

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
21—23 июня 2012 г.

Российский потенциал в действии
РОССИЙСКИЕ СТАРТАПЫ: ЛОКАЛЬНЫЕ ИЛИ ГЛОБАЛЬНЫЕ ИГРОКИ
Панельная дискуссия

23 июня 2012 г. — 12:00—14:00, Павильон 3, Амфитеатр

Санкт-Петербург, Россия
2012 г.

Модераторы:

Александр Егоров, Генеральный директор, «Рексофт»

Гайдар Магдануров, Управляющий директор, Фонд посевного финансирования Microsoft

Выступающие:

Сергей Андреев, Президент, генеральный директор, АBBYY

Дмитрий Чихачев, Управляющий партнер, Runa Capital

Александр Галицкий, Управляющий партнер, Almaz Capital Partners

Григорий Поваров, Директор по развитию бизнеса, Acumatica

Игорь Табер, Директор по инвестициям, Intel Capital

Стив Тодд, Заслуженный инженер, EMC

Шахар Вайсер, Основатель, генеральный директор, GetTaxi, Vigoda.ru

Г. Магдануров:

Меня зовут Гайдар Магдануров. Я — управляющий директор Фонда посевного финансирования Microsoft и один из модераторов сегодняшней дискуссии. Мой коллега — Александр Егоров.

А. Егоров:

Добрый день! Мы рады видеть вас здесь.

Наша сегодняшняя конференция «Российские стартапы: локальные или глобальные игроки» организована компанией Microsoft и технопарком «Ингрия», членом совета директоров которых я являюсь, будучи по совместительству генеральным директором компании «Рексофт», производящей программное обеспечение.

Сегодня мы хотим затронуть тему, очень важную для многих присутствующих: как сформулировать свою стратегию движения вперед? Остаться ли российским игроком или нацеливаться на глобальный рынок? Какие положительные и отрицательные стороны, присущие каждому решению, способны повлиять на вашу дальнейшую судьбу и судьбу ваших проектов?

Чтобы осветить этот вопрос, мы собрали очень интересную аудиторию. Мы пригласили людей с большим опытом работы на международных рынках. Они помогут нам получить ответы на те вопросы, которые волнуют всех.

Г. Магдануров:

Приглашаем их на сцену. Александр Галицкий, Almaz Capital Partners.

А. Егоров:

Игорь Табер, Intel Capital.

Г. Магдануров:

Дмитрий Чихачев, Runa Capital.

А. Егоров:

Игорь Агамирзян, «РВК».

Г. Магдануров:

Стив Тодд, EMC.

У нас есть один англоязычный докладчик. Я надеюсь, вам выдали специальные девайсы, и вы сможете прослушать перевод того, что будет говорить Стив.

А. Егоров:

И первый совет: если вы пользуетесь таким девайсом, это очень плохо, нужно учить английский язык.

Последний по порядку, но не по важности участник — Сергей Андреев, генеральный директор компании АВВУУ.

Г. Магдануров:

На самом деле участников больше. Помимо представителей инвесторов, есть и те, кто осуществил успешные стартапы. Григорий Поваров, Acumatica.

А. Егоров:

Шахар Вайсер, GetTaxi и Vigoda.ru.

Г. Магдануров:

Отлично, вот все и собрались. Дальше мы разделимся: Александр будет на сцене, а я — в зале, ближе к народу.

А. Егоров:

Состав участников подобран таким образом, чтобы представить и теорию, и практику. У нас есть представители инвестиционного сообщества. Наши первые участники — Александр, Игорь, Дмитрий и Игорь Рубенович —

представляют структуры, которые помогают компаниям развиваться, в том числе выходить на внешние рынки. У нас есть представитель крупной международной корпорации EMC: Стив возглавляет подразделение под названием Innovation Networks, которое отвечает за инновации.

Затем — три реальных игрока рынка. Сергей Андреев, АБВУУ: известная история успеха, один из наиболее известных российских проектов, компания присутствует на международном рынке. И два стартапа: Григорий и Шахар сейчас занимаются выводом своих компаний на международные рынки. Мы надеемся, что дискуссия будет интересной и полезной для вас.

Г. Магдануров:

Я думаю, надо начинать с вопросов в адрес наших экспертов. Вот, пожалуй, главный вопрос: какую стратегию принять — локальную или глобальную? Что нужно делать и нужно ли это делать вообще? Стоит ли развивать продукт на локальном рынке, а потом уже думать о глобальном рынке, либо сразу же задумываться о выходе на глобальный рынок?

А. Егоров:

Есть несколько точек зрения на этот вопрос, и есть различия между странами. В некоторых странах местный рынок настолько невелик, что выбора нет: надо сразу выводить технические идеи на глобальный рынок. Россия не относится к их числу, потому что у нас очень емкий внутренний рынок. При работе с технопарками, с новыми проектами и у меня, и у моих коллег часто возникают дискуссии с компаниями относительно стратегии выхода на рынок. Нужно или не нужно готовиться к выходу на международный рынок?

Наверно, об этом нужно спросить прежде всего тех, кто это решение для себя уже принял или находится в процессе его принятия. Я попрошу выступить Сергея, как представителя компании, которая развивалась на российском рынке, а потом вышла на мировой рынок. По какой причине АБВУУ решила сделать это?

С. Андреев:

Действительно, сначала наша компания работала только на локальном рынке. Но когда мы заняли около 80% локального рынка, стало понятно, что расти некуда и что за оставшиеся 20% надо положить жизнь, а это дело того не стоит. Мы посмотрели, что происходит на международном рынке, и нашли там для себя прекрасные возможности. Но на вопрос, куда идти, а куда не идти, есть разные ответы: это зависит от вида бизнеса и выдвигаемых идей.

Конечно, мировой рынок гораздо больше национального. Если завоевать даже совсем маленькую его долю, она может оказаться настолько большой, что это будет того стоить. И даже если стать сверхуспешным на локальном рынке, это может не стоить усилий, потому что рынок очень невелик.

Надо понимать, что идти на мировой рынок с продуктами немассового спроса сложно, потому что вам необходимо присутствие в конкретных странах. Так, например, корпорации покупают не продукты, не решения, не технологии — корпорации покупают доверие. И если вы из-за границы начнете продавать продукты на корпоративном рынке другой страны, у вас это не получится. Вам нужно полномасштабное, хорошо организованное локальное присутствие, которое стоит очень дорого, нужны огромные инвестиции, и из всего этого может ничего не получиться.

Если же идти туда с товарами массового спроса, то возникает другая серьезная проблема. Люди везде разные, и массовый спрос в других странах отличается от российского. Чтобы иметь успех с массовым продуктом за границей, необходима компетенция, которая у наших компаний встречается редко. Нужно понимать запросы клиента. Даже международные компании часто делают ошибки, выпуская продукты на массовый рынок. А если у вас российская компания с российскими разработчиками, очень высок риск неправильно понять запросы клиента и выпустить нечто неудобное и непривычное для него.

Получается, что с массовыми продуктами на зарубежные рынки выходить сложно из-за того, что не хватает знаний о клиенте. А с B2B-решениями выходить сложно, так как это очень дорого и требует локального присутствия.

А. Егоров:

Итак, все сложно, но возможно.

У нас есть два представителя стартапов. Григорий представляет компанию, которая развивает облачные технологии, очень сложные по своим решениям, которые сложно продавать. Шахар представляет компании, работающие для массового потребителя.

Коллеги, можете ли вы прокомментировать слова Сергея? Каковы ваши каналы выхода на международный рынок? Как вы принимали решение о таком выходе?

Ш. Вайсер:

GetTaxi сегодня оперирует на четырех рынках — Америка, UK, Израиль и Россия. Поэтому я буду говорить, исходя из опыта, приобретенного нами на этих рынках.

Наверное, нет единственно верного решения для всех компаний. Для некоторых будет правильным оставаться на локальном рынке, если он достаточно велик. Но есть решения, востребованные в других странах, и если вы задержитесь, то потеряете потенциальный рынок.

С GetTaxi мы начинали в Израиле. Это очень маленький рынок, и у нас не было другого выбора, кроме выхода на те рынки, где максимально востребован такой сервис: Россия, UK и Америка. В то же время многие компании, начинающие бизнес в России, часто недооценивают размеры и возможности местного рынка и начинают думать о международной экспансии раньше, чем исчерпают эти возможности.

На примере созданной нами раньше компании Vigoda.ru видно, насколько огромен рынок интернет-продаж в России и насколько правильным было

решение развиваться здесь. За два года мы довели оборот до ста с лишним миллионов долларов США и сейчас присутствуем в 90 городах. Это говорит о том, что российский рынок достиг зрелости. Если у вас есть правильный продукт и возможность его запустить, выбор локального рынка будет верным. Сегодня многие американские компании, даже обладая достаточными инвестициями и компетенцией для выхода на зарубежные рынки, остаются в Америке, потому что не исчерпали всего потенциала локального рынка. Я считаю, что прежде надо задаться вопросом: удовлетворили ли вы спрос на локальном рынке и достаточно ли он велик для вашего продукта? Если ответом будет «да», можно рассматривать возможность зарубежной экспансии.

Для нас такое решение, как я уже говорил, было очевидным: рынок Израиля слишком мал, в отличие от российского. Но издержки по выходу на международный рынок оказались колоссальными с точки зрения нагрузки на компанию, на ресурсы, на менеджмент. Будь у нас возможность изначально работать на таком рынке, как российский, мы, наверное, долго оставались бы на нем.

А. Егоров:

Значит, слухи о том, что российский рынок неправильный — не хватает инфраструктуры, платежных систем, служб доставки и так далее, — преувеличены? Расскажите об этом на примере Vigoda.ru.

Ш. Вайсер:

Нет, не преувеличены. Но в этих трудностях есть и плюс. IT-компаниям сегодня очень сложно работать на российском рынке. Но если это получается, у вас есть колоссальное конкурентное преимущество, потому что на этот рынок так же сложно выйти, как, например, на рынок Китая. Если вы уже не работали там, сделать это почти невозможно. Так и здесь.

Из-за инфраструктурных проблем в России очень сложно создать такую компанию, как Vigoda.ru с более чем стомиллионным оборотом. Но, создав ее, вы получаете конкурентное преимущество перед глобальными игроками, которым трудно прийти в Россию. Они скорее купят местную компанию или будут кооперироваться с ней.

А. Егоров:

Я знаю, что у Acumatica совершенно иная стратегия: изначально компания нацеливалась на международные рынки, рассматривая российский как важный, но не первостепенный. Это ситуация, обратная той, которую описывал Шахар в связи с Vigoda.ru. Григорий, можете сказать пару слов об этом?

Г. Поваров:

Да, это действительно так. Acumatica — это облачная ERP, система управления предприятием. Вы не можете создать универсальную систему, которая будет работать во всем мире. Вы всегда должны понимать, для какого рынка вы это делаете. Так получилось, что Acumatica изначально сконцентрировалась на рынках Северной Америки и Юго-Восточной Азии.

Причин этому три. Во-первых, в совокупности это очень крупный рынок, там сосредоточена значительная часть мирового IT-бизнеса. Во-вторых, он сильно фрагментирован, и нам казалось, что можно прийти туда со своими решениями. В-третьих, мы знали, кто из наших партнеров будет продавать там нашу продукцию. Acumatica — это продукт, который разработан российской командой и продается сейчас в Северной Америке и Юго-Восточной Азии.

После того, как процесс был запущен, мы поняли, что этими регионами мир не ограничивается и есть еще много прекрасных стран. Но там не работает сценарий, примененный нами в предыдущем случае. В странах Северной Европы и Латинской Америки, в России есть специфика, которую мы не понимаем, есть свои сложные рыночные ситуации, есть крупные компании,

которые занимают доминирующее положение. Поэтому мы — например, в странах Северной Европы, — предоставляем нашу платформу лидерам местных рынков, чтобы они разрабатывали на ее основе собственные продукты и продавали их под своими брендами.

Нет универсального сценария. В разных странах — разные требования, партнеры, рыночные ситуации. Нужно действовать рационально и искать решения.

Г. Магдануров:

Давайте спросим наших экспертов, представляющих интересы инвесторов. Кто-нибудь хочет высказаться?

За завтраком у нас состоялась горячая дискуссия, мы долго пытались убеждать друг друга. Будет интересно, если мы попробуем подискутировать и с присутствующими в зале.

Игорь Рубенович хочет высказаться.

И. Агамирзян:

С моей точки зрения, вопрос о выходе на глобальный рынок поставлен не совсем корректно. Это вопрос амбиций компании. Если стартап-компания видит себя как поставщика локальных решений, сознает ограничения для своего роста и так далее, она вполне может работать на локальном рынке: национальном, региональном, даже городском или районном. Невозможно вообразить булочную, которая обслуживала бы весь мир или даже весь большой город. Но если компания намерена стать серьезным рыночным игроком, у нее нет другого выхода, кроме присутствия на глобальном рынке. Любой национальный рынок — даже такой крупный, как рынок Соединенных Штатов, — все равно ограничен.

Конечно, и глобальный рынок имеет свои пределы, но они совершенно другие. Это показывает история компаний, занимающихся высокими технологиями, в последние десятилетия. Все сегодняшние multinationals начинались как

компании, ориентированные на национальный рынок, и рано или поздно принимали решения о выходе на глобальный рынок. Наиболее известные из них принимали его вскоре после своего создания. Например, Microsoft, созданная в 1975 году, уже в начале 80-х, еще будучи небольшой компанией, начала глобальную экспансию — кстати говоря, через Японию, а вовсе не через Европу. Проникновение в Европу стало вторым шагом. Ориентация на глобальный рынок — это вопрос амбиций компании, вопрос того, какой она хочет видеть себя через столько-то лет после создания.

Есть еще одна проблема. Позволю себе не согласиться с тем, что сказал Сергей Андреев относительно потребительских продуктов. Современная экономика, в отличие от экономики индустриального периода, в каком-то смысле является consumer driven. Спрос на инновации, на высокотехнологичные продукты и услуги сегодня генерируется конечным потребителем. Высокотехнологичные продукты ценны не сами по себе, а своей способностью удовлетворить потребности людей. Даже те продукты, которые вроде бы ориентированы на бизнес, удовлетворяют наши собственные потребности, связанные, скажем, с организацией рабочего процесса.

Здесь очень важно учитывать культурные различия, в первую очередь связанные с языком. Есть различия в устройстве национальных legal systems и деловой среды, в правилах поведения и так далее. Но все они находятся почти в пределах статистической погрешности. Основные потребности у людей во всем мире одинаковы — что в Китае, что в Индии, что в России, что в Америке. Человеку для эффективной и комфортной жизни нужно примерно одно и то же. Поэтому было бы безумием, например, создавать мобильный телефон, ориентированный на конкретный национальный рынок: во всем мире мобильные телефоны обслуживают одну и ту же потребность.

Это ведет к тому, что наиболее успешные стартапы, которые появляются на развивающихся рынках и ориентированные на национального потребителя, как правило, удовлетворяют нишевые потребности конкретного рынка. Эти

потребности связаны либо с языком — случай АБВУУ в России — либо со спецификой национальной системы бухгалтерского учета.

Вы наверняка догадываетесь, какую лидирующую компанию я имею в виду. Если бы в России в 2001 году ввели международные стандарты финансового учета, то компании «1С» в том виде, который она имеет сейчас, наверное, не было бы. Сегодня это большой, диверсифицированный софтверный холдинг со многими направлениями. Но вырос он именно благодаря специфической потребности в обслуживании российской бухгалтерской системы, унаследованной от Советского Союза.

Поэтому стратегия, ориентированная на обслуживание национального рынка, вполне допустима, когда этот рынок достаточно велик. Отличный пример этому — распространившиеся в последнее время сорусат интернет-проекты, выводимые на российский рынок, такие, как Groupm. Этот замечательный проект, очевидно, не может быть прорывным. Его успех ограничен размером российского рынка, и, соответственно, капитализация проданной компании тоже имела определенные пределы.

Г. Магдануров:

Я думаю внести немножко интерактива в нашу дискуссию. У нас в зале присутствуют представители стартапов. Пусть поднимут руки те, кто готов ограничиться локальным рынком и не выходить на глобальный.

А. Егоров:

В зале есть представители стартапов? Поднимите руки.

Г. Магдануров:

Есть. Кто на локальном рынке готов остаться? Парочка есть. Отлично.

Кто думает сразу о глобальном рынке?

Почти все остальные подняли руки. Соотношение — почти один к шести.

А. Галицкий:

Молодцы. Если у вас нет амбиций, нечего заниматься стартапом. Но Игорь правильно сказал: амбиции могут быть локальными и глобальными.

Я сегодня открыл переписку с Орловским, и он мне написал: «"Каждый раз нужно падать со скалы и отрачивать крылья по пути вниз", — сказал Рэй Брэдбери». Надо рисковать, надо двигаться вперед. Если взять наш портфель, то 70% — это компании, которые стремятся выйти на глобальный рынок.

А. Егоров:

А как вообще инвесторы смотрят на эту проблему? Может быть, Дмитрий расскажет? Когда ты рассматриваешь портфельные компании, какие советы ты даешь?

Д. Чихачев:

Ответ на вопрос, имеет ли смысл стартапу выходить на глобальный рынок, содержится в девизе фонда Runa Capital: «Глобализация российских инноваций». Мы считаем, что сразу задумываться о глобальном рынке — это правильно. Этому есть несколько причин.

Первая — размер рынка. Все говорили о том, что российский рынок велик, но все в мире относительно. Россия — это 60 миллионов пользователей Интернета, 150 миллионов населения, что, конечно, здорово. Но при этом на Россию приходится менее 1% мирового рынка программного обеспечения и менее 3% рынка потребительского Интернета. В мире Интернетом пользуется два миллиарда человек, в России — 60 с небольшим миллионов. Замыкаться внутри такого небольшого, в мировом масштабе, пространства неправильно. Вот почему нужно сразу задумываться о глобальной экспансии.

А. Егоров:

А как о ней задумываться? Есть же множество сложностей.

Д. Чихачев:

О сложностях я расскажу отдельно.

Вторая причина — то, что в сфере Интернета и программного обеспечения границ меньше, чем в сфере реальной экономики. Интернет изначально родился как пространство, не знающее национальных границ. В нем существуют различные национальные субкультуры. Но между пользователями Интернета намного больше общего, чем между реальными людьми, и это важное обстоятельство.

А. Егоров:

Я хотел бы прокомментировать выступление Игоря. Если брать предыдущее поколение программного обеспечения, то legal requirements и перевод были колоссальной проблемой. Продать какое угодно приложение в Европе, разделенной на огромное количество маленьких стран, до появления ЕС и соответствующего законодательства было очень сложно. Вот почему очень мало европейских компаний предыдущей волны стали успешными на международном рынке.

И наоборот, мы знаем очень много американских компаний, которые разогнались на домашнем рынке с его единой налоговой и законодательной системами и выходили на глобальный рынок в очень хорошей форме. В Европе этого не происходило.

Д. Чихачев:

У американских компаний есть преимущество — полоса разгона длиннее. Все-таки американский рынок — это 35% мирового.

А. Егоров:

Так что нам, в Америку сразу ехать?

Д. Чихачев:

Подождите.

Третья причина, по которой нужно думать о глобальном рынке, заключается в том, что в долгосрочной перспективе нельзя быть успешным игроком на локальном рынке. Компания, которая работает на многих рынках, быстрее учится, быстрее приобретает необходимую компетенцию. Рано или поздно она начнет убивать локальных игроков или покупать их, причем дешево.

Даже те компании, которые изначально возникали как чисто российские — «1С», «Яндекс», — сейчас начинают серьезно об этом задумываться. Они ощущают давление со стороны международных конкурентов и пытаются от него избавиться. Я считаю, что выход на глобальный рынок после того, как компания долго развивалась на одном локальном рынке, происходит болезненнее, чем в том случае, если стартап с самого начала исповедует глобальный подход.

А. Егоров:

Извини, я перебыю. Тут нужен очень важный комментарий.

В технопарке «Ингрия» устраивается конкурс Web Ready: он проходил уже три раза, в этом году будет четвертый. На конкурсе рассматривается большое количество проектов, — более 300 заявок в год. Тем, кто задумывается об участии в подобных конкурсах или о переговорах с инвесторами, важно обратить внимание на следующее. Из всех участников 80%, 85% или даже 90% никогда не задавали себе вопрос: «Кто мои потенциальные конкуренты на западном рынке?»

Меня это в свое время потрясло, и потом я уже сам задавал вопрос: «А Вы посмотрели в Интернете, кто делает то же самое?» За исключением вариантов, когда делается sorusat, то есть модель берется из-за рубежа, большинство людей думают так: если они что-то придумали, все на этом закончилось. Нужно смотреть, что делается в других странах.

Д. Чихачев:

В нашем портфеле на сегодня нет ни одной компании, которая бы собиралась ограничиваться только российским рынком или рынком стран СНГ. Все компании имеют международные амбиции, а к некоторым уже пришел успех на зарубежном рынке: это NGINX, Eswid, Jelastic.

Итак, я изложил три основные причины. Теперь о сложностях.

Я полностью согласен с Игорем: выход на международный рынок сопряжен с большим количеством сложностей, чем работа на локальном рынке. Нужно решать проблемы, связанные с продуктом, с бизнес-моделью, с операциями, с маркетингом. Это вопрос амбиций. Наверное, будет правильным не идти сразу на мировой рынок, потому что, как заметил Григорий, во всех странах разные требования. Нужно начать с тестовых рынков. Россия вполне может стать одним из них. Возможно, она — не идеальный тестовый рынок, есть и попроще. Но мысль о глобальной экспансии у руководителя стартапа должна быть с самого начала.

Мы плавно переходим к другому важному вопросу: что мешает стартапу выйти на глобальный рынок? О некоторых ограничениях мы уже говорили. Может быть, мы сумеем обозначить ограничения более детально?

А. Егоров:

Может быть, Шахар, как представитель стартапа, расскажет об этом?

Ш. Вайсер:

Мне повезло. У нас сначала была компания в Америке, которую мы продали до этого. Когда я запускал эту компанию, то совершил главную ошибку, которую все мы совершаем. Мы недооцениваем сложность запуска бизнеса в другой стране. Мы считаем, что можем прийти и покорить мир.

Говоря «мы», я подразумеваю людей, создающих компании, амбициозных предпринимателей, которые пытаются выйти за пределы локального рынка. Мы часто видим, как люди пытаются применить на новых рынках опыт

действий на локальном рынке: обычно это приводит к катастрофе. Я не помню ни одного случая, когда успешной компании с отличным продуктом удалось бы развернуться на Западе без найма опытной местной команды, знающей и понимающей тот рынок, на который они собираются выйти.

Самая большая ошибка, которую только можно допустить, — это недооценка сложности выхода на другой рынок. Игорь говорил о том, что разница между рынками невелика, в пределах статистической погрешности. Но чужие рынки обычно совсем другие.

Возможность наладить партнерство с людьми, действующими на том рынке, куда вы планируете прийти — вот самое важное обстоятельство, которое следует учитывать при принятии такого решения.

А. Егоров:

Я хотел бы подтвердить это утверждение применительно к российским сервисным IT-компаниям, которые знаю достаточно хорошо. Могу привести восемь или девять примеров того, как наши компании пытались выходить на другие рынки, и сбой происходил не из-за качества продукта, а из-за свойств человека или команды, которые должна была оперировать на новом рынке. Одна сторона проблемы — это люди, другая — их взаимодействие со стартапом в России. Призываю тех, кто задумывается о международном рынке, уделить этому вопросу максимум внимания.

Г. Магдануров:

Сложности бывали даже у крупных компаний. Так, «Лаборатория Касперского» несколько раз пыталась выходить на глобальный рынок. И даже она, несмотря на свой масштаб, столкнулась с проблемами.

А. Егоров:

Какую практическую помощь тут можно оказать? Ты говоришь, что надо взять правильных людей. А где их взять, как искать? Куда обращаться?

Ш. Вайсер:

Наверное, инвесторы подскажут. Если у вас есть сильные и притом глобальные инвесторы, которые ведут операции международного масштаба и имеют офисы в других странах, они обычно помогают набрать местную команду. Если таких инвесторов нет, команду найти сложно, даже если ты живешь в этой стране. А если ты иностранец — вдвойне сложно.

А. Егоров:

Получается, если ты задумываешься о привлечении инвестиций, имеет смысл думать не только и не столько о деньгах, сколько о том, как инвестор может помочь в поиске такой команды?

Ш. Вайсер:

Если глобальная экспансия является частью стратегии компании, то да. Мы, например, сегодня присутствуем на четырех совершенно разных рынках — Америка, УК, Израиль, Россия. Процесс выхода на рынок у нас происходил следующим образом. Мы искали в разных странах людей, которые были нам интересны, и когда находили такого человека, запускали бизнес в этой стране, а не наоборот.

Мы не принимали решения о том, что мы идем в Америку. Когда мы нашли нашего сегодняшнего CEO (Chief Executive Officer) в Америке, то запустили бизнес там, потому что это действительно человек уникальный: не отыщи мы его, наши шансы были бы нулевыми. Очень советую искать команду и потом уже фокусироваться на рынке, а не наоборот.

Г. Магдануров:

У нас здесь есть представитель Соединенных Штатов — Стив. Давайте зададим ему вопрос: насколько легко российской компании найти себе CEO на американском рынке?

С. Тодд

Компания EMC занимается производством устройств для хранения и защиты цифровых данных, а также для анализа информации; выпускаемые нами устройства поставляются на мировой рынок. В России мы в полной мере пользуемся высокой математической компетенцией местных специалистов. Мы производим здесь устройства, сжимающие информацию, предназначенную для хранения. Когда мы определяем рынок (Россию или другую страну), на котором есть полезный для нашей компании опыт, мы внедряем этот опыт в свое производство и в управление.

А. Егоров

Думаю, что здесь возникли проблемы с переводом. Вопрос был о том, насколько сложно российским компаниям находить высших руководителей для работы в США.

С. Тодд

Не знаю. Скажу только, что если вы хотите выйти на рынок США, вам нужно переехать на восточное или западное побережье и начать налаживать связи.

Г. Магдануров:

Тогда вопрос к глобальным инвесторам, которые помогают компаниям выходить на глобальный рынок: насколько просто находить людей там?

А. Егоров:

Коллеги, расскажите, чем вы помогаете?

И. Агамирзян:

Вопрос поставлен совершенно правильно: это нетривиальная задача. Но есть общее правило: венчурный инвестор, приходя в какой-нибудь бизнес-проект,

вкладывает не только и не столько деньги, сколько свои связи, свое понимание рынка и трендов. Инвестор, который дает деньги и забывает о стартапе — это не инвестор. В серьезных фондах есть такая норма: один партнер одновременно ведет не более пяти проектов. В неделю пять рабочих дней, и каждый из них он должен уделять одному проекту. Иными словами, 20% своего времени он посвящает конкретному проекту, плотно работая с ним.

Участие в стартапе венчурных фондов, работающих на глобальном рынке, привлекательно именно этим, а не вложенными деньгами. Деньги можно найти и здесь. К сожалению, многие фонды, работающие в России — не глобальные, а сугубо местные, — такой поддержки оказать не могут. Без разветвленных связей, без персональных relationship networks на сильных рынках практически невозможно работать. А основные инновационные центры, такие, как Кремниевая долина или Новая Англия в Соединенных Штатах Америки, ценны именно тем, что там можно найти кадры почти любой квалификации, в том числе и профессиональных CEO. Но нужно иметь точку входа в эти сети, которую и предоставляет инвестор.

Г. Магдануров:

Игорь желает выступить.

И. Табер:

Да, я хочу прокомментировать сказанное.

Во-первых, я полностью согласен с коллегами насчет амбиций и так далее: это, конечно, важно. Но есть вещь более важная, чем амбиции, — это осуществление амбиций. Единственное преимущество, которое есть у стартапа по сравнению с крупными конкурентами, — это фокус. Фокус необходим всегда: при планировании времени основателями компании, при создании и оптимизации продукта, при построении команды, ориентированной на конкретную цель.

Амбиция без фокуса, без нацеленности на конкретный рынок, не сработает. Если вы создаете, например, компанию интернет-продаж в России, вы тем самым уже присутствуете на глобальном рынке. Например, компания eBay, которая пока что не очень активна на российском рынке, ежегодно продает здесь товаров на 300 миллионов долларов США. Вы в любом случае присутствуете на глобальном рынке, и это надо понимать.

Допустим, вы ищете через инвестора команду на рынке, на который нацеливаетесь — неважно, домашний это рынок или нет. Что вам дает инвестор? Прежде всего, credibility, кредит доверия. Представьте себе, что вы пытаетесь найти в Америке местного CEO для своей американской компании. Если это хороший управленец, то у него вариантов много. А если у него вариантов нет — значит, это плохой управленец, и вам он не нужен. Вам надо показать, что ваша компания может стать крупной. Это делается за счет двух вещей — кредита доверия и личных качеств основателя компании, его способности убедить, зажечь и так далее.

У нас было много случаев, когда head hunters, нанятые, чтобы найти местную команду, говорили представителям компании: «Если бы вы были чисто российской компанией, мне было бы тяжело это сделать». Но если мы можем пойти к людям и сказать, что инвесторы компании — известные люди X, Y и Z, сделать это в несколько раз легче. Это одна из главных вещей, которую может сделать инвестор.

А. Егоров:

Спасибо. Пожалуйста, Александр.

А. Галицкий.

Когда-то я был предпринимателем, создававшим компании, сейчас я — инвестор. Как предприниматель я, во-первых, скажу: надо создавать компанию так, чтобы обойтись без инвестора. Это идеальный вариант, очень тяжелый, но идеальный.

Во-вторых, как предприниматель, я могу сказать, что не вас выбирают — вы выбираете. Это очень важный момент. Вы выбираете свою судьбу, направление своего движения, место, где вы хотите действовать, и тех, кто вам будет помогать. Инвесторы — это не что иное, как сервисные компании. Не надо думать, будто они могут совершить чудо. Они не совершают никакого чуда, не делают вашу компанию успешной. Вашу компанию делаете успешной вы.

В-третьих, дам один совет. Будучи предпринимателем, я совершил крупную ошибку: погнался за valuation своей компании и вместо инвестора, который предлагал 12 миллионов, выбрал другого, который дал мне 25. Это возвращает нас к вопросу о smart money. И это стало для меня уроком: не следует гнаться за начальной valuation.

А. Егоров:

Александр, а что случилось-то? Было два варианта: один — 12 миллионов, другой — 25.

А. Галицкий.

Один был опытным инвестором, который создал множество миллиардных компаний, а второй — инвестором, у которого просто было много денег: собственно, не инвестором, а финансистом. Как говорит мой партнер Чарли Райан, сыгравший не последнюю роль в успехе «Яндекса», в России есть много денег, но мало капитала. Работать с капиталом — это очень важно.

Теперь буду говорить как инвестор. Как инвесторы, мы выбираем тех, с кем работаем в первую очередь. Основная работа венчурного капиталиста, как ни странно, — это HR-работа, это поиск людей, помогающих развить команду и вырастить предпринимателей.

Далее, вчера Чубайс правильно сказал о том, что CEO надо расшифровывать не как chief executive officer, а как current executive officer. Надо понимать, что люди, основавшие компанию, всегда остаются у ее руля. Основание компании

тоже влечет за собой большой риск, который нужно соотносить с амбициями. А дальше приходят инвесторы и дают то, что могут дать — кредит доверия, контакты, связи. Приведу пример того же Jelastic: вхождение в компанию Джеймса Гослинга породило у них многие амбициозные замыслы.

Еще одно: сейчас нет разделения на софт и Интернет. Благодаря облачным технологиям все это стало единым пространством. Как говорят в Google, думать надо сразу о мобильности. Думать надо сразу об «облаках», дальше — еще о каких-нибудь высокотехнологичных вещах. Если вы не попадаете в эту экосистему, вы обречены на нишевую игру.

И последнее — то, о чем обычно говорит Игорь и о чем он сегодня не говорил: надо найти свое место в value chain. Когда вы думаете о том, остаться ли локальным или глобальным игроком, надо сначала понять, в какую value chain вы попадаете. Вы попадаете к тем, кто вас продвигает, кто может помочь вам вырасти. Все зависит от того, как вы встроитесь в эту систему. Так, FineReader имел успех благодаря уникальной схеме выхода на рынок. Каждая компания должна найти свое место в value chain.

А. Егоров:

Как человек, побывавший и инвестором, и предпринимателем, подтверждаю, что советы Александра очень полезны. Выбор инвестора не менее важен, чем выбор супруга, хотя, конечно, инвестора выбирают на короткий промежуток времени, а не на всю жизнь.

Первый совет: не надо торопиться. Второй совет: как правильно заметил Александр, инвестора нужно подбирать по тем качествам, которые нужны именно вам для достижения целей, стоящих перед вами. Это не только и не столько деньги, сколько знания и связи, позволяющие повысить качество продукции.

Сергей сказал, что у него есть «рецепт счастья» — видимо, как у человека, много сделавшего в этой области.

С. Андреев:

Действительно, есть универсальный рецепт счастья, не связанный с упованием на инвестора. Вы можете прийти на любой рынок и попытаться найти профессиональную команду, работающую в той же области, что и вы. Вы договариваетесь с ней, как с независимой компанией, о совместном ведении бизнеса. Вы заключаете много таких договоров в разных странах и начинаете действовать, не тратя своих денег, опираясь на ресурсы и компетенцию этих местных компаний.

Если они независимы, вы можете заключить бизнес-соглашения о получении ими части прав или доходов. После двух-трех лет совместной работы вам становится понятно, кто чего стоит. Кто-то из партнеров будет успешным, кто-то — не очень, кто-то вообще окажется бесценным. Когда эти команды продемонстрируют свои достижения, можно договориться с ними о том, что они станут частью вашей команды.

Такой способ найма команды гораздо более надежен, чем поиск по всяческим «хэдхантерам» в надежде, что найдется человек, который вас вытащит. Сначала вы смотрите, кто в вашей области действительно успешен, и выбираете для сотрудничества именно этих людей: вот первый фильтр. Второй фильтр — это время их работы в данной сфере. Вы увидели, кто реально чего-то стоит, а не просто говорит. И тогда с ними можно создавать совместные предприятия, брать их в акционеры, назначать директорами локальных офисов.

А. Егоров:

Сергей, я сейчас опишу одну ситуацию. Ты нашел трех партнеров, заключил с ними соглашения, они начали с тобой работать. Двое работают не очень хорошо, а один — прекрасно, ты не можешь нарадоваться, продажи достигли 70% или 80% твоего оборота. Ты начал писать term sheet, чтобы прийти и сказать: «Войди в мою команду», и тут он говорит: «Давай ты войдешь в мою команду». Что делать в этом случае?

С. Андреев:

Все очень просто. Права на интеллектуальную собственность у тебя.

А. Егоров:

А он говорит: «Твой PR зависит от меня. Я сейчас отключу кран, и ты вместе со своим планом и своими инвесторами окажешься на помойке». Что делать?

С. Андреев:

Я говорю, что это я отключу кран, и он окажется на помойке.

А. Егоров:

Запомнили? Надо жестче вести переговоры.

Д. Чихачев:

Хочу сделать короткий комментарий по поводу того, нужен инвестор или нет. Мы все время забываем об одном факторе — конкуренции. Можно, конечно, все делать плавно и медленно, учиться на собственных ошибках десятилетиями, — а потом выяснится, что две-три другие команды давно прибежали к финишу.

А. Галицкий:

Это достаточно частая ситуация для России. Есть компании, оборот которых достигает десяти миллионов долларов, но после этого рост прекращается на пять-шесть лет.

А. Егоров:

А в чем причина? Что тормозит их рост?

А. Галицкий:

Причина — самоуспокоенность. Человек зарабатывает миллионов пять-шесть на софте, и ему кажется, что жизнь удалась. Наверное, дело в амбициях.

А. Егоров:

А что, разве амбиций у него нет?

А. Галицкий:

Мне кажется, у человека должны постоянно появляться новые амбиции. Надо постоянно «прыгать со скалы».

А. Егоров:

Надо помнить: пять-шесть миллионов — это не то, что нужно.

А. Галицкий:

Еще один важный момент: люди просто не знают, что делать, и страдают от своего незнания. Они занимают определенную нишу и не могут из нее выбраться. Очень легко начинать продажи в маленькой нише, но вопрос в том, как выбраться из этой ниши.

Д. Чихачев:

Это опять же вопрос амбиций, постановки цели.

А. Галицкий:

В современном мире легко продавать продукцию, скажем, через Digital River или другой канал и чего-нибудь достичь. Но дальше возникает проблема структуризации компании. Структуризация компании очень важна для ее роста. Когда люди со стороны, инвесторы или партнеры, начинают проверять компанию и находят много темных, непонятных вещей, начинается отторжение. IBM не повесит на себя маленький стартап, если не поймет, правильно он структурирован или нет.

А. Егоров:

Сейчас речь идет о структуре компании или о том, как ведутся ее дела?

А. Галицкий:

Обо всем — в том числе, например, о наличии команды. Речь идет обо всем наборе факторов, которые обеспечивают рост бизнеса.

А. Егоров:

С другой стороны, если мои подопечные сталкиваются с инвесторами, которые требуют от них предоставить бухгалтерскую отчетность или что-то еще, я советую им сразу же заканчивать переговоры. Если люди, оперирующие на российском рынке, не понимают, как у нас работают компании, им здесь делать нечего.

А. Галицкий:

Мы вообще не смотрим на отчеты. Нам достаточно десяти слайдов, чтобы все понять.

Д. Чихачев:

Я недавно встречался с руководителем лондонского представительства NASDAQ и спросил, что он рекомендует делать портфельным компаниям на ранней стадии развития. Что нужно делать с первого дня, чтобы потом выйти на NASDAQ с хорошей наценкой? Он сказал: «Хорошо ведите учет и внедряйте корпоративное управление. Больше ничего».

А. Егоров:

Для человека из NASDAQ он говорит абсолютно правильно. А если в стартапе нет денег на бухгалтера и счета хранятся в коробке?

А. Галицкий:

А зачем тогда «Ингрия»? Она должна сделать эту работу.

А. Егоров:

Правильно.

И. Табер:

Дело не в отчетности. В Силиконовой долине очень много основателей компаний, у которых были многомиллиардные exits и так далее, то есть люди богатые. Когда они создают новый стартап, им инвесторы не нужны, у них много своих денег. Но они все равно хотят привлекать инвесторов. По единственной, как они утверждают, причине: это усиливает дисциплину. Когда рядом с тобой сидят люди, чьи деньги ты взял, ты становишься дисциплинированнее.

Иначе говоря, дело не только в отчетности, форматах и прочем, дело в дисциплине и управлении бизнесом. Все это кажется какой-то бесполезной работой, но добавляет дисциплины в управление компанией. Хороший основатель компании напоминает постоянный ураган. И все, что добавляет ему дисциплины, как правило, полезно.

Г. Магдануров:

Давайте спросим у представителей стартапов насчет дисциплины. Возьмем, например, АBBYY. Что у вас с дисциплиной?

А. Егоров:

Ничего себе стартап! Дай Бог каждому, как говорится.

Г. Магдануров:

Мы сразу устанавливаем планку на высоком уровне.

А. Егоров:

Куда уж выше.

С. Андреев:

В свое время, когда нам не очень были нужны деньги, мы пустили к себе один фонд — на миноритарную позицию, без каких-либо преференций. Логика была следующая. Есть то, что называется *corporate governance*: обычно у тебя это на втором плане, руки не доходят. А когда за спиной есть инвестор, который тебя постоянно теревит и говорит, что надо быть лучше, надо что-то делать, это заставляет совершенствовать систему внутреннего управления, заниматься настройками, которые всегда хочется отложить. И в этом смысле, безусловно, от инвестора польза есть. Без него движение было бы замедленным.

В этом нет каждодневной необходимости, но в час «икс», когда нужно совершить резкий рывок — например, договориться с каким-нибудь мегапартнером или выйти на IPO, — недостаток *governance* может сорвать переговоры с крупным партнером или клиентом.

Одновременно хочу заметить, что от венчурного инвестора не надо ждать чуда. Он хорош как носитель бизнес-логики, общих знаний о том, как надо и как не надо выстраивать бизнес, но он не решит ваших частных проблем, потому что разбирается в них хуже вас. Вы лучше знаете то дело, которым вы занимаетесь. Иными словами, здесь требуется совместная компетенция.

Если вы хотите найти CEO за границей, то вам нужен достаточно сильный управленец. Здесь как раз могут помочь бизнес-логика и общие познания инвестора. Но одновременно вам нужно понять, насколько он хорош в вашей области. В этом венчурные инвесторы вам не помогут. Это первое ограничение.

Второе ограничение, которое не все сразу осознают: у вас с венчурным инвестором могут быть различные цели. Ваша цель, например, состоит в создании огромной компании с бесконечными перспективами развития,

которой вы будете руководить вечно. Но у любого венчурного инвестора есть такая задача, как выход на IPO. А это означает, что он приходит к вам через пять-семь лет и говорит: «Ну что, брат, пора выходить. Начинаем максимизировать valuation».

В этот момент цели венчурного инвестора могут разойтись с вашими бизнес-целями, и это надо хорошо понимать. А если в договоре с инвестором есть сложные условия — например, достижение доходности или размытие капитала, если доходность не достигается, — можно крепко сесть в лужу.

А. Егоров:

Сергей, это очень странный тезис. Получается, что ты привлекал инвестора, имея в виду рост, а потом рост перестал тебя интересовать? В этом смысле интересы на некоторых участках совпадают на 100%.

С. Андреев:

Есть рост и развитие бизнеса, а есть задача его продать. Это не одно и то же.

А. Егоров:

Продажа бизнеса или доли в бизнесе?

С. Андреев:

А это почти одно и то же.

А. Егоров:

Не всегда.

С. Андреев:

Когда ты хочешь продать долю в бизнесе, лучше продать его целиком — это выгоднее. Если у тебя есть миноритарий, который хочет выйти из компании,

для него было бы здорово сделать выход с контролем, потому что тогда он найдет другого покупателя, который даст больше.

И. Агамирзян:

Прошу прощения, Сергей, но есть разные стратегии выхода. Одна из них называется management buyout: инвестор продает свою долю, когда возникает конфликт интересов.

С. Андреев:

Абсолютно согласен. Я просто говорю, что надо обращать внимание на эти моменты. Правильно сказал Саша Галицкий: когда ты начинаешь договариваться с инвестором, нужно понимать, с кем и о чем ты договариваешься, каковы ваши цели и как вы будете к ним вместе идти. Может оказаться, что у вас различные цели.

А. Егоров:

Не является ли расхождение в целях через 3—4 года сигналом для предпринимателей и для команды, что их понесло не туда? Может быть, посмотреть на проблему с этой стороны?

С. Андреев:

Конечно, это может быть одним из вариантов.

Г. Магдануров:

Согласен с тезисом, который озвучил Александр: нужно тщательно выбирать инвестора. Надо понимать, кто к вам входит, и не гнаться за первым попавшимся.

И. Табер:

Я бы сказал иначе. Цели финансового инвестора, как правило, очень прозрачны. У большинства венчурных инвесторов цель одна: в течение определенного срока максимизировать капитализацию компании и выйти из проекта. Здесь нет секретов, нет какой-то непрозрачности.

Предприниматель должен больше определить для себя, совпадают ли эти цели с его собственными. Если нет, стоит задуматься, нужен ли вам этот инвестор.

А. Егоров:

Игорь, но ведь очень это сложно на начальном этапе. Ты это знаешь, как человек, привлекавший деньги много раз.

А. Галицкий:

Есть же критерии.

А. Егоров:

Какие критерии?

А. Галицкий:

Первый: в каком секторе работает инвестор. Второй: на какой стадии он инвестирует. Очень важно понимать, сколько лет он с тобой просидит. Чем позже стадия, тем, как считается, он будет сидеть меньше. Третий: сколько фонду лет. Фонды обычно живут по десятилетнему циклу, и если ты привлекаешь средства в первый год деятельности фонда, у тебя впереди десять лет работы с этим инвестором. Если же ты делаешь это в последний год, то тебя через год начнут трамбовать ногами. Четвертый: надо смотреть на другие компании, которые работали с инвестором.

Лучший вариант — звонить в наши стартапы и спрашивать, помогли им в чем-нибудь их инвесторы или нет, были ли с ними трудности и вообще, идиоты они или не идиоты. По ответу всегда можно понять — например, если человек

говорит: «Ну, я не могу сказать» или что-нибудь в этом роде. Когда я спрашиваю, можно ли взять такого-то на работу, то по ответу «В принципе, он хороший человек» сразу понимаю, что брать его не надо.

Такой же подход надо применять и к нам. Вы должны его освоить.

Г. Магдануров:

Давайте зададим вопрос залу: есть ли среди представителей стартапов те, которые ищут инвестиции?

Не так много.

Для ищущих инвестиции: кто действительно обращает внимание на инвестора, тщательно выбирает его, а не просто представляет проект всем вокруг, пытаясь хоть где-то найти инвестиции?

Почему-то поднятых рук мало. Надеюсь, что те, кто сейчас не поднял руки, осознают, что выбор инвестора важен. Не стоит гнаться за любыми деньгами.

А. Егоров:

Шахар хотел прокомментировать.

Ш. Вайсер:

Со многими венчурными фондами работать тяжело — и в России, и в Америке, и в UK. Венчурные капиталисты замечательно помогают, когда у вас позитивный результат. Когда у вас рост больше, чем ожидалось, трудно представить венчурного инвестора, который не будет вам нравиться. Он будет бегать к вам на встречи и демонстрировать вас как успешную компанию, которая имеется у него в портфеле.

По-настоящему венчурный инвестор проверяется тогда, когда результат расходится с ожидаемым, когда возникают трудности: трудности, связанные не с командой, рынком, продуктом, стратегией или тактикой, а с внешними обстоятельствами, которые надо преодолеть. Вот тогда проверяются и опыт, и качество венчурного инвестора: он либо пытается решить проблемы вместе с

вами, либо начинает паниковать. Наверно, как было сказано, стоит просить отзывы о венчурном инвесторе, запрашивать те компании, у которых были трудности.

А. Егоров:

А что делать на практике? Вот, например, начались сложности. Я знаю, что при реализации одного из твоих старых проектов был тяжелый период. Как вели себя инвесторы? Чего от них ожидать?

Ш. Вайсер:

Совершенно верно. У меня в Калифорнии была компания, которую мы в конечном счете продали. Один из этапов ее истории был безумно сложным: компания оказалась на грани банкротства. До этого мы привлекли капитал не от венчурных, а от персональных инвесторов. Нам безумно повезло, потому что эти инвесторы были в тот момент рядом со мной и помогали, чем могли, а не паниковали. Главное в такой ситуации — не паниковать, пытаться вынуть деньги, и не предаваться неконструктивной критике. Благодаря таким инвесторам мы преодолели трудности.

Некоторые компании моих коллег также сталкивались с трудностями, и я видел паникующих инвесторов, которые в итоге доводили компанию до кризиса.

А. Егоров:

Относительно паникующих инвесторов: мы знаем, что истина находится где-то посередине. Чего в такой ситуации ожидает инвестор от лидера компании — например, в коммуникативном отношении?

Г. Магдануров:

У Игоря Агамирзяна, кажется, есть комментарий к предыдущему выступлению.

И. Агамирзян:

Коллеги, у меня такое ощущение, что мы далеко ушли от основной темы дискуссии. То, что обсуждается сейчас, это интересно и важно, но, во-первых, это бесконечная тема, а во-вторых, она имеет очень слабое отношение к работе российских стартапов или даже к инвестициям в российские стартапы с целью работы на локальном или глобальном рынке.

У меня есть некоторые цифры. Вчера мы совместно с PricewaterhouseCoopers представили итоги первого исследования по России согласно методике MoneyTree: есть такой международный стандарт, по которому оцениваются активность на рынке венчурных инвестиций в различных секторах. PricewaterhouseCoopers проводит соответствующие исследования в нескольких десятках стран.

В 2011 году было проведено первое исследование по России, причем исключительно по IT-сектору, потому что он более открыт, в нем проще получить информацию. Результаты оказались следующими. За 2011 год в России состоялось 139 задокументированных сделок общим объемом 237 миллионов долларов США. Так вот, из них 33 сделки на сумму в 107 миллионов долларов, то есть почти половина от общего объема, — это инвестиции в проекты, так или иначе связанные с электронной коммерцией. Электронная коммерция — это стопроцентно домашний рынок, у нас нет проектов в этой сфере, ориентированных на глобальный рынок.

Почти половина всех инвестиций уходит на проекты компаний, работающих внутри страны. А инвестиции с участием зарубежных венчурных инвесторов, то есть тех, которые почти всегда нацелены на глобальные рынки, привлекаются в 28 проектов. Это всего лишь около четверти от общего числа.

А. Егоров:

Да, но мы все знаем, что потребительский Интернет в России сейчас переживает бурный рост, и для меня, например, эти цифры совсем

неудивительны. Инвестиции в B2C-рынок России — это no-brainer. Но что делать тем, что хотел бы идти дальше?

В этом смысле тема, которую мы сейчас завершим — отношения с первым или вторым инвестором, — очень важна. Это то, с чем люди, присутствующие в зале, столкнутся в реальности, и столкновение будет очень жестким. Здесь могут быть такие pro и contra, которые могут привести к продолжению бизнеса или отказу от него.

И. Агамирзян:

Согласен. Тем не менее, есть некая реальность, и мы впервые смогли ее оценить в цифрах, что уже является большим достижением. Я привел далеко не все цифры. Инвестиций не только мало, но они еще и сильно ориентированы на домашний рынок.

И. Табер:

Меня эта статистика несколько не удивляет. Любой инвестор оценивает свои риски. Риски минимальны в том случае, когда российская компания ориентируется на крупный российский рынок. Рисков больше, когда российская компания ориентируется на большой зарубежный рынок. Но их еще больше, когда российская компания ориентируется на маленький российский рынок.

Из трех вариантов наименее рискованным является тот, когда российская компания ориентируется на крупный местный рынок. И поэтому меня никак не удивляет поведение инвесторов.

Д. Чихачев:

Являются ли вообще инвестиции в электронную коммерцию венчурными? На мой взгляд, это уже совсем не венчурный проект. Никаких инноваций в электронной коммерции уже нет. Только операции и платежи.

А. Егоров:

В России такой рынок, что e-commerce является венчурным проектом.

Г. Магдануров:

Предлагаю эту дискуссию свернуть. Мы очень глубоко застряли в инвестициях.

А. Егоров:

Извини, пожалуйста.

Пользуясь правом сомодератора — в интересах людей, сидящих в зале, — я позволю себе все-таки спросить инвесторов: чего они ждут от предпринимателей в критической ситуации? Что нужно делать, чтобы не впадать в панику?

Д. Чихачев:

Первым делом я хотел бы прокомментировать сказанное Шахаром. Мы инвестируем на ранней стадии, а на ранней стадии сложности есть всегда. У меня в портфеле нет ни одного проекта, который бы не испытывал тех или иных сложностей.

Чего ожидает инвестор от предпринимателя? Прежде всего, широты взгляда, способности к восприятию чужих мнений. Наихудшая ситуация — когда предприниматель проявляет излишнее упрямство. Он должен быть упорным, но не упрямым.

А. Галицкий:

Еще важно, чтобы он не на все предложения отвечал «да». Это тоже очень опасная ситуация. Есть предприниматели, которые говорят «да» в ответ на любые слова инвестора.

И. Табер:

Инвестор, осуществляя инвестиции, ожидает, что из существенной части его портфеля ничего не выйдет. Это нормальная экономика любого венчурного инвестора. Тот факт, что конкретный проект столкнулся с трудностями, инвестора не сильно удивит: он видит такое очень часто. Менее вероятно как раз, что трудностей не будет.

Когда инвестор начинает паниковать? Когда видит, что у предпринимателя опускаются руки. Это самое худшее, потому что сам инвестор с компанией ничего сделать не может. Если инвестор видит, что у компании трудности, но команда продолжает бороться, продолжает активно искать пути выхода из этой ситуации, — это нормально. Но если у предпринимателя опускаются руки, тогда все плохо. Тогда инвестор начинает думать, как побыстрее выйти из проекта либо что с ним делать.

А. Егоров:

Стив, Вы работаете с инвестициями и инвестиционными проектами внутри EMC и, возможно, также вне EMC. Есть ли у Вас свое видение проблемы? Чего Вы ожидаете от лидера инвестиционного проекта в том случае, если проект столкнулся с трудностями?

С. Тодд

Мне кажется, что руководитель, испытывающий трудности с инвестициями при развитии начинающей компании в корпорацию мирового уровня, должен работать на рынках таких стран. К примеру, здесь много представителей начинающих компаний, которые разрабатывают продукты и услуги для России, но, разрабатывая эти продукты, они сталкиваются с трудностями их реализации на зарубежных рынках. Как можно заниматься продажами на зарубежных рынках, если ты не общался со своими коллегами, занимающимися такими же или похожими проектами? Я бы посоветовал новым российским компаниям найти возможность сотрудничества с коллегами из других компаний. Один из способов, который мы используем в EMC,

предусматривает привлечение университетов. Найдите в соответствующем регионе те университеты, которые работают над перспективными проектами, начинайте сотрудничество с ними и завязывайте контакты на зарубежных рынках.

А. Егоров

Вы имеете в виду университеты, расположенные на зарубежных рынках?

С. Тодд

Да, потому что это верный путь к инновациям на этом рынке. Определите проблемы, которые они решают на данном рынке, и это поможет вам создать нужный продукт в России.

А. Егоров:

Очень интересный комментарий.

Г. Магдануров:

Мы сейчас переходим к вопросу: что помогает компании выходить на глобальный рынок? Может быть, Стив, раз уж он начал говорить, перейдет к этой теме? Что еще стартап может получить в качестве поддержки, помимо инвестиций, и не только от инвесторов? Способны ли ему помочь глобальные игроки: крупные корпорации, университеты, институты государственной поддержки? Что нужно стартапу для выхода на глобальный рынок?

А. Егоров:

Кого нужно принимать во внимание?

С. Тодд

Помимо рынка университетов очень важно выявить правительственные инициативы, направленные на поддержку инноваций. Например, мои

партнеры в России представили нас фонду «Сколково», и благодаря этому мы поняли важность рынка биоинформатики. У нас в США нет подобных решений. Среди прочего Россия нуждается в «активно-адаптивных» сетях электропередачи. Поэтому благодаря сотрудничеству со «Сколково» о нас узнают местные, давно работающие на рынке и начинающие компании, которые разрабатывают решения в этой области. Таким образом, мы можем использовать наши интеллектуальные наработки в работе с местными новыми и давно действующими компаниями.

А. Егоров:

Да, но это путь международной корпорации на российский рынок. Есть ли аналог «Сколково» в США? Куда идти? У нас понятно, куда идти — в «Сколково». А там?

С. Тодд

Я вам настоятельно рекомендую начать с университетов, потому что они занимаются проблемами, актуальными для США, и пытаются предлагать для американского рынка требуемые там решения. Зачастую у корпораций не хватает времени и средств, чтобы заниматься такими разработками.

А. Егоров:

Но в российском понимании университет — не то место, где дают деньги: это место, где дают знания. Может быть, в Америке другая ситуация. Есть ли в США фонды или инвесторы, связанные с университетами?

С. Тодд

Когда речь идет об инновациях, знания значительно важнее денег. Инвесторов интересуют идеи, основанные на знаниях. Для их появления нужны не просто деньги — нужно вдохновение преподавателей и студентов, у которых есть время, чтобы обдумать сложные проблемы и найти нестандартные решения.

А. Егоров:

А можно ли найти и знания, и деньги одновременно?

С. Тодд

Можно одновременно найти и знания, и деньги. Конечно, такое не исключено. На это надеется ЕМС в России: может быть, проблемы местного рынка заставят нас найти решения, которые будут применяться не только в России, но и во всем мире.

Г. Магдануров:

Ты успел так попиарить «Сколково», что я даже стал искать глазами Туркота, но он, похоже, убежал. Пусть представитель «РВК» добавит что-нибудь про государственную поддержку.

А. Егоров:

«Сколково» присутствует в лице Екатерины. Я думаю, что она может сказать два слова.

Г. Магдануров:

Хорошо. Тогда я Екатерине, как даме, первой дам микрофон.

Из зала:

Спасибо всем. Хотелось бы заметить, что «Сколково» взаимодействует по поводу проектов не только с частными лицами, но и с организациями. Недавно мы подписали соглашение о регулярном структурном взаимодействии с технопарком «Ингрия», который организовал эту панель. За полтора года существования мы профинансировали около 40 проектов только в IT-кластере. Наш commitment на сегодняшний день — 40 миллионов долларов за три года.

А если брать все проекты, то мы вручили сертификат уже пятисотому участнику.

Если у кого-то из присутствующих в зале представителей стартапов еще были сомнения, присоединяться к «Сколково» или нет, надеюсь, что эти данные их рассеяли.

А. Егоров:

Екатерина, а что такое 500 участников? Это 500 аккредитаций, или 500 проектов уже проинвестировано?

Из зала:

Проинвестировано на сегодняшний день 120 проектов, и 50 участников получили льготы. Льготы тоже являются скрытым финансированием, потому что мы даем возможность пользоваться такими привилегиями, как нулевой налог на прибыль, нулевой налог на добавленную стоимость, а также социальный налог в размере 16% вместо 36%. Это очень большие преимущества, особенно для таких видов бизнеса, как IT — высокотехнологичных, требующих больших людских ресурсов.

А. Егоров:

Стартапы очень часто испытывают острую нехватку времени. Деньги все время заканчиваются, особенно в первые 25 лет существования компании. Сколько времени проходит от подачи заявки до получения денег? Может быть, уже есть средний показатель?

Из зала:

Конечно. Процесс прозрачен: необходимо подать заявку на веб-сайте, и в течение 30 дней ты получаешь статус резидента или не получаешь его. Это первый цикл. Получение гранта или мини-гранта — это второй цикл: еще приблизительно 30 дней. У нас есть регламент рассмотрения заявок на

финансирование и заявок на получение статуса резидента, и они рассматриваются достаточно быстро. Люди, которые взаимодействуют с венчурными фондами — представители стартапов и предприниматели, которые здесь присутствуют, — знают, что взаимодействие с венчурными фондами занимает не менее 3—6 месяцев. Мы из тех, кто рассматривает заявки наиболее оперативно.

А. Галицкий:

Надо добавить, что «Сколково» не дает инвестиций — «Сколково» дает гранты, никак не привязанные к вашей собственности.

В России очень мало стартапов, основой для которых служат научные исследования. Если вспомнить то, о чем говорил Стив, то российские университеты в этом плане отстают от университетов в других странах. «Сколково» сейчас запускает различные проекты. Запущен ли уже проект по исследованиям в области квантовой физики, где ожидаются революционные исследования?

Из зала:

Российский квантовый центр.

А. Галицкий:

Там появятся замечательные стартапы.

Кроме того, на прошлой неделе, по сообщению «Ведомостей», был запущен проект по так называемому software defined networking. Есть надежда, что его удастся реализовать в сотрудничестве с американскими университетами. Еще речь идет о запуске чего-нибудь подобного Big Data, с участием EMC. Вокруг всех этих проектов могут образоваться центры инновационных исследований.

А. Егоров:

Итак, подведу итог: в «Сколково» все работает. Да, Екатерина?

Из зала:

Да, Александр. Именно так.

А. Егоров:

Теперь о соглашении, которое технопарк «Ингрия» подписал со «Сколково». Ирина, может быть, ты расскажешь в двух словах, что дает это соглашение резидентам? В чем его смысл и что оно даст питерским стартапам, раз уж мы ведем разговор в Петербурге?

И. Калашникова:

Спасибо за предоставленное слово.

Мы очень рады, что подписали это соглашение, но сотрудничество стартовало раньше. С начала года уже три резидента бизнес-инкубатора «Ингрия» стали резидентами «Сколково». Мы надеемся, что количество стартапов до конца года достигнет десяти, что они получают статус, а потом и гранты.

А. Егоров:

А какую практическую помощь «Ингрия» оказывает резидентам — с оформлением, с чем-нибудь еще?

И. Калашникова:

Мы помогаем привести уровень стартапов в соответствие с требованиями «Сколково». Там очень много различных требований, которые нужно исполнить. Кроме того, мы им, грубо говоря, вправляем мозги — и учимся у «Сколково» тому, как правильно это делать.

А. Егоров:

А нужно ли вправлять мозги? Что скажут инвесторы? Это полезная работа или очередная инициатива, может быть, не очень нужная? Может быть, вы сами будете вправлять, когда предприниматели к вам придут?

И. Табер:

Если мы считаем, что предпринимателю нужно вправлять мозги, то, наверное, не проинвестируем его.

А. Егоров:

Значит, это полезно?

Г. Магдануров:

Игорь хочет что-то сказать

И. Агамирзян:

Коллеги, я выскажусь как человек, связанный со «Сколково». Среди панелистов я, наверное, не один такой: например, Александр Галицкий является членом Управляющего совета «Сколково», я — один из основателей фонда и член попечительского совета.

«Сколково» задумывалось как ядро системы. Здесь, мне кажется, можно найти ответ на вопрос, который мы так до конца и не обсудили: что помогает российским стартапам в выходе на глобальные рынки? На мой взгляд, правильный ответ таков: хорошая интеграция в существующую систему ведения бизнеса в сфере высоких технологий.

Я совершенно согласен с тем, что Стив сказал про университеты, но эта система не ограничивается университетами. Более того, вокруг любого серьезного университета типа MIT или Стэнфорда складывается плотная среда из различных игроков и участников: офисы крупных транснациональных компаний, работающих в сфере высоких технологий, венчурные фонды. Большие корпорации, занимающиеся высокими технологиями, играют в этой

системе ключевую роль — в частности, осуществляют различные программы. В качестве примера можно привести программы Microsoft по работе с ISV (Independent Software Vendors), которые часто являются именно стартапами. Это программы поддержки и развития партнерской среды.

Что это дает? Данную тему отчасти уже затрагивал Саша Галицкий. Для компании чрезвычайно важно попадание в цепочку добавленной стоимости, value add chain, или в цепочку поставок крупных поставщиков, supply chain. Это дает ей доступ на рынок. И довольно часто стартапы, не только российские, совершают ошибку: начинают создавать собственный канал доступа на глобальный рынок, а это невероятно сложная задача, решать которую умеют единицы. Гораздо эффективнее выходить на глобальный рынок через существующие каналы поставок, те самые цепочки добавленной стоимости.

К сожалению, мы все очень плохо умеем с этим работать, в том числе институты, которые призваны оказывать необходимую поддержку. «Сколково» должно решить и эту задачу. Привлечение multinationals как ключевых партнеров — это не только предоставление им возможности доступа к российским ресурсам и к российским мозгам для исследований и разработок, но и включение стартапов, входящих в сколковскую экосистему, в экосистему транснациональных корпораций.

А. Галицкий:

И еще надо получить людей. Сколько людей дал Microsoft: Дергунову, Агамирзяна и других.

А. Егоров:

Нельзя сказать, что мы этот вопрос обсудили не до конца. Мы говорили о том, что мешает стартапам, так сказать, на той стороне реки, и сейчас плавно перешли к государственной поддержке.

Г. Магдануров:

Шахар и Дмитрий хотят высказаться на этот счет.

Ш. Вайсер:

Говоря о том, чего не хватает компаниям, стартапам, мы забыли одну важную вещь. Деньги, безусловно, важны. Но мы забываем, что создание компании, создание новой интеллектуальной собственности, — это маленькое чудо. Это не труба, в которую мы залили одно, а вылилось другое. Это некая магия.

Для этого необходим опыт. Для приобретения опыта необходимо общение. И я безумно рад тому, что в России налаживается общение между предпринимателями, начинает происходить постоянная миграция знаний. Когда люди, создающие компании, встречаются, они обмениваются идеями, опытом, учатся на чужих ошибках. Мы все время стремимся найти свой путь, изобрести колесо — а зачем? Необходимо общение, обмен знаниями, даже обмен энергией.

Поэтому я рад, что такой центр появляется в «Сколково». Появляется сообщество, члены которого могут помогать друг другу, учиться друг у друга, обмениваться опытом. Это часть магии, необходимой для создания компании и ее выхода на международный или локальный рынок.

Мы говорили о людях. В конечном счете, нужны именно люди. И их можно найти в таких центрах, как «Сколково», на таких форумах, как наш, — неважно, возникших естественным путем или созданных искусственно.

А. Егоров:

Магия — это понятно. Но, как известно, любой экспромт должен быть хорошо подготовлен. Если не создать необходимой базы, довольно сложно ожидать появления магии.

Г. Магдануров:

Дима хочет что-то добавить.

Д. Чихачев:

Я просто хочу сказать, что часть магии называется продуктом. Мы почему-то забыли о продукте. Любой стартап, прежде чем выйти на рынок, искать партнеров, создавать каналы сбыта, должен создать программный продукт. Очень часто мы пытаемся выйти на развитые рынки, где существует сильная конкуренция, без хорошего программного продукта.

Продукт — это не только написанный код, это масса вещей вокруг него: удобные интерфейсы, хорошая локализация, техподдержка, контроль релизов или апдейтов. В России есть большая проблема: очень мало специалистов по созданию хорошего программного продукта. Где можно научиться делать автомобили Mercedes? Очевидно, поработав на заводе компании Mercedes-Benz. Научиться делать хороший программный продукт можно, лишь поработав в огромной софтверной компании. В России крупные софтверные компании пока, к сожалению, можно пересчитать по пальцам.

А. Егоров:

Скажу так: их достаточно для удовлетворения того количества венчуров, которые выходят из фондов.

Д. Чихачев:

Недостаточно. В большинстве стартапов, которые приходят к нам за инвестициями, нет людей с опытом создания программных продуктов. И нам приходится готовить соответствующих специалистов.

А. Галицкий:

Мы набирали людей в Parallels, ориентируясь на Intel. Intel пришел, нанял множество людей, натренировал их за три-четыре года, и после этого они стали высококлассными специалистами.

А. Егоров:

Спасибо Intel.

Шахар говорил про людей, и ты, по сути, говоришь тоже про людей, потому что продукт — это люди. Конечно, если говорить об идее продукта, то никто не заменит команду разработчиков. Но за техническим исполнением нужно обращаться к профессионалам. Не надо заниматься самолечением.

Д. Чихачев:

Я про это и говорю. Вопрос был в том, как помочь предпринимателям. Помочь можно, подготовив специалистов, способных дать правильный совет.

А. Егоров:

Мы, несколько присутствующих здесь — не буду произносить имен и названий, чтобы не создавать рекламу, — разрабатываем ведущие продукты для ведущих западных ISV в течение более 15 лет. Никто не знает, что эти продукты разработаны в России. Но фонды, которые разрабатывают продукты, не приходят к компаниям, которые их производят.

А. Галицкий:

Дело же не в фондах. Дело в том, что у основателя компании должно быть видение продукта.

А. Егоров:

Об этом я и говорил. Этого не заменить.

А. Галицкий:

Есть много людей, которые могут быстро написать хороший код. Но вспомним старое утверждение: на создание технологии и прототипа приходится 25% затрат, остальные 75% — на превращение прототипа в продукт, а продукта в бизнес.

Вы сможете сделать продукт, но его еще надо превратить в бизнес.

А. Егоров:

Это не наша задача. Сейчас мое программистское сердце не выдержало. Я абсолютно согласен с этим утверждением: может быть, даже не 75%, а 85% или 90%. Но если говорить о частной технической задаче — написание качественной программы, — то она в России решена.

Д. Чихачев:

Александр, сколько в Вашей компании сотрудников с квалификацией product manager?

А. Егоров:

Product manager, что очень важно, находится на стороне клиента. Product management принципиально не отдается на аутсорсинг.

Д. Чихачев:

В этом и проблема. Нашим стартапам не хватает именно product management. А помощь со стороны аутсорсинговых компаний, к сожалению, будет ограниченной.

Г. Магдануров:

Коллеги, у нас есть десять минут на завершение дискуссии, а между тем осталось еще много вопросов. Мы не до конца обсудили ту помощь, которую стартап может получить от венчурных фондов, помимо инвестиций и привлечения экспертов.

Игорь очень хорошо отрекламировал Microsoft как компанию, помогающую стартапам. Это делает не только Microsoft — наши коллеги тоже этим занимаются. Глобальные компании развивают стартапы и в том числе пытаются вывести их на глобальный рынок. О роли государства мы тоже сказали.

Что еще могло бы помочь стартапам при выходе на глобальный рынок? Мы не обсудили одну важную проблему — проблему менталитета, боязни риска.

А. Галицкий:

И проблему знания английского языка.

Г. Магдануров:

Хорошее замечание!

А. Егоров:

Хочу, чтобы вы услышали еще об одной инфраструктурной инициативе. Слово Елене Семькиной из «ММВБ». Она расскажет про инициативу РИИ (Рынок инноваций и инвестиций). Это еще один вариант выхода на рынок.

Е. Семькина:

Добрый день, уважаемые друзья! Добрый день, коллеги! Спасибо Саше, за то, что он предоставил мне слово. Как член Координационного совета Рынка инноваций и инвестиций, он сам может представить Рынок тем, кто до сих пор не обращает на него особого внимания.

Мое сердце, так же как сердце Саши, не выдержало, когда один из коллег упомянул о необходимости выхода на NASDAQ. Наверное, таков менталитет русского человека — прежде всего, посмотреть, что делается «там», а потом уже оценивать. Но мы забываем, что у нас есть «русский NASDAQ». Может быть, он пока не достиг должного уровня, но в нем с 2009 года работают достаточно хорошие специалисты.

У нас есть «Сколково» — прекрасно, есть гранты — прекрасно. Но на гранты вы не разовьете бизнес — ни локальный, ни тем более международный. Надо понимать структуру инвестиций, понимать, каким образом они осуществляются, что такое московская биржа ММВБ-РТС. Это крупнейшая у нас в России биржа, которая занимает в мировом рейтинге бирж 15-е место.

Мы вынашиваем амбициозные планы по объединению двух крупнейших российских бирж с тем, чтобы к 2015 году занять 5-е место.

Мы активно развиваем рынок инноваций и инвестиций и приглашаем к сотрудничеству все молодые компании. Мы начали активное взаимодействие с технопарком «Ингрия». Думаю, что некоторые из присутствующих уже были на учебном семинаре, проведенном специально для резидентов технопарка «Ингрия» в нашем петербургском офисе ММВБ-РТС, который я возглавляю. Семинар был посвящен рынку инвестиций в нашем понимании. Мы трактовали его как встречу двух потоков продуктов. Мы учили не путать слова «модернизация» и «инновация», объясняли, что такое инвестиции.

Наш опыт, возможно, еще не слишком велик: пока на рынок инвестиций вышли 25 компаний. У нас есть свои истории успеха — например, компания «РНТ», которая началась с бизнес-идеи выпускников МФТИ, получила венчурное финансирование, пришла на наш «Рынок инноваций и инвестиций» и сейчас уже перешла с площадки для молодняка на большую площадку.

Один из путей выхода на международный рынок — сотрудничество с нашими международными инвесторами. Через «Рынок инноваций и инвестиций» к вам в компанию входят международные фонды. Для них ваш биржевой рейтинг — это своего рода знак качества, гарантия того, что вы представляете некую ценность, поскольку эксперты биржи, Координационного совета считают, что у вас большой потенциал.

Мы высоко оцениваем NASDAQ и забываем о том, что у нас в России действуют фонды, в том числе иностранные, которые сотрудничают с биржей. Саша это подтвердит. Спасибо, что дали мне возможность выступить.

Г. Магдануров:

Спасибо.

А что думают наши инвесторы, которые оживленно переговаривались во время выступления? Дима, что ты можешь сказать?

Д. Чихачев:

Когда мы обсуждали порядок проведения панели, нам не разрешили себя «питчить». Вот мы и сидим тихо.

Г. Магдануров:

А Саша воспользовался правом модератора.

А. Егоров:

Мы говорили о «Сколково». Игорь Рубенович представляет и «Сколково», и, главным образом, «РВК». Елена представляет подразделение достаточно крупной компании. Ее не нужно «питчить», потому что все ее знают.

Г. Магдануров:

Это шутка была, конечно. Дима может говорить шутки с серьезным лицом, у него это отлично получается.

А. Егоров:

В каждой шутке есть доля шутки.

Я, кстати, сомневаюсь, что Дмитрий Чихачев действительно «питчил» NASDAQ. Он объективно заметил, что это правильный путь. Но есть альтернативные пути, и мы должны об этом помнить. Есть шероховатости, но главное, есть движение вперед, происходит улучшение нормативной документации, совершенствование процессов. Думаю, что вполне можно работать и с этой структурой, если кто-нибудь к этому готов.

Г. Магдануров:

У нас осталось меньше десяти минут. Может быть, мы попросим сидящих в зале привести примеры успешных компаний, которые возникли в России и вышли на глобальный рынок?

Здесь сидят ребята из ABRT — например, Коля Митюшин. Он может привести такие примеры.

Н. Митюшин:

По моему опыту, самые успешные компании — те, создатели которых изначально нацеливались на международный рынок. Мне кажется, что одна из главных трудностей, о чем уже говорил Шахар, — это недооценка, неполное осознание особенностей международного рынка. У основателей российских компаний не было амбиций, связанных с международным рынком. Сейчас такие амбиции, кажется, начинают появляться, и это очень здорово. Но затем эти основатели придут в Силиконовую долину и поймут, что правила, по которым работают там, отличаются от тех, которые действуют здесь.

Назову несколько успешных компаний, с которыми мы работали. Отличный пример — ребята из Перми, которые занимаются AlternativaPlatform: у них есть перспектива выхода на мировые рынки. Они начали с России, достигли здесь хороших оборотов, и если дальше дела у них пойдут так же, международные перспективы будут очень хорошими.

Кто еще? Evernote — самый известный, наверное, пример компании с российскими корнями. У Microsoft в BizSpark One есть Acumatica и Actio. Посмотрим, что у них получится. Есть много успешных компаний, основанных в России, — и зрелых, и тех, чей путь только начинается.

Г. Магдануров:

Присутствующие хотят привести другие примеры. Мы ведь позволим им выступить?

А. Егоров:

Обязательно.

Ю. Федулов:

Здравствуйте! Меня зовут Юрий Федулов, компания «Ашманов и партнеры». Спасибо всем за интересную дискуссию.

Неделю назад я был на Российско-европейском инновационном форуме в Лаппеенранте, Финляндия. Один из докладчиков рассказывал про рынок Швеции. Мне кажется, мы недооцениваем такой фактор, как отсутствие сотрудничества между крупными университетами и частными компаниями. В Швеции, например, имеется около 70 бизнес-инкубаторов, где действует 5 000 компаний с персоналом в 70 000 человек. Почти в каждом бизнес-инкубаторе есть две-три якорные компании, то есть крупные компании, которые давно зарекомендовали себя на рынке и растят стартапы совместно с университетами. Первый вопрос к участникам: планируете ли вы как-то сотрудничать с российскими университетами?

На форуме также выступал представитель американского бизнес-инкубатора US Market Access. Он говорил, что третью очередь финансирования не получить, если компания изначально не пользовалась услугами менторов, то есть людей с бизнес-опытом, которые помогают, зачастую даже бесплатно. В Америке, например, есть программа SBA (Small Business Administration), позволяющая пообщаться с такими менторами. Второй вопрос: как вы оцениваете перспективы института менторства в России, когда он реально появится у нас, как он будет работать?

И. Агамирзян:

Если можно, я очень коротко отвечу на эти вопросы.

По первому вопросу: практически в любом российском университете есть свой бизнес-инкубатор. Результаты известны. Дело в том, что бизнес-инкубатор — это в первую очередь люди; это сервис, услуги, качество специалистов. Наши университеты не умеют работать со стартапами, что отмечалось много раз. Университеты не стали частью той экосистемы, которая здесь необходима. С этим надо что-то делать.

По поводу менторов и менторских сетей: как ни странно, такие сети у нас создаются. Мы запустили этот процесс года три назад. В наших компаниях сейчас работают менторы — это главным образом русскоязычные люди с опытом ведения бизнеса за рубежом. Часть их живет в России, часть — за границей, они работают в секторе высоких технологий.

Процесс, в общем, пошел, хотя все очень сильно зависит от конкретной ситуации. Российские стартапы часто боятся делиться своими ноу-хау и привлекать людей со стороны, а, кроме того, проявляют жадность, не желая этих людей мотивировать. А тех, кто может быть полезен в качестве ментора, нельзя мотивировать при помощи зарплаты: это не консалтинговая работа. За рубежом менторы довольно часто получают долю в компании.

А. Галицкий:

Можно про успехи? Все-таки их очень мало. Успехом для нас, инвесторов, можно считать exit. Не считая Mail.ru, «Яндекса» и тех, кого они поглотили на своем пути, успехов после Ратмира Тимашева с его Aelita, по сути дела, не было. Можно посчитать: продана компания SJ Labs Саши Андреева, продан сервис QUIK компании Skype, которую потом поглотил Microsoft.

Я не беру тех, кто находится на пути к успеху — только компании, уже проявившие себя с точки зрения инвестора. Наверное, можно еще три-четыре компании вспомнить.

А. Егоров:

Но динамика есть?

А. Галицкий:

Да, есть. Первый рекорд был установлен Ратмиром Тимашевым. QUIK превзошел его. Я надеюсь, что следующий exit на российском рынке будет еще больше.

А. Егоров:

Есть еще одна проблема: менторов мало. Менторы все еще сами сидят в бизнесе, им не до советов.

И. Агамирзян:

Когда наше поколение — те, кто начинал IT-бизнес в России 20 лет назад, — уйдет на пенсию, менторов будет выше крыши.

А. Галицкий:

Но ментор ментору рознь. Некоторые пишут, что от тех, кому больше тридцати, в Интернете менторства не дожидаться. Это меня немного задевает, но, тем не менее, такое мнение есть.

Еще одна проблема, связанная с менторством: любой предприниматель должен быть агрессивным. Ментора всегда можно уговорить. Думаю, что даже Игорь Рубенович, несмотря на свою занятость в бизнесе и множество ненужных разговоров с чиновниками, найдет время для интересной беседы. Надо увлечь человека — и он станет ментором.

Г. Магдануров:

Как я понимаю, наше время подошло к концу.

А. Егоров:

Может быть, есть еще вопросы?

Г. Магдануров:

Последний вопрос, как всегда, есть.

А. Андреев:

Александр Андреев, компания «Софт Джойс».

У меня, похоже, тот же вопрос, что и у Андрея Николаевича Терехова. Нам прочитали отличную лекцию про стратегии, про маркетинг. Какую роль во всем этом играют технологии? Необходимо ли иметь advanced technogogy, чтобы стать глобальным игроком? И есть ли на российском рынке компании, которые разрабатывают такие технологии?

И. Агамирзян:

Если можно, я отвечу. Вот мой любимый тезис: в бизнесе, связанном с высокими технологиями, технология — это самое простое. Я серьезно так думаю. Без технологии — никуда, это необходимое условие, но настолько недостаточное, что об этом даже неинтересно говорить.

Д. Чихачев:

Есть три российских продукта, которые имеют мировую популярность и проданы в количестве более 50 миллионов экземпляров. Первый из них — почти высокотехнологичный: это автомат Калашникова. Второй продукт — произведения Достоевского. А третий — веб-сервер NGINX. Это пример технологии, созданной в России и получившей мировую популярность.

Я согласен с Игорем в том, что технология — это далеко не все. Но это важное конкурентное преимущество.

А. Галицкий:

Технология, конечно, играет очень важную роль. Но не надо стремиться к полному совершенству. Я бы еще добавил, что в России, к сожалению, количество технологических стартапов мизерно.

Это очень обидно, потому что за 20 лет экосистема, в которой проводились научные исследования — я говорю не об Академии Наук, а о прикладных НИИ, — разрушилась. Если что-нибудь появляется, то лишь благодаря молодым ребятам с хорошим образованием, которые ищут решения нишевых проблем,

опираясь на свои познания в математике и физике. И если технологических стартапов не возникнет, нас ждет очень грустное будущее.

Поэтому надо ценить те школы, которые еще существуют. Надо ценить Терехова и других людей, которые еще пытаются что-то исследовать, что-то делать.

А. Егоров:

Это, видимо, тема для отдельной дискуссии.

Г. Магдануров:

Может быть, закончим на позитивной ноте? Все-таки рынок растет, количество инвесторов увеличивается, хороших стартапов становится больше. Не все так плохо!

С. Андреев:

Чтобы быть успешным, нужно заниматься только тем, в чем вы можете стать лучшими в мире. Это очень важно.

А. Егоров:

Безусловно. Но для того, чтобы это случилось, нужен первый шаг.

Я сейчас передам микрофон Павлу Белову для технического объявления.

П. Белов:

В первую очередь, я хотел бы выразить от лица организаторов конференции огромную благодарность. Спасибо всем выступавшим, модераторам и участникам.

Техническое объявление: у нашей дискуссии будет продолжение в виде индивидуальных встреч предпринимателей с инвесторами. У тех, кто уже записался, встречи будут проходить в переговорных комнатах 3.4 и 3.5, а также в третьем павильоне, на первом и втором этажах.

Это актуально и для инвесторов. Проектов сегодня много. И мы хотим, чтобы импульс, данный здесь, привел сегодня к конкретным встречам и делам.

Г. Магдануров:

Итак, мы не прощаемся с инициаторами проектов, а всего лишь заканчиваем работу нашего круглого стола. Спасибо всем участникам.

А. Егоров:

Огромное спасибо всем.