матрице это сравнение будет интересным.

Мы провели более 200 интервью, причем проводили их в Корею на корейском и, соответственно, в Тайване на китайском, в Финляндии на финском. Потом мы переводили всё на русский и сравнивали, тем самым повторяя все огрехи больших сравнительных исследований, которые

делали американцы начиная с 60-х — 70-х годов. Но когда-то надо было сделать что-то подобное и в России.

Результат, который мы получили, в принципе, можно озвучить примерно так. Не знаю, насколько это понравится Игорю Агамирзяну и будет созвучно его словам, но самое страшное, что случилось с российским технопредпринимателем — это идеология творчества. Творчество — это самое страшное, что мешает развитию у нас нормального производства вещей, которые составляют удобство жизни, как то: радио, телевизор, движущиеся машины, самолеты и так далее и тому подобное. Мы видим, что в интервью очень часто повторяются одни и те же высказывания. И, скажем, когда мы смотрим на обоснования жизненно важных решений, принимаемых технопредпринимателями Юго-Восточной Азии или Северной Европы, обоснования через вдохновение или через творчество почти не фигурируют. Их не бывает. Вот, например, фраза: «Конечно, в кризис начала девяностых я пошел торговать окорочками, потом стал заниматься какими-то устройствами и сейчас занимаюсь температурой плавления сала. Но надо заниматься задачами вселенского масштаба, только тогда жизнь на самом деле чего-то стоит!» Такие высказывания мы, естественно, находим в громадных количествах среди русских респондентов и не находим их среди их коллег на севере Европы и в Юго-Восточной Азии.

Кажется, что для нас это банально. Да, мы все связаны с творчеством. Однако если посмотреть на историю русской культуры, то в конце 18 века в «Словаре Академии Российской» (это первый академический словарь, который составили при Екатерине) слово «творец» применимо только к двум типам деятелей: богу или поэту. Творцом нельзя было назвать даже художника — не то что тех людей, которые в гаражах пытаются соорудить какую-нибудь железяку. Слова «творец», «творчески» вообще применялись только к богу. И спрашивается: каким образом эту гордыню — занять место бога — распространили на громадный слой населения, который думает, что

он может породить ту вселенную, за создание которой он отчасти ответственен?

Естественно, когда мы смотрим на историю движения по развитию технического творчества масс (это русский штамп, в английском сказать *technical creativity* или *technological creativity* значит покоробить английский язык), то самое смешное — то, что первый циркуляр ВСНХ (Высшего совета народного хозяйства) подписан в 1925 году человеком, который командовал железными дорогами. Все про это знают, но не все знают, кто это был. Это был Дзержинский, который одновременно командовал ВЧК. И развитие технического творчества масс — это попытка сказать, что «да, бога мы убили, но, тем не менее, нужно построить рай здесь, на этой земле. Поэтому у всех нас есть претензия на то, чтобы включиться в этот процесс коммунистического творчества: надо будить это среди рабочих, каждый из них должен иметь этот шанс, и мы туда пойдем все вместе». То, что мы видим в зрелом советском обществе и в том, что от него сохранилось сейчас в виде этих остаточных высказываний, — это квазирелигия. Эту квазирелигию вы знаете, она схвачена в двух названиях известных романов: «Понедельник начинается в субботу» и «Трудно быть богом». То, что описывают Стругацкие — это драйв. «Понедельник начинается в субботу» — о том, что мне всё равно, когда работать. Если работа мне интересна, что пятница, что понедельник — разницы нет. Я прихожу в лабораторию, и там меня, как теперь говорят, «штырит» или «вставляет», или, как говорили раньше, «улетно», и мне, в общем-то, всё равно. Это всеобщая характеристика коммунистического труда по Марксу: вы не отличаете рабочее время от свободного времени Разницы как таковой нет. Все уже, конечно, посмотрели фильм «Трудно быть богом» и вспомнили про роман. Он об исторической ответственности гуманитария, о том, можно ли менять прошлое. Но тот же самый вопрос стоял и перед технической интеллигенцией. Можно ли создавать то, что потом превращается в

атомную бомбу — это вопрос, понятный для Сахарова. Можно ли осмелиться занять место, подобное месту бога? И когда наши респонденты иногда цитируют Стива Джобса, говорят так же, как и он, «I would like to leave a dent in the Universe» (я хочу оставить вмятину во вселенной), они не понимают, что для Джобса dent — это, извините, маленькая дырка от удара гвоздем в борт машины соседа, который припарковался не там. Может быть, это вмятина от кулака. Задача же нашего технопредпринимателя, как мы видим, — сделать так, чтобы в результате его усилий вместе с усилиями таких же, как он, вселенная поменялась. И только для этого стоит жить.

Что с этим делать? Есть две рекомендации. Первая связана с тем, что надо бороться с этой идеологией творчества, чего мы не делали в последние 80 лет. Надо быть скромнее и попытаться разбомбить эту претензию на гордыню, на то, чтобы занять место свергнутого бога. А вторая — наоборот, использовать это.

Я расскажу про первую, так как она больше нравится большинству людей, которые занимаются бизнесом. Если мы посмотрим, например, на хайтек-фирмы Тайваня среднего и мелкого масштаба, то там огромное количество людей, которые прошли через сельское хозяйство. Ситуация почти что непредставимая для нас, где, в основном, всё идет из университетского бизнеса. Мы искали людей, которые пришли от киоска, от ларька или от сохи, но нет их в российском технопредпринимательстве!

<В ответ на реакцию зала.> Есть, ура, исключение всегда радует!

Так вот, если посмотреть на Тайвань, то там всё наоборот. Люди идут в хайтек из-за денег, это их самая главная мотивация, и, соответственно, поэтому начинают работать микрочипы, устройства и так далее и тому подобное. У нас подобный формат мы в какой-то мере нашли только в Татарстане, где все-таки еще есть этика долгого и упорного сельского труда, воспитание дисциплины в семье за счет семейной лояльности и тому

подобное. Но в целом, нам, видимо, надо задуматься. Для того чтобы развернуть наш креативный потенциал, надо что-то делать с этой претензией на то, чтобы занять статус творца с большой буквы «Т». В «Словаре Академии Российской» приводится пример слова «творец»: «Амиры всякие творят, исходя из ничего». Амиры — это древнерусское название Гомеров. Такая вот претензия на творчество, которое оставляет след навсегда. Возможно, нам, наконец, нужна нормальная серия жизни замечательного технопредпринимателя, где как раз не будет воспевания всего этого творчества, а будет показано, что надо просто элементарно, как Эдисон, хотеть, чтобы лампочка светила, и чтобы она не только заработала у тебя в лаборатории, но чтобы была возможность ее коммерциализировать и сделать ее массовым производством.

На этом я, пожалуй, остановлюсь. Подчеркну лишь одно. Если у нас нет возможности помочь нашим обычным предпринимателям пойти в хайтек и тем самым трансформировать университетский бизнес во что-то более широкое, то, возможно, у нас еще есть другой ресурс: люди, которые ушли торговать окорочками в начале 90-х. Они преуспели в этом, они занимают места во главе своих компаний, но они до сих пор помнят, что теоретическая физика — это главное, что есть в жизни. И им надо помочь вернуться из бизнеса в управление наукой и дать возможность научным бизнесам не заниматься тем, чего они не умеют. Те, кого мы интервьюировали, так любят свою разработку, что не хотят ее отдавать. А если они ее не отдают и начинают сами воплощать ее в жизнь, ничего не понимая в экономике, они гробят и себя, и разработку. Верните, пожалуйста, обратно человека, который помнит, что такое теоретическая физика!

D. Gray:

That is a great idea in terms of bringing people together. Clearly, we do have talent, and talent is a broad-based thing. Perhaps it is about matching people with different talents. We are aware of some of those stories, in terms of some of the great technology companies. Often it is about 'the marketing guy is very talented at marketing and the technology guy at technology but it is only when they come together that you get a really great company'.

Now, Oleg, you mentioned, that you looked at Finland, so perhaps you could give us the Finnish perspective on Russia. Pekka, I am not sure whether you are a Protestant or not, but perhaps you can share with us some insights. I know that you have done a lot of work around Russian cities; I think you have done a tour of 28 Russian cities, so can you share with us how you see the Russian talent and leadership market, some of your insights, again going back to the core question about how we can increase the productivity of our talent and improve our competitiveness as a country.

P. Viljakainen:

Thank you. A very short version because the question is very broad. But I think the three-minute version is as follows.

First of all, I must say that what Oleg said about academic study, about the atmosphere, I can confirm, based on my non-academic, 31,000 kilometre Russian tour in two months, that there are lot of people who come to Start Up events who already have a great business. They are already doing fine but they are a little bit shy. They say: "I am not saving the world, I am not scientific, I am not winning any Nobel Prizes, I am just making money." And I say that the purpose of a start-up, of the new economy, is primarily to make money. It is great if you win the Nobel Prize, but it is not the goal.

That is why I start every speech by saying that somehow the words 'innovation', 'science', 'start-up' or 'entrepreneurship' are seen in many Russian discussions as synonyms. And that is also why, when we do our Start Up events, we talk

about start-ups and entrepreneurs. Of course innovation is needed. Of course science is needed, for many of the businesses, but still, simple things are the ones you can commercialize the most. That is why I am 100% in line with what Oleg says.

Regarding the comment from China. I remember when I went to the city of Chengdu in 2005, and I wanted to set up an IT R&D unit for 3,500 people. I was in Chengdu for the first time, and the local governor said that we would have a planning session. He ordered no less than six University deans to come to the room. They said, "Mr. Viljakainen, what do you want?" and I said, "I need 3,500 people or whatever to come for it". "Yes," they said, "OK, you will do 500, you will do 500." And the guys said, "OK", in the local language, "We will do it".

That is the thing, I think, when it comes to talent. In general, what I expect from the universities and the schools, is to supply the talent, to supply the right competencies, to the businesses. I think the total should be purely from the money-making standpoint.

Of course, you might say that the Chinese University system is not perfect, but it has generated a lot of wealth and it has generated a lot of talent. There is definitely something to learn about that.

Just to give you a comparison, when I was on a start-up tour in another city – the name of which I do not want to give here because the journalists will make a joke about it – I was having a similar kind of meeting with the local governor. We had three deans of the three Universities of that particular city present, and it turned out that they do not even talk to each other. So, in other words, when we had a start-up event at one University, two other Universities were not joining it.

What we learn from this is that, from a Russian standpoint of unleashing its talent, the absolutely essential part for any city, any region, is to make sure that they have leadership at Universities that understands they have to tackle the talent problem together. They have to do it together. Russia has a great tradition of very strong organizational silos, and even competition is good. But when we

talk about talent management, we have to put those competition barriers down a bit. That is my personal view as a businessman.

The second thing that I want to say is that if I could decide myself, I would really, really boost all student exchange programmes, foreigners attending Russian universities, and vice versa. Universities are already working on that, and we really need to get a more international aspect and different views.

You know, I am from Finland, which is only 250 kilometres by helicopter in that direction. So I am quite close. But us Finns, we are not very international, historically. We are shy; we do not talk; we mainly drink there. However, six years ago, our big baby, Nokia, was in trouble, and was forcing us to be more international. It was forcing us to do things that, without that crisis, perhaps we would not have done. And now, suddenly – if you take the booming gaming industry, for example. It is an outcome brought about not by Finns, but by a lot of foreigners coming to our Universities. A lot of Chinese, a lot of Argentineans and Russians, all working together. And every single foreigner goes back one day, taking a piece of Finland with them – and quite often also a wife, but that is another story.

This kind of interaction is absolutely essential. I would encourage Russia, when we talk about unleashing the talent, to do whatever it takes, in the Russian Federation, to make that happen.

Last but not least, I absolutely would like to make sure that we do everything we can to encourage women in Russia to be more active in entrepreneurship. I have seen roughly 11,000 entrepreneurs, and there are many great companies. You can see them all in Startup Village – June 2-3, 2014 – in Moscow. There are not many women entrepreneurs there. Those who are there are extremely talented.

Our Chinese colleague can probably confirm that in China, those women who are in business are very successful, especially in knowledge-driven businesses. In China, there is no history of female leaders in business; now there are women in business.

This is the issue – to make the community work, learning from others, encourage women to be entrepreneurs and make exchange programmes happen. I think we have a good set of things to work on improving here.

D. Gray:

Thank you. Your observations on women in business are very interesting.

When I was getting ready this morning, I caught an article on the BBC that was discussing a science programme run in the US which offers prizes for attaining specific goals, such as: ‘You must double the speed with which we can clear up oil slicks’, or similar kinds of technological questions.

The interesting thing they have observed in this programme, which has been running for a few years, is that it is won by females at a ratio of 2:1. It is actually women who come forward with these new leaps. And often, whatever target was set in the original brief, they exceed it by several factors. So, for example, coming back to the oil slick question, they stipulated, “We want you to improve the rate we clear up oil by a factor of two”, and the winning female contestant came up with something that improved it by a factor of four, compared to the old technology. This is quite impressive.

So, clearly, women are going to be a big part of the talent that will be unleashed. Russia’s focus on empowering its women entrepreneurs is going to be a very important part in creating a successful economy. It is something that we are certainly doing at PwC. We have 64 per cent female staff at PwC Russia. We have the highest ratio of female partners of any partnership in the PwC network globally, and we see that as an enormous strength for the Russian partnership.

Let me move on quickly. I would like to invite Dmitry Peskov, Director of the Branch of Young Professionals at the Agency for Strategic Initiatives, to share with us a few comments. One of the things that we are talking about here is generational, about how things have changed; how the role of the engineer has changed; how types of businesses have changed; how Generation Y is a global

phenomenon that people are addressing all across the world. Generation Y, coming back to Pekka's point, is not just Finns working in Finland that are cracking these things; it is the mobility of that generation that is one of the challenges we face.

Dmitry, what are your observations about how Russia can address the challenges of recruiting and retaining young employees? This mercurial Generation Y? Maybe you will come and share with us. There you go.

Д. Песков:

Спасибо. Действительно, у нас входит в жизнь так называемое «поколение Y», и оно совершенно другое. То есть я хотел бы заметить, что у нас выросло новое поколение, которое не читало журнал «Техника молодежи», которое не готово бороться за космос и даже, страшнее сказать, не читало Стругацких — ни первого романа, ни второго. Это совершенно другое поколение, которое обладает другими характеристиками. За редчайшими исключениями, у них слабое техническое образование (за исключением буквально трех-четырех университетов). У них сильные коммуникативные навыки — и всё.

Если начинаешь работать с этим поколением, то оказывается, что оно «драйвится» двумя вещами. Это либо действительно интересные задачи, либо красивый бейджик. К сожалению, это поколение не умеет отличать одно от другого. Они выросли в эпоху победившего Бодрийера и не способны отличать PR от реальности. И для них есть три по настоящему важные мотивации. Дайте им быть полезными, дайте им красиво одеваться и дайте им авторитет, за которым они готовы пойти — и они ваши. То есть это не поколение бунтарей.

Фактически, мы можем сказать, что у нас выросло сервисное, сервисное и сервисильное поколение. Они не лидеры — они с удовольствием идут на вторые-третьи роли, если вы либо показываете им красивую бумажку, либо

даете по-настоящему интересную задачу. И это некоторый вызов, который связан с тем, что из-за демографии их мало, а навыки в коммуникации очень востребованы, и поэтому настоящей конкуренции внутри поколения не возникает. Все они априори востребованы, если есть хоть какой-нибудь английский, если есть элементарные знания. Этого достаточно для того, чтобы сегодня преуспеть на рынке труда на второй-третьей-четвертой роли. И всё!

И ужас состоит в том, что, так как в России невозможен технологический бизнес по образцу тайваньского (потому что транзакционные издержки по определению всегда будут выше, а государство стремительно становится единственным предпринимателем в России — это тоже факт, который надо признать), единственный путь для них — это путь в корпорацию и рост внутри этой корпорации. И здесь уже есть как раз позитивная история, потому что через это мы уже можем вырастить то, о чем сегодня говорит РБК: demand driven innovation и все подробные вещи. Но вначале нам предстоит переварить это поколение, не ждите от него прорыва. Спасибо.

D. Gray:

Andrei, may I ask you about this idea of Generation Y? We have heard about entrepreneurship and we have heard about a perhaps very relaxed Generation Y, it does not sound too inspiring. Do you think we can generate a new generation of entrepreneurs? Can we capture that spirit? Are the business schools going to be an important part of that?

А. Шаронов:

Это очень близкий для нас вопрос, и даже не вопрос, а тема, потому что, напомню, «Сколково» была учреждена успешными предпринимателями. Это частная школа, которая создана на деньги успешных предпринимателей, которые продолжают оставаться со школой как

менторы, как спонсоры. Первоначально их идея была вовсе ультимативной: это школа *только* для предпринимателей — а не традиционная школа для менеджеров. Кстати, по многолетней статистике, из тех людей, которые закончили Гарвард, примерно 7% становятся предпринимателями. Среди наших слушателей программ Executive MBA, а это уже менеджеры, люди в возрасте от 35 до 50 лет, 60% — это предприниматели, это люди, которые уже имеют собственный бизнес. Поэтому, на мой взгляд, можно учить предпринимательству, в том числе демонстрируя образцы нашей модели, то есть через успешных основателей школы. Это особенно важно для нашей страны, где очень слабы традиции предпринимательства по вполне естественным причинам. Еще 25 лет назад оно было уголовным преступлением, и в течение трех поколений эта культура вытравливалась из сознания, из обычаев, из ценностей, и вернуть ее очень и очень не просто. Поэтому, думаю, для нас это вдвойне важно. С такими вещами на только рождаются, но такие вещи можно культивировать, в том числе через бизнес-школы.

Из зала:

Добрый день, Такой вот к вам вопрос-challenge. Мы все говорим: «мало женщин», «поколение Y». Почему на вашей панели все принадлежат к «поколению X» или старше и нет ни одной женщины?

D. Gray:

Рекка?

P. Viljakainen:

Yes, I just wanted to say that it is a very practical comment. First of all, despite the fact that I am supporting Skolkovo Business School, I think that the basic entrepreneurship gene is not something that you learn at school. You can learn

skills, you can get coaching, you can get mentoring, but you have to learn from others.

Regarding Dmitry's comment, I agree with the basics of what you said about this new generation. Having said that, however, I kind of disagree on what to do. If I take, once again, small, tiny Finland, we are like big Russia. If you come to Startup Village on June 2, you will see 5,000 people. They are not politicians, they are perhaps not so well educated, but they are very hungry to succeed in business. Russians are said to be very sceptical about their future – just go there, just check it out, and you will change your view.

In Finland, we are also sceptical, but in our case, for example, one good role model, the gaming industry, was born and suddenly the whole entrepreneurship thing was hyped. Even my son wants to become Peter Vesterbacka from Angry Birds. As it is, he happens to be standing at the back there, in the red hood. So Peter Vesterbacka is Angry Birds, so he is a dream role model of every teenager, who wants to be a businessman.

We need a Russian 'Angry Birds'. We need such a role model. I think Generation Y is hungry to perform and to make money, and that is what we are going to do.

D. Gray:

I think Oleg mentioned the role of chickens in Russian entrepreneurship. Now we have had the Angry Birds.

Maybe we will throw the discussion open to the floor now. If anybody has a question, you can put your hand up and we will get a microphone brought to you. You can, obviously, ask questions of the whole panel, or you can ask it to individuals. Any questions?

From the floor:

Добрый день, такой вопрос к Вам, челлендж. Мы говорим о том, что сейчас мало женщин, «поколение Y»... Почему в вашей панели все — представители «поколения X» или старше, но нет ни одной женщины?

D. Gray:

That is a very good question. Perhaps it is because all the women are out doing business, and do not have time to sit on the panel, probably. So they are out making chickens or whatever it is that they need to do to lead Russia forward. A good question.

Maybe I can ask one other question of the panel. Going back to the idea about Russia's competitiveness, may I ask the question: what is the role of the state? We talked about the size of the state and that the state is a very important part of the Russian economy. I remember Ronald Reagan's expression that the most worrying words in the English language are: "I'm from the government and I'm here to help". The state can play a constructive part, in this issue of talent management and in developing Russian entrepreneurship. Or is this something that we need to leave to the guys that are coming to Pekka's forums?

O. Kharkhordin:

I guess the answer is pretty banal: the state should ensure the quality of institutions. Then there will be more people investing into the 'risky business' called entrepreneurship.

We are just doing a big cross-cultural study right now of IT people, not the people with tangible devices and gadgets, but IT people. The difference between IT entrepreneurs and people who do tangible stuff is very simple. IT develops something somewhere. You have an idea, you develop it in Tomsk or Novosibirsk; you patent it right away in major countries around the world, and then you sell it. Bad guys cannot come to your garage and steal the work in

progress from you; they cannot destroy it. While the guys who work with tangible stuff, they are subject to the obvious thing called the Quality of Institutions.

The Russian state should not be teaching entrepreneurship, I would say. It should just care about its own business, basically. Finally, the quality of institutions needs to be ensured or else IT will not flourish in this country, because it is defended by the laws and institutions of the United States, Europe, Hong Kong and elsewhere.

D. Gray:

I think that is a plea that says that Quality of Institutions is key. Maybe going back to Generation Y, in terms of mobility, they can always go somewhere else and develop their great ideas. So, how does this work out in China?

B. Xiang:

I think the government still has an important role to play. If you look at the case of China, what the government did was deregulation: making sure there was no monopoly. Always keep on deregulating, always keep on opening up to the foreign and the private sector. The private sector in China only emerged in any real way over the past 10 or 15 years. Twelve years ago, the private sector had no existing banking credit, no trading rights, and no IPO. China's success story may only be 10 to 15 years old. However, in 10 or 15 years, you can still do a lot. There are some ideology issues that China had to overcome to be today's China. First, even today, we emphasize technology too much. If you look at the GDP of the US, over 80% is service, not technology. There are so many opportunities not related to technology *per se*. That is very important.

There ample opportunities not related to technology. I was in Moscow, on the subway, where I saw very little advertising. I do not know the reason why. In China, we are crowded by every kind of advertising! That is a huge opportunity, if the law does not forbid you from doing advertising on the subway system.

My first point therefore is to make sure to not get too hung up on technology. Technology is important, but there are many other spaces for you to play.

Secondly, as I said, do not try to overtake the US in technology leadership. Again, there are so many applications you can do. They invent, you apply. You can do awfully well. You don't need to be the first person, to win the Nobel Prizes, just application is also good.

I also liked the point made about starting small. Many people around you, when they see an inconvenience, they see an opportunity for innovation, for application. You do not need to be a great scientist to innovate, to create many jobs. Start small. That is what you see in China, follow that.

D. Gray:

Unfortunately, we have run out of time, so I am going to draw this to a close. I would just like to make my observations on the many interesting things that have been said here today. I am just going to mention a couple. The first one is, regarding the Nobel Prize, we have talked about Nobel Prizes several times today. As far as I know, Russia is fourth or fifth in the all-time list of countries winning the most Nobel Prizes. It has won Nobel Prizes in every single category – literature, science, for sure, politics; all sorts of different Nobel Prizes.

So we definitely have talented people. I think this point about getting practical – it's not just about core engineering skills, but about how we turn that into practical growth for the economy; how to capture the idea of entrepreneurs, whether through business schools or otherwise.

Entrepreneurship is, I think, a state of mind for people. We have this generational issue about mobility. Maybe Generation Y is the generation where entrepreneurship is no longer seen as something slightly socially unacceptable, but is embraced instead. Which would be slightly ironic, because entrepreneurship in some other countries is now apparently coming to be seen as a disreputable thing.

Russia has an opportunity there. But there is no need to replace God, just do the practical things. No need to win a Nobel Prize. We can make a lot of progress and keep our talent in Russia, and develop our talent, and can again, become a global powerhouse in terms of innovation and growth.

Igor, did you have a comment you wanted to make?

I. Agamirizian:

Yes, I would like to make a very, very short comment.

И. Агамирзян:

На самом деле, я убежден в том, что одна из важнейших составляющих успеха современной экономики — это то, как ценится талант. И я хочу привести пример. Вот Питер Вестербака действительно стал национальным героем в Финляндии. А есть другая игра, если не такого же масштаба, то близкая по аудитории. Это World of Tanks, которая была разработана в Белоруссии. Кто-нибудь вообще знает, кто ее сделал? Понимаете? Пока мы не ценим, не уважаем таланта людей, сделавших бизнес и построивших предпринимательство, пока они не станут героями времени, ролевыми функциями, лидерами, привлекательными для нового поколения, ничего сдвинуться с места не сможет. Мы должны этих людей продвигать, мы должны понимать, что именно они определяют тот мир, в котором мы живем.

И последнее замечание. Сегодня прозвучало, честно говоря, поразительное для меня противопоставление предпринимательства и технического творчества. У нас в таких терминах никто и никогда об этом не говорил, но вообще-то во всем мире, в той же самой Америке, движения технологических хабов реально создавали новые индустрии. Вся ракетно-космическая отрасль, что у нас в стране, что в Германии, вышла из кружка любителей реактивного движения. А весь технологический ландшафт

современного компьютерного мира был порожден в 70-е годы технологическими хабами в Кремниевой долине. Первую программу в Microsoft написали для любителей, а не для профессионалов. Но эти люди одновременно становились выдающимися предпринимателями, «драйвили» и создавали новые рынки и новые индустрии. Поэтому это абсолютно явная, необходимая составляющая. Это должно интегрироваться, а не противопоставляться.