

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

16–18 ИЮНЯ 2011

**ЛАБОРАТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПЕРЕДОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ВИРТУАЛЬНОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ СОБЫТИЙ НА
ЗЕМЛЕ, ПОД ВОДОЙ, В ВОЗДУХЕ**

Создание творческого капитала в России

18 июня 2011 г. — 11:00–12:00, Павильон 8, Зал 8.2, Инновационный зал

Санкт-Петербург

2011

Выступающий:

Николай Лебедев, Президент, Группа компаний «Транзас»

А. Карачинский:

Добрый день. У нас лаборатория предпринимательства. В гостях у нас Николай Лебедев, компания «Транзас». И еще раз рассказываю, что мы делаем. Мы пытаемся показать уникальные российские компании, поговорить с ними о том, как они делают бизнес, и дать им возможность рассказать о себе. «Транзас», я бы сказал... Николай, это такой... для меня было настоящим открытием, когда я вдруг обнаружил, что в России есть компания, которая контролирует в некотором сегменте огромный кусок мирового рынка. То есть, мы все привыкли, что весь мир — это кто-то «там», а импорт — это самое главное в жизни. Все хорошее делается «там», и для меня это открытие было интересно еще и тем, что у меня есть увлечение: я моряк-любитель, хожу под парусом и, как вы знаете, для нас всех очень важны навигация и безопасность. Однажды, попав на одну из лодок, я увидел какой-то незнакомый системный навигатор и спросил, что это такое. Мне сказали: это — самая лучшая система навигации, сказали даже название, то есть, мне сказали, что это очень хорошая голландская компания. Еще я был на какой-то экскурсии в ЕС, в Брюсселе, потом нас водили на какие-то корабли, были на каком-то военном или полувоенном маленьком корабле, на котором я тоже вдруг обнаружил систему «Транзас», я спросил и мне сказали, что это голландская система. А еще один мой приятель, у которого большая лодка, так у него тоже стоит система навигации «Транзас», и капитан абсолютно уверен, что эта система бельгийская.

Так вот, я хочу представить вам компанию, которую создал человек, который мне, в силу моих любительских пристрастий, очень интересен. Это настоящий капитан дальнего плавания, который проплавал 10 лет старпомом, штурманом, капитаном, который сам все это прошел, сам управлял, ходил по морям и океанам. И пользовался всякими системами навигации. И, как и всем нам, ему хотелось сделать что-то лучше, что-то

ему не нравилось, и в 1990-м году он решил создать компанию «Транзас». Представляете, 1990-ый год, а он верит в то, что сможет сделать навигационную систему лучше всех в мире. Сегодня он работает в 130 странах, контролирует 40 процентов мирового рынка морских навигационных систем, у него работает 2 000 человек. Конечно, есть недостатки в этой петербургской компании, но все равно, все замечательно. Он растет. Он пошел в авиацию, пошел в тренажеры. В общем, компания растет сумасшедшими темпами. И он сегодня сам об этом расскажет.

Первый вопрос, который я хотел бы задать ему, а вот, Николай, ты сегодня практически один из грандов мировой экономики, да, мы стесняемся так говорить, но это правда. Компания, которая контролирует большой рынок на 40 процентов, ну, еще 30 процентов, и по тебе плачет антимонопольная служба. Как это так, создал компанию, которая должна быть известна всем, а она никому не известна? Вот это меня все время расстраивает, мне хочется рассказывать про такие успешные вещи, а вот ты там тихо создаешь эту компанию, об этом никто не знает, ну, знает очень мало людей. Есть много компаний, которые еще ничего не сделали, про которых знают все, все газеты об этом пишут, по телевизору выступают, рассказывают, хотя еще ничего не сделали. Нужно делать все или очень много. Вот ты сам как себя чувствуешь? Почему это так?

Н. Лебедев:

Ну, одну фразу, Анатолий, ты уже сказал насчет Санкт-Петербурга. Когда мы здесь находимся, то понимаем, какое это благо: быть в таком месте, среди такой красоты и культуры. В том месте, где создано очень много шедевров не только культуры, но и науки. Когда мы начинали, то обстоятельство, что мы работаем в России, безусловно, не являлось тем маркетинговым преимуществом, с помощью которого можно было пробивать новые рынки. И в первые годы, когда еще в 1992 году мы

создали нашу первую компанию, вокруг нашей, тогда еще советской компании, никто тогда не воспринимал новую Россию всерьёз. Было много всяких слов, нас называли молодыми коммунистами и так далее. Поэтому, конечно, мы для себя совершенно осознанно решили, что мы будем пропагандировать в то время не Россию, а что это будет просто «Транзас». Просто компания, которая занимается транспортными системами безопасности (это сокращение названия «Транзас»). И такой ход дал нам возможность, ну, будем говорить так, не иметь больше трудностей, чем они есть на самом деле.

А. Карачинский:

Это был тактический ход?

Н. Лебедев:

Это был, безусловно, тактический ход. Потому что первое десятилетие у нас практически прошло так же, как сегодня у Георгия. Тогда почти до 90 процентов всего, что мы делали, продавалось только на международном рынке. При этом мы оставались в России, вся наша команда, все основные организаторы всегда были здесь, в России. Поэтому, первый этап мы прошли под названием «Транзас».

А. Карачинский:

А сейчас? А сейчас у тебя есть чувство, что теперь надо выходить из тени? Ведь каким-то образом вы получили публичный приз «Коммерсанта» за самый масштабный бизнес.

Н. Лебедев:

Мы это почувствовали еще лет 10 назад. Вот, как говорится, на грани тысячелетий, мы как раз максимально пошли уже именно в российский

рынок, стали создавать ниши, особенно когда у нас стало развиваться авиационное направление. И после этого, безусловно, мы стали постепенно раскрываться и внутри России. И конечно, в специализированных нишах нас сегодня неплохо знают, и в авиации, и на море. Ниши, которые мы занимаем, значительно больше, чем было сказано, это конечно, отчасти плохо, потому что, конечно, удерживаться на наших 70-ти или 80-ти процентах, когда ты, например, на все новостроящиеся суда поставляешь свои навигационные системы, это наверно, неправильно, конкуренция должна быть более серьезная. И это именно со стороны российских компаний, потому что конкуренция с международными компаниями всегда есть, и с ними мы соревнуемся по всему миру, но понятно, когда ты на своем поле и один... Вот тут, конечно, есть о чем думать.

А. Карачинский:

А можно чуть про продукты? Ну, просто, что делает компания? Все очень интересно.

Н. Лебедев:

Когда вот вы придумали всю эту идею с лабораторией, я подготовил, что-то вроде презентации. Скорее пояснения, нежели именно презентацию компании, поэтому я как раз и хочу построить свое выступление на этом. Чтобы не говорить о том, что мы делаем, а больше о том, как и какой путь мы прошли. Потому что мне кажется, как раз в этом очень многое заложено. Вы знаете, я вчера тоже был на одном круглом столе, там говорили про космос, и там Виталий Лопота начал свое выступление с Ньютона. Сказал, что, в принципе, путь в космос определил Ньютон, когда нормально рассчитал те скорости, с помощью которых можно преодолеть земное притяжение и выйти в космос. А все остальное — это был путь, если считать от сегодняшнего дня, практически в 300 лет, который мы

преодолели, чтобы подтвердить то, что для нас сделал Ньютон. Я хотел сказать, что если некий горизонт расширить до того, что мы делаем, то все, что мы делаем, это и есть тот путь, по которому мы идем. А то, что мы делаем, это уже конкретная вещь, которая совпадает с некими обстоятельствами в некоем месте и выводит наружу этот путь.

А. Карачинский:

Мы посмотрим, да?

Н. Лебедев:

Да. Сейчас я хочу начать презентацию. В общем, все началось с того, что мы попали во время, когда совпало несколько вещей. Анатолий достаточно красиво описал море, но море — это еще и среда, где совсем недавно производились все основные технологические прорывы. И во все времена там создавалось очень много машин, паровых и так далее, в общем, то, что делала глобальная революция, все происходило на море.

В тот момент, когда мы начали, происходила очередная революция. Запускалась система GPS, и я как раз увидел, когда еще работал, что на несколько минут в час и, может быть, на час-полтора за сутки, можно было полагаться на ее позицию. И когда мы это увидели, мы поняли, что уже сама навигация может совершенно измениться, и те бумажные карты, лоции, в которых мы привыкли работать, они могут уйти, а на их место придет некое электронное отображение, и будут совершенно другие действия человека, и все то, что может дать техника. Вот мы и начали создавать эти навигационные системы. А вторая часть революции, которая тоже происходила независимо от нас, это то, что вместо достаточно большой, громоздкой и дорогостоящей техники начала приходить система GPS. Это можно было просто экономически почувствовать.

Когда мы начинали, денег было немного, и какие-то там десятки тысяч долларов, да и те появились за счет того, что мы все же делали другие вещи, зарабатывали неплохо, я имею в виду, в сравнении с тем, что мы зарабатывали в море, но все равно, по сегодняшним меркам, эти деньги просто смешные. Тем не менее, эти персональные компьютеры дали возможность нам использовать начальную платформу.

И третья вещь, которая была специфична именно для того места и того времени, это освобождение интеллектуального капитала, которое происходило на коллапсе Советского Союза, тогда нам удалось привлечь, так сказать, в свои ряды многих людей, которые занимались одной самой серьезной проблемой. Они работали на Алголе-68, это был самый распространенный в Советском Союзе язык программирования. И вот эти люди, брошенные абсолютно всеми, попали к нам.

Эти три компонента дали нам возможность начать бизнес и родить те идеи, которые позволили нам идти дальше. Ну, а идеи были простые, как я сказал. Делали то, что видели, то, что знаем, и то, что могли делать лучше других. Это были навигационные системы, электронные карты, которые сегодня кажутся неотъемлемой частью жизни, а в то время их практически никто не делал, и большие компании, такие как «Гугл», даже близко не смотрели на них. Вот поэтому мы поняли, что без карт вообще ничего не удастся сделать хорошего. И в итоге мы сделали эту мировую базу данных по картам, по которой на сегодняшний день отработано почти пять миллионов человеко-часов. И это был тоже один из ключевых моментов, которые нам дали возможность прорываться в мир. И через это, так сказать, держать свою марку. Через этот ход нас воспринимали практически везде. Потому что конкурент в мире оказался практически один, в свое время это была компания «Синоп» (сегодня эта компания уже не существует), компания «Боинг» и компания «Джефферсон», а других компаний, у которых есть мировая база данных по картам, практически нет.

Если вы знаете, у Google карты — это так, синяя подложка, так сказать. Вот, мы создали эти продукты, начали распространять их, начали создавать сеть, первую в России. Еще за счет того, что моряки в целом интернациональны, нам удалось создать сеть своих компаний. Прошло уже больше 20 лет, и за это время нам удалось организовать сеть дистрибьюторов и дилеров более чем в ста тридцати странах, и активно продвигать свою продукцию. За счет, так сказать, восприимчивости этого рынка.

А. Карачинский:

Вы лицензировали карты своим конкурентам?

Н. Лебедев:

Ну как сказать — конкурентам...

А. Карачинский:

Я видел одну конкурирующую компанию, которая делала другие навигационные системы, но карты, как я понял, у них ваши.

Н. Лебедев:

Одной из первых была компания «Гармин», и, я точно не помню, примерно в конце 90-х годов она приобрела у нас базу. Ее у них тогда не было, и, безусловно, мы коммерчески были очень довольны, но и с точки зрения маркетинга, наверное, это было удачно, я думаю, потому что «Гармин» уже в то время была намного больше нас, поэтому в целом мы с ними не конкурировали.

А. Карачинский:

Ну, мне как предпринимателю, кажется, это был очень правильный тактический ход, вы зарабатывали и на их успехе тоже.

Н. Лебедев:

Безусловно, и мы так считаем.

А. Карачинский:

У нас же здесь лаборатория, мы рассказываем, как делать, как стать успешными.

Н. Лебедев:

Безусловно, работать, с одной стороны, самостоятельно, а с другой стороны, в кооперации с ведущими на данный момент компаниями, это мне кажется одним из ключей к успеху. Потому что, когда люди делают либо одно, либо другое, получается либо та, либо другая зависимость от своей позиции. И так мы можем не достичь того, чего могли бы достичь. А вот комбинируя внешний и собственный маркетинг, мы получаем, как мне кажется, лучший результат.

А. Карачинский:

Интеграция — это сегодня очень важный элемент успеха

Н. Лебедев:

Безусловно, именно интеграция бизнеса, и когда мы планируем свои пути, не надо бояться, не надо постоянно себя выставлять ёжиком, что ты вот такой, что все там конкуренты, и ты со всеми должен бороться. Нет, надо, конечно и бороться, и вместе с тем взаимодействовать. Это ведь такой же активный мир, как и все остальное.

А. Карачинский:

Интересно, что вот, из четырех человек, которые у нас выступили тут, в лаборатории предпринимательства, это Погосян, Андрей Бирюков — Ё-мобиль — и вот, Николай, они все представляют такие серьезные компании, которые делают сложные вещи, и они все сказали: интеграция сегодня — это один из самых главных ключей к успеху.

Н. Лебедев:

Да, и как раз вот сейчас я перехожу к следующему. Интеграция и преодоление неких внутренних барьеров — это значит, что ты не можешь жить очень долго на одной и той же идее. Ты должен через какое-то время постоянно обновлять и прибавлять себе их. И вот мы во второй половине 90-х годов сформировали свои планы и начали разрабатывать уже авиационные технологии: авионику, тренажеры, системы управления воздушным движением. Примерно в том же аспекте, что мы делали на море. Другое дело, что к тому времени нас уже знали. Конечно, нам не удалось так просто пройти этот международный путь в авиации, как нам удалось это сделать в море. Для этого, правда, существовали и объективные обстоятельства, которые способствовали тому, что наш российский рынок, к сожалению, в этот момент очень стремительно шел вниз, и мы не нашли того начального трамплина, поэтому пришлось достаточно долго, по крупицам, собирать все, что можно. Потому что в целом авиационный рынок, он распределен по миру, но, тем не менее, этот барьер преодолен, и мы в дальнейшем надеемся это дело сделать.

В общем, это была следующая идея, на которую мы тоже затратили несколько лет, и где-то уже к середине первого десятилетия, в 2000-м году, мы сформировали хороший ряд продуктов. А самое главное — это понимание того, что если на первом этапе мы больше полагались на программное обеспечение, то в авиационной сфере стали делать

совмещенные инженерные вещи, «железо» и «софт», так сказать, в одном флаконе, то, что сейчас, особенно, когда появились «айпады» и так далее, в общем-то, стало магистральным путем.

А. Карачинский:

Ну, вот, у меня такой вопрос. Смотрите: сейчас в современной авиации, вот я когда разговаривал с Погосяном, так они все уверенно говорят, что авионика должна быть очень хорошей. Мы частично авионику покупаем у кого-то, частично делаем сами, а мы можем сделать авионику лучше? Израиль считается лучшей страной в мире по авионике, насколько я понимаю. А мы можем с ними конкурировать?

Н. Лебедев:

Ну, безусловно, потому что, даже зная, кто там делает эту авионику, а мы это знаем, там достаточно большой потенциал именно российских инженеров, поэтому, с точки зрения «как делать», вопрос не возникает. Другой вопрос — это то, чтобы те правила игры, те требования, которые мы формировали в первую очередь у себя на рынке, соответствовали международным требованиям, чтобы не было лазеек, в том числе, у производителей, у наших клиентов, чтобы они могли покупать нечто, отличное от других. Вот этот лозунг, который я в свое время, кстати, ввел. И надо не только гармонизировать существующие правила, но и реально ввести их в требования государственных органов, чтобы это была не бумага, а реальность. Потому что, так или иначе, как мы все помним, у нас раньше авиация была, как говорится, «с военным уклоном», и поэтому многие правила, несмотря на внешнюю оболочку гражданского, что мы вот, как международные, они, тем не менее, через эту огромную дыру военных требований, так сказать, нарушаются.

А. Карачинский:

Сейчас эти решения уже приняты?

Н. Лебедев:

Нет, внешне они приняты, но не исполняются.

А. Карачинский:

Понятно, хорошо.

Н. Лебедев:

И еще одна идея по продолжению нашего пути. Мы сформировали рынок тренажеров, таких, как говорится, high end. И на море, и в авиации, тоже сформировав нишу порядка 50 процентов мирового рынка. Причем во многих странах, включая Соединенные Штаты, мы сегодня на коммерческом морском рынке занимаем даже бóльшую нишу. Это тоже был некий шаг вперед, потому что там потребовались и эти процессы визуализации, то, что Георгий показывал, и процесс интеграции большого количества систем, в том числе и «железа». Мы научились имитировать очень большое количество приборов, что, в целом, позволило нам сегодня поднять наш инженерный уровень достаточно высоко. А на базе этой идеи у нас сформировалась еще одна идея, которая сегодня уже стала воплощаться достаточно активно по всему миру, и у нас уже второй десяток стран, где мы в той или иной степени внедряем такие технологии.

Мы начали работать в области, которую мы называем entertainment, это некое совмещение образовательного уровня многозонального плана с развлечением, когда уже современное поколение воспринимает, в том числе, и серьезные вещи через такие игровые ситуации. Причем, все это решается в групповом «тракторном» виде. Плюс мы нашли тот способ, о котором уже частично говорил и Георгий в предыдущем выступлении: это

визуализация всех тех баз данных, которые сегодня уже набраны, и вот один из вопросов, когда говорили — а что будет дальше? Понимаете, вот сейчас собирается огромное количество баз данных, и когда ты начинаешь реально с ними работать, то оказывается, что в них столько ошибок, и иногда просто, половина настоящего смешивается там с неким полувиртуальным. И тогда с этими технологиями инфраструктурных объектов, так называемых пространственных баз данных, мы начинаем видеть и воспринимать самое главное, и использовать то, для чего мы переходим в электронный мир. И вот это все нам дало возможность сделать еще один шаг.

А. Карачинский:

Поговорим о коммерческой стороне. С точки зрения руководителя компании, что стратегически самое перспективное из перечисленных четырех направлений?

Н. Лебедев:

То, что вы сегодня не видели, — это мобильные роботы.

А. Карачинский:

А из того, что мы видели?

Н. Лебедев:

Из того, что вы увидели, я думаю, что мы должны решить вопрос продвижения нашей авионики, наших авиационных технологий, и не только у себя, что просто не обсуждается, чтобы мы все же восстановили чувство понимания и гордости, и амбиций, что мы реально авиационная держава, мы реально космическая держава. И поэтому мы очень надеемся, что этот оселок будет преодолен. И, если брать ближайший год, наверное, это

авиационные технологии, которые должны стать масштабными и реальными, мы должны вернуться в тот мир, в те 17-18%, которые у нас были. Я не говорю, что их будет столько, но хотя бы 5%, чтобы мы вернулись в те ниши, на которые я могу себе позволить замахнуться. Потому что для этого есть все, включая инженерные ресурсы.

А. Карачинский:

А каким должен быть оборот компании, чтобы вы вернулись вот в те 5 процентов?

Н. Лебедев:

Я имею в виду в целом в России, если брать обороты компаний, то на сегодняшний день он составляет порядка 300 миллионов долларов, и, в общем-то, это значительный оборот, потому что на нем ты реально можешь оказывать влияние на те или иные сегменты рынка и количество людей. В общем, если брать высокие технологии, что тоже достаточно значительно. Понятно, что достигнув этого, ты должен сделать некие преобразования, потому что в том виде, как мы начинали создавать компанию, когда нас было несколько человек из Балтийского морского пароходства, из наших ведущих научных институтов, сегодня действовать уже нельзя. Когда мы создали нашу компанию и стали игроками на рынке, та вещь, которая нужна и нравится именно нам, будет сопряжена с риском от того, что она создана небольшой группой людей и может пойти не в ту сторону...

А. Карачинский:

То есть, это уже большой бизнес.

Н. Лебедев:

Да, мы, безусловно, подошли вплотную к этой грани, и мы, конечно, это осознали уже несколько лет назад, но тут, наверное, отчасти вмешался и кризис, потому что «хай-тек» — это все же область, которая требует, в хорошем смысле, определенной тишины вокруг, чтобы не было этих бурь, и чтобы людям не приходилось решать вопросы типа «накормить — не накормить», «хватит — не хватит».

А. Карачинский:

Вы не сокращали издержки, а развивали бизнес?

Н. Лебедев:

Да, потому что эти высокотехнологичные бизнесы — это все-таки некое постоянное преодоление: когда ты одну технологию меняешь на другую, то испытываешь при этом, возможно, начальный дискомфорт. Это обычная вещь, даже когда мы начинаем тренировки, то после того, как их забросили или набрали лишний вес, мы испытываем хороший дискомфорт, так сказать, который нам потом дает удовлетворение. Поэтому в целом я понимаю, что такой вопрос о том, что же мы делаем дальше, в любом случае был бы задан.

Мы сделали тот шаг, который, безусловно, считаем не завершающим, а именно переходным. Тот потенциал, который мы уже создали, те результаты, которые, я надеюсь, вы сегодня видели, — я готов, кому это будет интересно, подробнее об этом рассказать. Мы нашли такого партнера, вот, здесь сидит Сергей, но реально это, конечно, группа промышленных инвесторов, которая уже очень много сделала на пути того, чтобы реализовать сложные проекты с очень серьезным международным акцентом. Нас также объединяет то, что один из основных бизнесов Сергея — это международное судоходство, в частности, контейнерные перевозки, которые требуют глубочайшего знания и понимания международного рынка.

Контейнер — это такая, как говорится, трепетная лань, которая очень зависит от конъюнктуры.

Другие проекты, которые мы выполняем, нас убедили в том, что это правильные партнеры и сегодня, когда они вошли к нам на 25 процентов, я надеюсь, что мы сможем реализовать то, что здесь написано. Для нас открываются новые горизонты, и мы сможем освоить те возможности, о которых я уже чуть-чуть сказал. И достигнуть того, что это уже будет интересно не только этим четверем людям, и не только, может быть, нашему новому партнеру, но и другим, которые смогут преобразовать то, что мы сделали, в необходимую часть мировой технологической инфраструктуры.

А. Карачинский:

Ну вот, наверное, и все. Хочется поздравить тебя. В общем, мне кажется, тебе сильно повезло. Хочется отметить некоторый такой тренд, что наши уважаемые промышленники начали двигаться от никеля, от нефти, от продуктов питания и даже от инфраструктурных проектов к технологиям. То есть, у нас сегодня был Андрей Бирюков, куда Прохоров инвестирует, Сергей Генералов — в «Транзас».

Н. Лебедев:

Сергей, а вы долго принимали решение, вот сегодня Бирюков рассказывал, что Прохоров решение принял за две недели.

С. Генералов:

Ну, на самом деле, решения эти принимались с Николаем, и долго. Потому что в первый раз мы встретились для обсуждения возможности этой инвестиции непосредственно перед кризисом. Потом мы как-то замерли на пару лет, и ровно год назад, во время питерского Форума — Николай на

него даже не пошел в том году — я специально к нему приехал, компания расположена в километре от этого здания. И мы провели с ним следующий разговор на тему возможного партнерства. Год у нас ушел на то, что мы присматривались друг к другу, с партнерами его знакомились, обсуждали разные возможности с партнерством и сотрудничеством, и вот вчера, я действительно горжусь тем, что вчера мы официально во время Форума подписали соглашение о приобретении существенной доли в компании «Транзас». Я горд и за себя, и за свою компанию, что мы достигли такой договоренности. Я, безусловно, горд за наше теперь уже общее детище, потому что вместе мы точно сможем сделать гораздо больше.

А. Карачинский:

Замечательно. Я не могу не задать вопрос, который я традиционно задаю всем. Потому что то, что мы здесь обсуждаем, — это компании, построенные на человеческом капитале, именно не на денежном, а на человеческом. Люди — это главная ценность таких компаний. Вот, Николай, вы растете, да, вы серьезно растете. Чтобы так расти, нужны все новые и новые умные люди, которые должны этот рост, на самом деле, и обеспечивать. Вот какое у Вас ощущение, что происходит у нас в стране с человеческим капиталом? С инженерами: что так, что не так, что бы Вы сделали, чтобы Вам было лучше развиваться?

Н. Лебедев:

Я уже говорил про эту перспективу: когда начинаешь отталкиваться прямо от Исаака Ньютона, то понимаешь, что даже какие-то трудности, которые происходят сегодня в конкретное время, в конкретном месте, они все же преходящи. Потому что в целом, конечно, надо надеяться, вернее, ставить на то, что создается веками. И в этом отношении я не думаю, что сегодня происходит что-то катастрофическое.

А. Карачинский:

То есть, для тех, кто выходит из системы образования, система образования хорошая. Я все время говорю: вот, смотрю телевизор, читаю про то, что появилось какое-то огромное количество людей, которые говорят: все дело, конечно, в системе образования. Мы там берем, я не знаю, полторы тысячи человек в год, и очень счастливы. Вот, я думаю, что может быть, мы не так и не там берем, не из той системы образования, но мы явно берем хороших людей. А как у вас?

Н. Лебедев:

Вот сейчас мне пришел в голову пример: кажется, мы были в Сингапуре на одном из наших российских форумов, и там была тема, тоже про что-то такое, про 2050 год. Я сам и задал вопрос: а что вы считаете самым главным для того, чтобы иметь перспективу, быть лидером или одним из лидеров? Ответ был такой: только люди — а интеллектуальный капитал сейчас течет в Америку. Если как-то удастся эти потоки хотя бы стабилизировать, то у нас будут собственные кадры. Нужно как-то использовать приток кадров — людей из тех стран, которые волей истории соединены с нами, я имею в виду и Украину, и Белоруссию, другие страны, даже Европу, которая тоже близка нам по очень многим вещам. Мы будем работать на некую нашу цель, которую мы сможем сформировать, и потом продвигать уже обратно в мир. В этом отношении Питер — очень гармоничное место. Тут очень много профессионалов, мы имели такой опыт, когда нам вдруг понадобились люди с хорошим знанием оптики, и мы в течение года смогли привлечь двух профессоров, которые раньше работали на ЛОМО, и создали с ними уникальный продукт, с которым вышли сейчас и на наш, и на международный рынок. Этот продукт — прожектор для авиации, в основном, для полицейских или военных

вертолетов, и в этом сегменте сегодня доминирует одна американская компания.

А. Карачинский:

То есть, прорыв?

Н. Лебедев:

Ну да, прорыв, который случился именно за счет того, что мы были в Питере, создали этот элемент и добавили, очень быстро и очень понятно.

А. Карачинский:

Но все таки, ответ на вопрос про людей. То есть, Вы довольны людьми, которые у Вас есть?

Н. Лебедев:

За них надо очень сильно бороться, искать, но они, безусловно, есть, и они будут.

А. Карачинский:

Замечательно. У нас еще есть пять минут. И у вас есть возможность задать вопросы Николаю Лебедеву. Давайте с дальнего края начнем.

Из зала:

Николай, такой вопрос в отношении частного бизнеса и государства. Понятно, что государство во всех странах мира, в том числе и у нас, считается не самым эффективным собственником. На сегодняшнем рынке государство инвестирует огромные деньги в создание множества государственных корпораций. При этом частный капитал начинает проигрывать — проигрывать по объему собственных инвестиций в развитие

собственных высоких технологий. Вот вопрос расхождений с государством в нашей стране. Сегодня схема простая: либо отдавай акции за вложение капитала, либо ищи своих инвесторов. Ну, к вам инвестором вошел частный бизнес, но все-таки, у вас есть партнерство и с «Рособоронэкспортом». Как вы видите дальнейшее развитие отношений между государством и частным бизнесом в высоких технологиях?

Н. Лебедев:

Я вижу, что в любом деле должна быть мера; совершенно очевидно, что на этапе кризиса частный бизнес в области высоких технологий снизил свое влияние и интенсивность работ. Сюда пришло государство, и в целом это хорошо.

Из зала:

А можно вопрос? Пришло помочь? Или пришло забрать? Если государство пришло помочь, это хорошо, а если оно пришло забрать?

Н. Лебедев:

Ну, знаете, я в данном случае оптимист. Забирают, грубо говоря, всегда то, что предлагают.

А. Карачинский:

Нет, забирают всегда то, что хорошее, плохое никому не надо, мы это знаем.

Н. Лебедев:

Это правда, но вы знаете, я не хочу сейчас об этом говорить.

А. Карачинский:

Значит, помочь государство приходит, да?

Н. Лебедев:

В целом, да. В целом оно пришло помочь. Другое дело, что когда ты без меры начинаешь опираться на эту помощь, ты сам становишься беззащитным. Надо четко воспринимать помощь, до той степени, до которой она нужна. Если ты перебрал этой помощи, если ты стал зависим, если ты собственные мышцы, так сказать, распустил, то инфраструктура слабеет.

А. Карачинский:

Генерация идей все время — это важно?

Н. Лебедев:

Абсолютно. Как только подписался на 10 лет на одного заказчика, то, скорее всего, потом плохо кончишь. У нас, когда мы получили большой заказ по «Газпрому», например, понимание того, что это наркотик, проявилось практически сразу, и даже проявилось в определенных вещах, но я сейчас не буду об этом говорить.

А. Карачинский:

Какой должен быть предел на одного клиента в компании, которая хочет стремительно расти и быть мировым лидером?

Н. Лебедев:

Ну, 10-15 процентов — это максимум, а лучше пять.

А. Карачинский:

Еще был вопрос здесь, пожалуйста. Вам микрофон дадут.

Из зала:

Триста миллионов долларов — это оборот, а капитализация какая, как вы считаете?

Н. Лебедев:

Капитализация, она, может быть, в рамках оборота, но мы, конечно, не гугл-ориентированные компании, и это примерно такого же порядка цифры.

А. Карачинский:

Да, присутствие такого человека, как Сергей — это хороший знак. Николай будет продолжать технологию развивать, а Сергей будет думать, как эту компанию сделать, как бы это сказать, интересней, дороже. Я слово «интересный» пытался сказать, чтобы было более политкорректно. Конечно, мы хотим, чтобы наши компании были самыми дорогими в мире. Еще есть вопросы? Вот, еще вопрос. Пожалуйста, еще вот, извините.

Из зала:

Будьте любезны — к сожалению, присутствую не с самого начала Вашей лекции — скажите, пожалуйста, в связи с тем, что человек воспринимает огромное количество информации визуально, подтверждаете ли Вы то, что в мире растет спрос на визуализацию, на продукты визуализации? На визуализацию всех технологических проблем и решений?

Н. Лебедев:

Ну, это не вызывает сомнения, это тоже самое, как 40 лет назад стали появляться первые базы данных, на первом этапе — цифровые, а то, что сегодня все это переходит в пространственные инфраструктуры, это просто как переход от одного этапа к другому. Просто все пройдет через это.

Поэтому тут не надо задавать вопросы, надо просто работать и делать это сегодня.

А. Карачинский:

И последний вопрос, потому что мы уже должны заканчивать.

Из зала:

Вы упомянули достаточно новый термин — entertainment, скажите, пожалуйста, какие у вас планы на будущее? Собираетесь вы расширять entertainment в своей компании, или остановитесь на том, что у вас сейчас уже есть?

Н. Лебедев:

Безусловно, мы надеемся вырастить из него такое же, и по объему, и по важности, направление, каким сегодня являются наше морское и авиационное направления. Это будет крайне динамичная область и, возможно, даже с бóльшими рисками, чем мы себе могли позволить в авиационной и морской сфере.

А. Карачинский:

Спасибо большое

Н. Лебедев:

Я сказал, что космос — это, в общем-то, вещь, которая связывает все, я с него начал и им заканчиваю.

А. Карачинский:

С Ньютона. Спасибо большое. Вот, в гостях у лаборатории предпринимательства был настоящий лидер, мировой технологический

лидер. У нас еще ни разу не было в гостях компании, которая контролировала бы 40 процентов мирового рынка в каком-то сегменте. Поэтому я извиняюсь, но мы в нашей лаборатории присваиваем тебе звание мирового лидера. Хорошо, что у нас есть такие компании, как «Транзас».

Н. Лебедев:

Спасибо за такую оценку, я ее обязательно передам всем своим товарищам и коллегам.