

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**22—24 мая 2014**

**Панельная сессия**

**НОВЫЙ ИСТОЧНИК РОСТА ЭКОНОМИКИ? СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОЙ  
ИННОВАЦИОННОЙ ПЛАТФОРМЫ**

**22 мая 2014 — 14:00—15:15, Мерседес Бар**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2014**

**Модератор:**

**Пекка Вильякайнен**, Советник президента, Фонд «Сколково»

**Выступающие:**

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

**Эманнуэль Бабо**, Заместитель главного исполнительного директора по финансовым и правовым вопросам, Schneider Electric

**Виктор Вексельберг**, Председатель совета директоров, группа компаний «Ренова»; президент, Фонд «Сколково»

**Питер Вестербака**, Директор по маркетингу, Rovio Entertainment / Angry Birds

**Виктор Орловский**, Старший вице-президент, Сбербанк России

**Дмитрий Репин**, Генеральный директор, Digital October

**Роман Шайхутдинов**, Заместитель премьер-министра, Министр информатизации и связи республики Татарстан

**Участники дискуссии:**

**Михаил Аким**, Вице-президентом по стратегическому развитию, АBB

**Вартан Диланян**, Управляющий директор, Accenture Russia

**Камиль Исаев**, Генеральный директор, Центр исследований и разработок EMC

**P. Viljakainen:**

Good afternoon, ladies and gentlemen. I am extremely delighted to have all of you here. We have a very rare guest here, and I think we will have a good discussion for the coming hour and fifteen minutes. My name is Pekka Viljakainen and I am a kind of general advisor in the area of innovation. Also, we warmly welcome Mr. Dvorkovich to join us, and to make a few quick comments.

The panel discussion will not be me giving one question and then everybody answering with their views. We want to have more of a discussion here.

Many of you have some time limitations, so do not hesitate to jump in and out if there are people who need to leave. We are a very dynamic team, so there is no problem with that. Before we start, first of all there is some background material on the screen. To prepare this session we went to 28 cities on the Russian Startup Tour. The reason we are here is because Russia needs thousands and thousands of new companies and new businesses. We have really tried to extend our operations not only at Skolkovo, but also at the older institutions to make sure we could copy best practices and implement them in other regions. We are also trying to share our failures so that regions can avoid those same mistakes. This is all about learning.

I am actually really proud to say that when we left on the tour, there were a lot of sceptical people, especially in Moscow, who said that there are definitely cities that are not very developed or that are just totally empty space. Even some of the governors said to me that there are not many people in this sphere in my region. Then suddenly there were 550 people in the room, and it was even a surprise for the governor. This means there is something positive bubbling under the hood, so to say, and that is definitely good.

I have been working in this sector for Russia for two and a half years and I can say that compared with the situation only two and a half years ago, we have already reached a critical mass of awareness of what a startup is. When we meet with journalists, we have a lot of journalists here, we do not need to start the

interview by telling them why we are here, what a startup is, and what the difference is between innovation, science, and so forth. I think the critical mass, taking it and making it happen, that really takes some time.

But of course the question today is so what? What happens next? Secondly, like I said, I want to be crystal clear that yes, Skolkovo is definitely based on science and innovation, but Russia needs startups, not only scientific work. The reason why I am saying this specifically is that there are a lot of companies who come to me saying that they are working in this city, but that they are not going to win a Nobel Prize. They are just making money. I say, "That is good. You should get an award for that." The purpose of the startup is really to make money.

For sure, you need a scientific education, you need science to make something unique, but for me, the purpose of startups, the purpose of Skolkovo, the purpose of any of the supporting institutions, is to make sure that we can generate new jobs quickly enough and to modernize the economy through that.

The third point which I hope that all of you can quickly comment on is that in Russia, like we had for example in Finland five or six years ago, the one weak spot was really the entrepreneurial social culture. There was no culture of sharing knowledge. When I was travelling there were many cities where we had hundreds of people in the room, and they did not know each other. It reminds me of our first startup event in Helsinki where we had 400 people and nobody knew each other. If you do not know each other, you do not share your knowledge and despite the fact that I support university education, I am saying openly that I do not believe that universities can teach entrepreneurship. You have to learn it from others.

Last but not least, and this is why I am extremely happy, we have here today not only on the stage, but also in the front row, big companies represented. I would really like to make sure that in the next phase of building entrepreneurship in Russian society, big Russian companies would be more active in utilizing startups and innovations. Not necessarily putting in money; it is not about

investments, but actively getting those innovations as part of their portfolio. Big companies are typically very lazy, and there is the 'not invented here' syndrome, meaning that people want to do everything by themselves, even though the fastest way would be to purchase it from a small company.

So, with these words and these statements, I am not saying that these are right, as you can see from the slide it says 'Bulldozer's' findings. These are not Skolkovo's or Russia's findings, these are my findings. You might agree or disagree, but this is my thesis.

I will start the session now. I hope that everybody will make a quick introduction if an introduction is needed, but I will start with my dear friend Mr. Vesterbacka. The reason I give the floor to him first is not because he is a Finn, but because he has come to St. Petersburg for only two hours. He came from Singapore to Dubai to Moscow to here and in 25 minutes will be escorted by police car to the airport and is heading to Shanghai. His visit to St. Petersburg is ultra-short, that is why I am giving the stage to him first. I said in a panel this morning that six years ago it was not so popular to become an entrepreneur in Finland. Then came the Rovio success which has been followed by several companies successfully doing business. Even my son, Daniel, said that he would like to become a Peter Vesterbacka. So my question is: what should we do to build a similar kind of environment? It is not only that we need successful companies. What do we need to get the community up and running? Today we have in the room practically all the key decision-makers, so we are listening carefully. Sir Peter, please.

**P. Vesterbacka:**

Thank you, Pekka. So I am Peter. I am the 'mighty eagle' at Rovio and I think exactly as Pekka said, we have seen an explosion in startups in Finland in the last couple of years and I do not think it is only because of Rovio and Angry Birds.

Of course, we try to play our part there, but in general I think it is very, very important that you have role models, and you already have some quite successful companies, especially if we look at technology here in Russia. You have Yandex, Mail.Ru, and Evernote is originally from here, so a lot of innovation is happening and there are some very successful companies. I think we need to celebrate the heroes, the entrepreneurs even more. One thing that has happened in Finland which I think is very interesting is that, as Pekka said, if you go back six years, and actually six years ago I did a presentation at Aalto University in Helsinki about entrepreneurship to 600 students. During my presentation I asked the students, "How many of you want to become an entrepreneur? How many of you will start your own company when you finish your studies or even before?" And out of 600 people six years ago, only three hands went up.

We said that this is really a disaster, so we got some of the local startups together and we then started an event called Slush. The first year, we had 300 people and then last year it grew to 6,000. This year we will probably have 10,000. One important thing about Slush: why did we decide to call the event Slush? It is an event for startups by startups, and the reason we called it Slush is because in Finland in November when it is held, it is cold, it is dark, and there is slush on the ground. It is not Silicon Valley, and we are not trying to create another Silicon Valley. We are trying to create something better. I think that that something is also very important, that you always have to create your own thing, do your own thing.

With Slush, within startups and other entrepreneurship societies, there were success stories like Rovio with Angry Birds, Supercell, and a lot of the things in games. When I did the same presentation to Aalto University students about entrepreneurship at the end of last year, I asked them the same question. "How many of you will start up your own company?" More than half of the students

raised their hands. So in six years, we have created this cultural revolution. Now everybody wants to have their own startup, everybody wants to be an entrepreneur.

If I look at Russia, and of course my experience is limited but I think this is now my third or fourth time in Russia this year, and I do not only go to St. Petersburg and Moscow. I went to Novosibirsk; I went to Tomsk; I talked to a lot of students. I also get the same kind of sense as we saw there in Pekka's findings that there is a change happening, but I think what is needed is that we need to accelerate that again by highlighting the success, highlighting the entrepreneurs, really showing the entrepreneurs as the heroes creating new business, and creating new jobs. I also think that it is super important to have role models. I am of course happy to be here and too bad I cannot be here for more than a couple of hours, but I think that there are very important things happening here in Russia when it comes to startups.

**P. Viljakainen:**

Peter, I have a special question for you, because during the tour, we collected questions. I have also Mr. Dvorkovich's special question from the city of Perm, but for you I have a special question. Why do you, as a successful businessman, spend so much time with startups? Is it that you have so much money and nothing to do and you just need to have some entertainment in your life? What is the reason? Is there some business reason to deal with startups?

**P. Vesterbacka:**

Yes, I think that it is absolutely all of the above, or something like that. It is very important for us. If you look at Rovio, we are now 850 people so we are a big startup, if you will. For us it is very important to work with the ecosystem. Of course we are always hiring and acquiring, so we have hired a lot of people from the startup ecosystem. That is where you find the most entrepreneurial, the most

driven people, the best talent you can typically find are around startups. Of course we cannot create everything ourselves. I think again you will find a lot of innovation, surprisingly enough, with startups. So we sometimes also acquire companies and I think that is also very important.

I think it was also in the findings that bigger companies really need to learn how to work with startups because that is a great way to bring in more innovation and get stuff done faster in your own business. Plus it makes the whole ecosystem healthier because startups are sometimes looking for an exit as well. That again feeds the ecosystem when you have people who make a bit of money by selling their company and then they can start the next big thing. So for us, and for me personally, I think it is just the right thing to do, both from a personal and a business perspective. Working with startups you learn a lot, and I think that that is something that is true for small companies and big companies. You should always work with startups.

**P. Viljakainen:**

Thank you, Peter. Mr. Dvorkovich, first of all thank you for coming to the discussion as an ordinary citizen. As I said, I have a special question for you from the region. But before that, it seems that a lot of people are thinking now that actually Skolkovo, Russian Venture Company, and all of these things were not just for fun, it was not like a show, that there is some reality behind it. Even journalists are finding out, which is surprising. So my question is: what next? What is expected from the colleagues here, from all of us, we all belong to the entrepreneur class, what is expected to get to the next level? And then the special question from Perm. Have you given guidance to your own children to start a business? Yes or no?

**A. Dvorkovich:**



Okay. Thank you for this question. Well it is good to be back in St. Petersburg for the Forum. Every year we meet here and discuss all kinds of interesting issues. Startups and innovations are one of the most exciting things to discuss and to do. A few years ago, we decided that Russia needs something else besides oil and gas and the natural resources we have, and we thought about this a lot and decided that what we need is a real innovation drive, a real modernization drive for the Russian economy. Then we thought: how should we do this? We knew that we had a good foundation. We had all the methods already. We have a good education system which is part of the heritage of the Soviet Union. We have good research centres, also from the same times. We have big companies that want to be leaders in the global economy, not just in Russia, which can accelerate a demand for innovations.

But what we did not have was knowledge of how to do that. How to transform education and science into businesses? We were showing young people a couple of businessmen who did something good, and I literally mean a couple: there really were just a couple, like Kaspersky and who else? Maybe Yandex, Arkady Volozh, but we could not find a third Russian, so we found Peter. But now we have dozens of these guys who have already succeeded in an innovative business, who have already started their own businesses and earned some money. We also have dozens of regions who have their own innovation programmes, and dozens of companies who have their own innovation programmes. We have 9,000 people who came for the Startup Tour events in 28 cities across Russia and we really have a drive for startup businesses in innovation.

Skolkovo was just an idea. It is a site, obviously, a geographical location, but it was more an idea of how to do things. I think we were able to show that Skolkovo is not just about one place, it is about the change in Russia as a whole. The next step is to bring in Chinese entrepreneurs, and then we will need more than just 400 hectares near Moscow. There are a lot of those guys.

I think what is also important is that we have both the old generations and young generations working together now, so the experience is being transferred from experienced people to young people. Young people bring enthusiasm, bring real energy into the process, and this is really important. Yes, I will suggest to my kids to start something, and I am sure that they will start something. I will not push them, but I am sure that they are looking at what is happening around, and they will do something good.

**P. Viljakainen:**

Thank you, Arkady. Actually, just to show that this is a team play, I had a question for Mr. Vekselberg. Victor, we have a special question for you. Arkady said that he will give advice to his own children to start a business in Russia. But we have a question for you, which is actually from a journalist. This journalist thinks that Skolkovo is only one region, and it is only what happens close to Moscow, that the idea of Skolkovo is to centralize everything to one place. Now it seems that Skolkovo is everywhere together with the Russian Venture Company, we are in all the regions and so forth. So is there something wrong, or was it somehow misleadingly communicated? Is it that Skolkovo is not only centralizing everything in Moscow? Sir, you can answer whichever question you like.

**В. Вексельберг:**

Спасибо за вопрос, Пекка. На самом деле вопрос очень правильный. С первого дня по поводу «Сколково» идут дискуссии, и нам это очень приятно. Что такое «Сколково»? Какова его цель? Какова его роль в современной российской экономике? Каково возможное влияние на будущее? В некоторых головах складываются стереотипы. Один из таких стереотипов — я надеюсь, уже рудиментарного характера — это то, что «Сколково» — некоторая привилегированная территория на 400 гектарах, которая

сконцентрировала в себе большое количество предпочтений и является уникальным российским объектом.

Я хотел бы воспользоваться высказыванием одного из апологетов сколковского проекта — нашего нобелевского лауреата господина Алферова, который является сопредседателем Научно-консультативного совета. У него очень много критики. Алферов с первого дня говорит, и абсолютно правильно: «Сколково» — это не территория, «Сколково» — это идеология. Когда мы создавали «Сколково», речь шла не об отдельном градостроительном или девелоперском — назовите его как угодно — проекте, а о создании экологической системы мер поддержки и стимулирования инновационного предпринимательства — предпринимательства, которое базируется на знаниях. И с первого же дня, несмотря на то, что закон касался вполне конкретного юридического лица, был заложен принцип экстерриториальности. Это значит, что резиденты «Сколково», независимо от того, где они живут и работают, обладают всеми правами, которые им предоставлены законом. На сегодняшний день из более чем 1 000 компаний, которые являются резидентами «Сколково», приблизительно половина — это Москва и Московская область, и более половины — это вся территория России. Безусловно, мы тяготеем к регионам с концентрацией интеллектуального потенциала — таким, в частности, как Санкт-Петербург и его регион, Уральский регион, Новосибирск, Томск, Дальний Восток, где существуют развитые высшие школы, продвинутая академическая наука — собственно говоря, та база, вокруг которой и должна развиваться инновационная философия.

Мы верим в то, что нам удастся быстро — а мы работаем уже более трех лет — прийти к разумной модели существования такого инновационного центра. В дальнейшем модель будет распространяться: таких центров в России должно быть, возможно, пять, восемь, десять. Тот успех, которого мы уже достигли с точки зрения привлечения молодежного,

профессионального, бизнес-интереса к нашему проекту, говорит о том, что это будет работать.

Я скажу даже больше. Меня приятно удивило решение, которое принял мэр города Нью-Йорка господин Блумберг, покидая свой пост в прошлом году, — решение о создании подобного центра в Нью-Йорке. Мы посмотрели основные принципы, по которым он создается, и я думаю, что он списан у нас. Основные параметры очень похожи на то, что реализуется в нашем проекте. Уважаемые коллеги, «Сколково» — это не территория, «Сколково» — это философия.

**P. Viljakainen:**

Thank you, Victor. Now I want to switch to Roman from Tatarstan. Of course, this year the Startup Tour was in Kazan. In Kazan, of course, every single person knows that the region has really developed their ecosystem, especially in IT. You have a magnificent educational programme, but people want to know, especially other regions, is there something that you have done wrong? Is there something you can still improve? I think that it is about learning from others.

**P. Шайхутдинов:**

Во-первых, то, что делает «Сколково», то, что называется Startup Tour, это очень правильно. Это то, что заставляет в конкурентной среде развивать умение людей не бояться и продвигать собственные идеи. All your findings are correct, and we can add up a lot. Но необходимо делать конкретные вещи каждый день.

Я представляю Республику Татарстан, являюсь заместителем премьер-министра, министром информатизации и связи, отвечаю за развитие IT-индустрии. IT-индустрия — это очень мощный рынок в Татарстане, но самое важное, что это вообще один из самых высокодобавленных и конкурентных видов деятельности. Татарстан сделал на это системный упор и, начиная

со школы и заканчивая развитием технопарковой инфраструктуры, системно поддерживает и развивает IT-индустрию. Поддерживает начиная с IT-классов, со второго класса. Через месяц у нас проходит олимпиада по робототехнике, в 2016 году проходит мировая олимпиада по программированию. Это постоянная системная работа. Стартап-тур, аналогичный «Стартап Сабантуй», проходит по 14 городам: сейчас он прошел уже порядка 10 городов, более 600 заявок, 400 отборов, более 250 успешных кейсов, которые приедут в Казань и в Челны. Создано более 2 500 рабочих мест, при том что в области IT их порядка 5 000.

В завершение хочу сказать, что требуются системный подход и возможность для регионов развивать предпринимательство в высокотехнологичных отраслях. При этом IT является наиболее доступной из них, поскольку кроме компьютера и доступа в Интернет не надо ничего. У нас есть стартапы, которые зарабатывают больше двух миллионов в год, и этим ребятам по 13-14 лет. Это реальная история, которая получает реальные гранты.

Необходимо сделать несколько очень простых вещей. Необходимо развивать небольшие технопарки в регионах. Пекка абсолютно правильно сказал, что, когда люди собрались на Startup Tour, они друг друга увидели в первый раз. У людей должны быть точки пересечения. В Татарстане было построено два технопарка, которые третий год подряд являются успешными: они специализируются на IT. Сейчас реализуется проект «Иннополис», о котором многие из вас слышали: это как раз проект, который завязан на агломерацию по отраслевому признаку в сфере информационных технологий, высококонкурентной, высокопроизводительной рабочей силы и интересных проектов.

Необходимо развивать образование. В Татарстане с 1 сентября запускаются специальные IT-классы. Постоянно действуют IT-лагеря. Один из старейших образовательных техникумов — среднее профессиональное

образование, — которому более 80 лет, уже два года развивает информационные технологии. В университете Иннополис, который сейчас создается, уже более 650 слушателей, которые проходят обучение по программе STEM.

Необходимо делать не только стартап-туры, но и каждодневную работу в регионах. Необходимо для каждого региона определить KPI — если регион, конечно, готов это у себя развивать. Небольшие технопарки, образовательные стандарты. Оказывается, в России отсутствует общеобразовательный стандарт такого высшего образования, как computer science. У нас готовят математиков, физиков, но не готовят таких специалистов. Сейчас под руководством господина Ливанова такой стандарт разрабатывается.

Делается очень много. Основное — это образование, готовность рисковать и развитие инфраструктуры, где люди могли бы самореализовываться. Спасибо.

### **В. Вексельберг:**

Я хотел бы извиниться и отпроситься у модераторов, чтобы, в подтверждение того, что «Сколково» — это не отдельная территория, поучаствовать в подписании соглашения между Фондом «Сколково», «Россетями» и Санкт-Петербургом. Это одно из наглядных подтверждений того, что в комбинации с бизнесом и территорией «Сколково» создает свои модели. Мы рады, что Санкт-Петербург является активным участником в продвижении наших стартапов на территории большой агломерации, причем именно в контексте практической имплементации в такую важную отрасль, как энергетика. Сегодня это тема «умных» сетей, это энергоэффективность. Конкретный пример: я анонсирую подписание очень нужного и, как нам кажется, очень важного соглашения.

**П. Вильякайнен:**

Я думаю, Вы достаточно сказали, чтобы мы Вас отпустили. Пожалуйста.

Далее — следующий вопрос от аудитории, и очень хорошо, что здесь присутствует мой коллега из компании Accenture. Пожалуйста.

**В. Диланян:**

Один из крупнейших вопросов состоит в том, каким образом привлечь большие компании к участию в деятельности сообщества стартапов.

**П. Вильякайнен:**

И кстати, у меня к Accenture очень особые чувства: они мои конкуренты — достойные конкуренты. Каким образом Вы видите то, что сейчас происходит в этой сфере?

**В. Диланян:**

Спасибо. Для меня «Сколково» — такое родное слово, потому что я заканчивал первую группу Executive MBA «Сколково», поступив туда в самый кризис, а потом способствовал вступлению компании Accenture в Инновационный центр «Сколково». То есть это вторая моя альма-матер. Понимая всю важность стартаповского сообщества в России, я хотел бы сказать пару слов о том, какая тенденция нам сейчас видится в мире с точки зрения роли крупных компаний в продвижении инноваций.

Всем понятна роль крупных корпораций в российской экономической жизни. Во многом именно через них в Россию должны приходить инновации в технологической, в кадровой, в организационной работе. Здесь интересно сказать о том наблюдении, которое выявило наше ежегодное исследование, так называемое Technology Vision. Оно показало, что ситуация, когда тон в привлечении инноваций, прорывных технологий на рынок принадлежал стартапам, начинает уходить. Крупные компании

просыпаются и более не хотят быть жертвами. Они внутри себя выстраивают инновационные системы, чтобы быть готовыми и, когда придет следующий big thing, первыми сорвать плоды. Мы видим, что если этот процесс строится правильным образом, то компании могут очень хорошо на этом зарабатывать.

Здесь я бы выделил два практических момента — что важно делать в крупных компаниях для того, чтобы это работало, — в том числе ориентируясь на пример Accenture, у которого порядка 40 инновационных лабораторий по всему миру.

Первый вывод: инновации должны быть с самого начала четко привязаны к основному бизнесу. Это не игрушечно-гаджетная тема — это средство, которым можно улучшить свои бизнес-показатели. Второй вывод: в крупных компаниях есть органическое противодействие инновациям. Крупные компании воспроизводят модели, которые были успешны ранее, поэтому инновационными механизмами нужно управлять как бизнесом. Должна быть система: как отсеивать, как культивировать, как внедрять проекты, как потом монетизировать.

Эти два момента, пожалуй, самые важные. Есть тенденция, которую мы в первый раз четко замерыли: крупные компании, по крайней мере в сфере цифровых изобретений, не хотят больше мириться с тем, что появляются Instagram, Twitter и YouTube и начинают их, как говорится, disrupt — взрывать изнутри. Они сами хотят быть на этом месте. Если мы сможем совместно приземлить эту тенденцию в России, в крупных российских компаниях — я думаю, польза будет немалая.

**П. Вильякайнен:**

Аркадий, пожалуйста, теперь Вы.

**А. Дворкович:**



Небольшое дополнение — два конкретных примера.

Первый. Буквально два дня назад, когда мы были в Шанхае вместе с коллегами, большой делегацией, в рамках визита Президента России в Китай, наши компании подписывали самые разные соглашения. Компания «Российские железные дороги», крупнейший работодатель в России, подписала два соглашения. Владимир Иванович Якунин, руководитель компании, рассказал об этом так: одно соглашение с «Китайскими железными дорогами» — традиционный бизнес, сотрудничество, развитие железнодорожных сетей, в том числе тех, которые начинаются в России и продолжаются в Китае, и наоборот. А второе соглашение, говорит, с какой-то компанией по каким-то инновационным продуктам. Он не сразу смог вспомнить название компании, потом вспомнил: Huawei. Huawei сейчас, как известно, одна из самых крупных компаний в мире, она занимается разработкой самых разных продуктов. Это хороший пример того, что самые крупные компании уже понимают, в какую сторону им надо идти. У нас почти все крупные компании в той или иной степени занимаются этой работой.

Второй пример связан с тем, что и государство не должно бояться рисковать. Мы рискнули пять лет назад, когда начали программу модернизации. Я помню самые первые обсуждения, самые первые решения. Тогда мы сделали ставку на очень конкретный список отраслей: информационные технологии, медицинские технологии, энергоэффективность, космические технологии и ядерная энергетика. Совсем недавно, на прошлой неделе, рядом с Санкт-Петербургом мы проводили очередную Комиссию по модернизации на тему медицинских технологий. Все проекты, которые мы начали пять лет назад в рамках комиссии, оказались успешными. Их тогда было мало, всего семь, но они все оказались успешными. Они все заработали деньги, все получили

практические результаты и теперь уже находятся в рынке и успешно конкурируют.

Мы рады, что эти примеры стали заразительными для других центров. Уже говорилось о Казани; у нас есть очень успешный центр Digital October, который развивает IT-направления, там уже появились и другие бизнесы вокруг. В части IT Digital October всегда был конкурентом «Сколково» — но на самом деле это не конкуренция. Просто в такой стране, как Россия, должно быть много подобных центров: здесь ничего плохо нет, это только хорошо. Есть институты, которые этим занимаются: «Роснано», «Российская венчурная компания», другие организации, которые тоже вырастили много бизнесов. И есть финансовые институты, которые поддерживают эти направления, в том числе Сбербанк, венчурные компании, которые присутствуют в этом зале и очень серьезно работают. Мы благодарны всем иностранным партнерам, которые не побоялись прийти в Россию и быть в этом бизнесе вместе с нами, — и профессорам, и венчурным компаниям, и исследователям, и просто бизнесменам. Я думаю, что практически все они не прогадали, практически все они приобрели либо опыт, либо деньги. И то и другое очень хорошо. Так что будем продолжать работать вместе.

С одной из таких компаний я сейчас должен буду встретиться: это компания IBM, которая уже долгие годы является нашим партнером и в «Сколково», и в России в целом. Несмотря на мнение американского правительства, компания приехала на Форум. Поэтому я просто обязан сейчас пойти на эту встречу.

Спасибо вам большое. Успеха Startup Tour, Startup Village, «Сколково», всем.

**P. Viljakainen:**

Thank you very much, Arkady. I think, Arkady, you made a great decision to move to Sberbank now, because I remember Victor, my dear friend, when we met for the first time six years ago, I came to your room and I tried to sell you a new innovation, not from a startup but from my own company, and you said that we at Sberbank, we have a tendency to do things by ourselves and now you are working for Sberbank Ventures to find new ideas outside. Has something changed?

**Р. Орловский:**

Спасибо, Пекка, что пригласил меня на это мероприятие. Я постараюсь дать упрощенную, неполную, но понятную картину. Начну с ответа на вопрос, как мы работаем с инновациями, с венчурами, со стартапами.

Я хотел бы начать с высказывания Стива Джобса: «Death is the best life-changing agent». Когда Пекка показывал свои findings, бульдозеры, там был такой пункт, который назывался «инновация, наука, стартапы». Все запутанно, никто не понимает, где стартапы, где наука, где инновации. Я бы добавил сюда еще одно слово, которое по-русски звучит как «прорыв», потому что так мы переводим слово disruption. Disruptive innovation. А по-английски это слово звучит, как «разрушение». Когда мы что-то прорываем, мы не понимаем, что конкретно. На самом деле любая инновация — это по определению разрушение.

Сбербанк прошел большой путь от создания R&D-лаборатории, где мы просто играли, дальше — к лаборатории, где мы создавали прототипы, и наконец — до понимания того, что, как правильно сказал Вартан, это бизнес. Мы не можем пытаться построить что-то маленькое и посмотреть, как это работает. Стартап, инновация — это бизнес, новая бизнес-модель, которая должна быть отдельно. Если представить себе Сбербанк и Accenture в виде большого леса, то инновация — это маленькое растение в горшочке. Если вы пересадите его в лес и попробуете сделать так, чтобы в

большой компании этот цветочек рос вместе с большими деревьями, большие деревья его убьют. Его нужно пересадить в лес в нужное время и в нужное место. При этом большим компаниям достаточно тяжело заниматься инновациями. Это касается и IBM, и Accenture, и Сбербанк, и «Российских железных дорог». Почему? Потому что стартап несет в себе два риска — вернее, две крайности. Первая крайность: он умрет. На то, что говорил Аркадий, к сожалению, я могу возразить только его табличке. Если у вас семь компаний, семь инициатив и все семь успешные, у вас что-то не так в организации. Потому что, по определению, какое-то количество ошибок и умерших компаний должно быть. В большой компании стартап — это сложно, потому что либо этот стартап умирает — а большая компания к такому не привыкла: мы же, как и правительство, хотим, чтобы все семь выжили... Мы в семь вложили деньги, все семь должны быть успешны, а если шесть успешные, то этого одного мы должны отстрелить и больше никуда не пускать, он же лузер. Вторая крайность: этот стартап выживает и что сделает? Разрушит ваш текущий бизнес, каннибализирует его. Снова страшно. То есть если маленькая компания подвержена одному риску, то мы, большая компания, — сразу двум. Для большой компании работа со стартапами — в целом очень сложная история. И надо сказать, что все мы только учимся — Сбербанк в том числе — на собственных ошибках.

Итак, к стартап-бизнесу мы должны относиться как к бизнесу, не как к идее поиграть или показать всему миру, что мы инновационные. Это бизнес, который имеет право: первое — умереть, второе — убить существующий. По-другому эта штука не летает.

Перейдем к вопросу о том, насколько в России вообще хорошая почва для инноваций, для стартапов, для таких прорывных, разрушительных вещей. На мой взгляд, с культурой предпринимательства у нас пока не очень хорошо. Люди сложно принимают решение стать предпринимателями. Это показывают опросы: большинство молодых людей после института хотят

работать в большой уважаемой компании. Если им предложить работать в стартапе, в Accenture или Сбербанке, они выберут второе или третье, вряд ли первое. Тем не менее, как я сказал, стартап — это разрушение, а в нашей культуре, ментальности умение разрушать, умение создавать что-то новое, сделать по-другому, даже гайку завинтить по-другому — очевидно существует. Если мы переломим тот тренд, что люди хотят работать в больших компаниях, если люди захотят создавать свое — у нас появится возможность научиться привинчивать гайки по-другому.

Теперь две больших развилки. С левой стороны инновация — это наука, а с правой стороны инновация — это эволюция. Мы в Сбербанке считаем, что инновация — не наука, инновация — это умение прикрутить гайку по-другому. Иногда это происходит совершенно случайно. Мы знаем очень много подобных случаев в науке, а в особенности в стартапах. Google не верил в свой собственный стартап и пытался продать его за миллион долларов конкуренту. Ребята, которые создавали Angry Birds... я сомневаюсь, что Питер думал, что у него будет многомиллиардная компания. И Пекка мне рассказывал, как они поднимали первые 50 тысяч долларов. Никто не мог себе представить. Почему Angry Birds стал хитом, а миллион других хитами не стали? Ответа на этот вопрос нет. Его нет сегодня, и завтра его не найдут. Эволюция так устроена. Это всё — вопрос случайностей, нужно пробовать. И мы в Сбербанке хотим пробовать инновации в виде некоего достаточно случайного процесса. Очевидно, что инновации при этом должны конкурировать друг с другом за идеи, за место под солнцем.

Последнее, что я хотел сказать. Ключевые слова для любой инновации — это страсть, умение принять на себя риск, в том числе в виде поражения со всех сторон. Это, безусловно, понимание потребности, что конкретно нужно конечному клиенту. И последнее ключевое слово для любой инновации — наверняка вы все его знаете, особенно те, кто начинал стартапы, — это exit.

Если некуда выходить, у нас с вами и стартапов не будет. То есть нужно создать инфраструктуру выхода.

Сейчас у Сбербанка есть следующая большая проблема. Я отвечаю за digital ventures. Я вижу по работе с инновациями и с маленькими стартапами, что к нам приходят на этапе, когда еще ничего нет, и говорят: «Купите нас срочно, мы хотим в Сбербанк, купите нас с потрохами». Очевидно, что люди не понимают, как они выйдут из проекта, когда этот проект подрастет. Проблема — не поднять деньги на входе: денег на входе много, много венчурных фондов, и, по-моему, этот рынок даже перегрет. Проблема в том, что должны быть потребители. Когда у railway и Huawei похожее только «вэй», нет потребности — искренней и настоящей потребности — в приобретении этой инновации, то ничего не полетит. То есть нам нужны свои IBM и Сбербанки, которые эти инновации покупают. Пекка, извини за трату твоего и общего времени.

**P. Viljakainen:**

We are extremely happy to have Sberbank and others to do the purchasing of startups, thank you, Victor.

**S. Vakhrukov:**

I am the Deputy Minister of Regional Development of the Russian Federation and I would like to ask the question, what was the outcome of your efforts to sell something to Mr. Orlovsky? What was the result of your efforts?

**V. Orlovsky:**

We worked hard, but Pekka left the company which he was representing.

**M. Крук:**

Из того, что я слышу в выступлении господина Орловского, следует, что вы не продадите и не купите ничего. Подход неправильный. Я поясню почему. Вот Вы говорите, что приходят купить. Это не дело тех стартаперов, которые к Вам обращаются, — думать о том, как они выйдут. Скажите, пожалуйста, — жалко, что Аркадий Владимирович ушел, — кто заканчивал математические школы, учился в математических школах? В зале есть такие?

**Р. Орловский:**

Я тоже могу поднять руку.

**М. Крук:**

Отлично. Так вот я в свое время полгода проучился во второй школе, не потянул там. Москвичи хорошо знают, что такое вторая школа. Я в 52-й учился, в 26-й. Так вот, «innovation it's a lifestyle», инновация — это образ жизни. Невозможно этому научить, невозможно этому научиться, это образ мысли. Посмотрите на наших великих ученых. Вы думаете, они когда-нибудь могут сказать, какой выход? Ваш подход в корне неверен. Это мое мнение.

**Р. Орловский:**

Обсудим.

**М. Крук:**

Я готов обсудить. Но с таким подходом вы слона не продадите. Помните такое выражение? Люди, которые учились в математических школах, я думаю, тоже выступят: скажут, что в каждом классе была определенная категория людей, и они совершенно по-другому мыслили.

**P. Viljakainen:**

Gentlemen, I think we have to stop now because of the schedule, but the point was very valid. I will now give the floor to a really big company, to Schneider. We are really running out of time and as you can see, even the air is getting hot in here due to the lack of air conditioning. Anyway Emmanuel, how is Schneider using the startup community innovations in general? What kind of advice can you give to us?

**E. Babeau:**

Thank you, Pekka. I am really enjoying this panel so I am afraid I represent this big company unable to adapt, to innovate, that thinks it has to destroy the new companies or it will die. I have been hearing a lot of tough things for us. I think I am going to try and nuance that a little bit, if I may.

It is very true that in large companies, we admire very often what new companies, startups, are able to do in terms of energy, to create something new, innovation capacity, to think about things differently, to get to breakthrough solutions, breakthrough ideas, and we envy them to a large extent. That is why when we have something new, something small, something which we believe in within the company, we very often try to have a startup approach because we know, and that has been said very rightly, that if we put this small idea together with the rest of the large business, there is a strong chance it is going to die and it is going to die rapidly. That is absolutely true.

At the same time, we believe that a startup has gaps and needs that can probably be fed by teaming up with larger corporate financing, capacity to scale up, and global vision. These are things which are much more difficult for a startup. So we have a unique approach, I would say, even if it is starting to develop now a little bit. A few years ago, we set up a fund, an investment fund, call it a venture company, together with other big corporates, Aster and Solvay, and also with some public money, European money with the European



Investment Fund. The purpose of this fund is to invest small to medium-size amounts, up to a few million euros, in startups.

We do not usually invest directly in businesses competing with Schneider Electric. It is more on the border of what Schneider does, or things which are different from the Schneider Electric business. Through this Fund, which has EUR 120 million in equity, we are going to be able to scroll through, if you will, to have a very detailed understanding and vision of innovation in businesses which are not directly connected to what we do today, but which we know can influence what is going to be the future of Schneider.

By doing that we learn a lot, and very often we realise that in the medium term it brings answers and solutions to us. We also help them grow. Then you can get several solutions after five or six years. In some cases we acquire the company because it becomes totally relevant to us, and it has acquired a size where we could say that it is big enough to survive within a large company. In other cases we just sell it and made money, and in some situations we lose money as well. That is the job of a venture capitalist, but certainly it is incredibly enriching for our approach in terms of innovation, and it is good for startups.

**P. Viljakainen:**

Very good, thank you, sir. Now I will switch to Igor. Igor, I was about to say that you are a grand old man, but I will not use such words, I will say that you are one of the most experienced guys in building this startup community. So instead of asking about the funds and the Russian Venture Company as such, my question is, what should we put on your own agenda, or RVC's agenda, to make this community aspect, learning from others, really happen? People are a little bit afraid of telling others about their failures and successes, and therefore learning is not fast enough. I think it is very clear. What should we do, as the Russian Federation or as a part of the community, to learn faster? Please.

## **И. Агамирзян:**

Спасибо, Пекка, за вопрос. Он, в общем-то, не совсем то, о чем мне хотелось говорить, хотя попадает, несомненно, в струю обсуждения.

Мне представляется, что все-таки ключевой задачей является популяризация продвижения и пропаганда, создание тех условий, при которых в обществе будет реальная мотивация на инновацию. Создание образа героя времени, той самой ролевой модели, о которой говорил Питер. Сегодня на другой панели я задал вопрос аудитории. Кроме Angry Birds есть еще World of Tanks, вполне сейчас сравнимая по популярности. Angry Birds — это финская игра, а World of Tanks — белорусская. Так вот Питер в Финляндии — национальный герой, а кто сделал World of Tanks? Ни в Белоруссии, ни в нашем союзном государстве никто даже и не задумывается об этом. Пока люди, подобные этим успешным предпринимателям, не станут героями нашего времени, как стали в Америке Стив Джобс, Билл Гейтс (и целое поколение выросло на этих технологических пионерах); пока не станет ясно, что это реальный социальный лифт и мотиватор для молодежи; пока не станет ясно, что через техническую специализацию, техническое творчество есть путь в элиту, что есть успешные примеры... Я не понимаю, почему Воложа до сих пор не наградили орденом — не знаю чего, но самый заслуживающий в нашей стране государственной награды человек — это Аркадий Волож, в этом я твердо уверен. Был пример Касперского, которого, если я правильно помню, государственной премией наградили. Но это единичные случаи. По-моему, нужно просто установить правило на государственном уровне: вырастил бизнес до определенного размера, вывел его на IPO, продал стратегическому инвестору больше чем на какую-то фиксированную сумму — получаешь государственную награду. Но этой идеи продвижения нет совсем, а идет, наоборот, ползучая борьба. С одной стороны — слова: правильные, хорошие. Я, например, согласен с Аркадием. На прошлой

неделе в Петербурге был Совет по модернизации, я на нем присутствовал. Видно, что фармацевтическая отрасль сдвинулась, появились новые интересные разработки: лекарства, компании. Проекты, которые действительно когда-то начинались Комиссией по модернизации, оказываются успешными. А дальше возникает следующая ситуация: новое лекарство есть, а механизма включения его в список лекарств, проходящих по госзакупкам, нет. Достигнут вроде бы положительный результат, клинические испытания проведены, лекарство в десять раз более эффективно, чем существующие, но к конечному потребителю оно не попадает, люди продолжают умирать. Вообще рынок лекарств во всем мире достаточно сильно зарегулирован. Левая рука не ведает, что делает правая, и, к сожалению, зачастую неправильная рука оказывается сильнее. Я уж не буду приводить классические примеры: таможня и так далее и тому подобное.

Я начал заниматься предпринимательством очень давно, еще в советское время: пришел из науки, основал один из первых программистских кооперативов у нас в стране, соответственно свой предпринимательский опыт числю начиная примерно с 1988 года. За это время мне пришлось походить в очень многих ботинках: технологического предпринимателя самой первой волны, технического специалиста в крупной корпорации, далее я прошел по всем ступенькам карьерной лестницы в крупных компаниях — топ-менеджера, руководителя государственного института развития. Я всегда был сторонником модели entrepreneurship — не просто предпринимательства, а предпринимательства внутри существующих структур. Она тоже оправданна, тоже имеет право на жизнь и, кстати говоря, весьма характерна для крупных корпораций, и разумные крупные корпорации пытаются это насаждать, хотя это далеко не всегда успешно получается. К сожалению, я в этом смысле не так оптимистично отношусь к российским крупным компаниям.

Для этого есть совершенно понятные исторические и экономические причины. Недостаточная конкурентная среда, отсутствие реальных технологических компаний — тех, у которых основным бизнесом была бы не продажа товаров и не продажа услуг, а продажа технологического продукта. Таких компаний, по большому счету, у нас в стране нет вообще. Есть потребители технологий, но не их производители. В этом смысле среда здесь еще недостаточно зрелая. Я все жду, когда наконец появятся мирового масштаба multinational родом из России. На самом деле у нас такие компании несомненно есть: уже упоминавшийся Касперский, скажем Parallels, которая не меньше по масштабу, но гораздо более специализированная, АБВУУ. Но они все нишевые, нет ничего универсального. Откровенно говоря, я не думаю, что сейчас на сложившихся зрелых рынках типа рынка программного обеспечения есть шансы на появление такой компании. На зрелом рынке быстрого прорывного роста не происходит: он происходит только тогда, когда появляется та самая disruptive innovation, приводящая к появлению уникального предложения, формирующего новый рынок. Поэтому нам, как мне представляется, — и стартаперам, и крупным корпорациям — надо предельно внимательно смотреть на новые открывающиеся окна возможностей там, где есть потенциал реально быстрого взрывного роста. Кстати говоря, замечу, что крупные американские, и не только американские, мировые компании-multinationals, даже из традиционных секторов индустрии, сырьевые компании и так далее — очень внимательно присматриваются к технологическим процессам, происходящим в новых потенциально угрожающих секторах экономики. Практически в любой нефтяной компании, как мне представляется, кроме российских, обязательно есть свое венчурное крыло, которое вкладывает пускай не очень большие, как правило миноритарные, инвестиции в проекты из альтернативной энергетики — просто чтобы быть в курсе, откуда придет

угроза и тот самый disruption, который вызовет перерождение, и успеть на ступеньку уходящего поезда.

**P. Viljakainen:**

Thank you, Igor. Dmitry, first of all for all those foreigners who do not know Mr. Repin, I want to give him public credit here because he has been one of the most active guys, putting his own money and energy into building Digital October in Moscow, and he is also one of the most critical guys on the issues that I have been working on, and that is a very good thing. It is super good.

Actually my question is not about your criticism. I want to ask what your plan is. How can the good things that you have done with Digital October be really broadcast across Russia? I can tell you honestly, and this is not a compliment, that in the 28 cities that I visited on the Startup Tour, half of the governors were really searching for ways to accelerate, and there are companies already there, so how can we support them? What is the way, the Digital October way, that we can support them?

**Д. Репин:**

Спасибо, Пекка. Я, наверное, тоже буду говорить по-русски. Digital October отличается от многих организаций, представленных здесь, тем, что это частный инновационный центр. Нам три с половиной года, и когда мы пытались понять, что такого мы сделали, и одним словом это описать, то придумали слово. Оно, наверное, тяжело переводится на английский язык: слово «деместечковизация». Да, иногда его даже трудно выговорить, но, наверное, это то, что мы делаем лучше всего, и то, из-за чего кто-то говорит, что Digital October стал в предпринимательском экосистемном пространстве некоей ролевой моделью. Я знаю парочку центров в России, которые называют себя аналогом Digital October по философии и подходу, который они проповедуют.

Собственно, то, что мы пытались делать и до сих пор пытаемся и что становится сложнее в существующей меняющейся геополитической ситуации, это качественный контент. Это содержание мирового уровня для российских предпринимателей в виде конференций, мероприятий, образовательных программ, которые позволяют им не быть местечковыми, а делать какие-то вещи, которые релевантны глобально.

Я думаю, эта идея деместечковизации становится близка и многим региональным — будь то частным или государственным — центрам, а также конкретным людям, которые тоже не хотят быть условно местечковыми. Сегодня приводится много цитат. Андре Моруа говорил: «Для провинциального человека человек из столицы — то же самое, что для столичного человека — королевская особа». Пекка, Startup Tour — тоже в каком-то смысле выезд столицы в провинцию.

Если кратко говорить о трендах, которые мы наблюдаем, то, наверное, московская стартап-тусовка, предпринимательское сообщество уже немножко эволюционировало. Ему больше не нужны чисто мотивационные истории, оно профессионализировалось. «Фимтек» собирается здесь, «Этек» — здесь, и мы тоже понимаем, что, наверное, такая роль чисто экосистемного игрока уходит, по крайней мере если говорить про Москву. И мы, Digital October, идем дальше. Пользуясь случаем, я скажу два слова о нашем новом проекте. Мы считаем, что понятие «деместечковизация» важно не только для старт-ап комьюнити, не только для понимания того, что делать, но и того, как нам это делать. Для того, чтобы делать что-либо на мировом уровне, нужны профессионалы мирового уровня, которых очень сильно не хватает, особенно в области новой, «цифровой», экономики. Мы открываем свое учебное заведение, оно называется «Лаборатория новых профессий». Там мы будем учить уже сложившихся профессионалов, которые готовы освоить новые востребованные профессии. Например, то, что мы запускаем в первую очередь, очень востребовано: создатель-

продюсер образовательных онлайн проектов. Это то, что нужно всем, а делать этого никто не умеет. В первую очередь мы опираемся на профессионалов в цифровых областях, в самых разных индустриях. Пользуясь случаем, я приглашаю топовых профессионалов, представителей международных компаний, стать нашими друзьями и партнерами в этом проекте. Давайте вместе готовить супер-продвинутых специалистов новых профессий, которые нужны нашей экономике, чтобы делать профессиональные стартапы и продукты на мировом уровне.

Спасибо.

**P. Viljakainen:**

Thank you very much, and once again thank you very much for the contribution to the whole community. I know that it is a very hot room and it is a heated discussion, but still I would like to have two quick comments from our colleagues from ABB and EMC. Kamil, do you have a question or comment? We are really running out of time, but you have been very active from the R&D standpoint, so how do you view this discussion here?

**K. Isaev:**

Well it is a great discussion, Pekka, thank you very much for inviting me here.

**К. Исаев:**

Я хотел бы отметить по результатам дискуссии два момента, которые касаются ответа на вопрос о роли стартапов в жизни больших компаний. EMC — большая компания, порядка 70 тысяч сотрудников по всему миру. Модель развития этой компании — это то, что называется «неорганический рост», то есть в основном путем поглощения. EMC всегда исходила из предположения, что большинство умных и активных людей находится не внутри EMC, а за ее пределами, поэтому при первой возможности мы

используем шанс получить некоторое количество этих умных и активных людей внутри себя. Причем интеграция не происходит жестким образом, как в некоторых других компаниях: купленные нами компании сохраняют свою продуктовую линейку, свой бренд и продолжают успешно функционировать в рамках этого большого конгломерата. Получается такая конфедерация компаний. В качестве примеров можно привести Data Domain, Isilon, RSA, VMware. VMware — это вообще одно из самых успешных приобретений в IT-индустрии: со времени инвестиций EMC в VMware стоимость компании выросла в десятки раз. Это первый момент.

Второй момент. Я сам представляю маленький стартап внутри большой компании. Нам один год, нас десять человек. Это одновременно сколковский стартап. Занимаемся мы IT-решениями во имя создания медицины будущего — того, что называется персонализированной медициной. Я хотел бы сослаться на слова Виктора, когда он говорил, что инновация — это как цветок, пересаженный в горшок из большого леса. По-видимому, напрашивается аналогия, что нас из американского большого леса пересадили в такой московской горшок, подальше от этого леса, чтобы он нас не задавил своей массой и темнотой. Ну, посмотрим. Я надеюсь, что у нас есть право не только умереть (это не очень трудно), но и каннибализировать бизнес EMC, к чему мы будем стремиться. Спасибо.

**P. Viljakainen:**

Okay, thank you. Mikhail, when I sent the list of people who I wanted to be in this discussion, there was ABB and Schneider, who are kind of competitors. So we are handling this by having these world competitors in the same room, but sitting the most distant from each other. How does it sound from the ABB standpoint, sir?

**M. Аким:**



К очень многим вещам, которые говорил представитель Schneider, я могу просто присоединиться. Подходы крупных компаний очень похожи друг на друга. Это диверсифицированный портфель, где какие-то вещи разрабатываются внутри компании, плюс вложения в venture capital. У нас есть свой venture capital на протяжении нескольких лет, и, соответственно, в зависимости от временного масштаба, от рискованности технологий — что-то разрабатывается у нас, что-то — вне нашей компании. Но я хотел бы сказать даже не от имени компании АВВ, а от имени нашей группы инновационного развития в Консультативном совете по иностранным инвестициям. Это 50 крупнейших компаний, присутствующих в России, — а тем не менее у них имеются вопросы и проблемы вовлечения в инновационную активность. Мы создали аналогичную группу в Ассоциации европейского бизнеса: 600 европейских компаний, средний и малый бизнес, аналогичные вопросы, аналогичные проблемы. Это вопрос образования, вопрос регионального развития, вопрос механизмов взаимодействия с различными государственными мерами поддержки. Государство, безусловно, разрабатывает прекрасные механизмы, как то: «Сколково», 218-я программа поддержки, другие механизмы, программы. Но по документообороту, по механизму работы это пока еще достаточно сложно для многих компаний. Опять-таки должен сказать, что наш голос слышат, за последние два года удалось наладить работу с Министерством образования: вносятся предложения от крупнейших компаний по изменению программ обучения. Сейчас мы также начинаем прорабатывать механизмы использования Постановления № 218. В общем-то, здесь важное изменение.

Последнее, на чем хотел бы остановиться. Здесь было много представителей IT-индустрии. Для IT-индустрии не нужна производственная база. Для нас как производителей большого, тяжелого, дорогого железа нужны большие дорогие заводы. В чем Россия, с нашей точки зрения,

отстает? Прекрасный инновационный механизм «Сколково», прекрасный инновационный механизм РВК. Вопрос: как коммерциализовать, и насколько новаторы знают международный рынок? Именно механизмы поддержки коммерциализации здесь представляются крайне важными.

**P. Viljakainen:**

Thank you, Mikhail. I am sure that the message will be heard. Also through the TV broadcasting that we have here. I think, first of all, we are really running out of time now so we do not have time for the discussion. I want to thank everybody who joined in. To summarize, I want to tell you a real story from last summer. For some reason, my driver was not in the place where he should have been in Moscow, so I took an ordinary taxi. With my very limited Russian language, it is called *Chuchka* language, I said that I want to go to Skolkovo and the guy said to me, “I thought you were all in jail, in prison.” And I thought, well okay, and we started the discussion and then he thought that the startups, entrepreneurship, it is some kind of a show, that it is like a political thing and so forth. So after the trip, which was, because of the very easy traffic of Moscow, only one hour, he said that he wants to come to the next startup village and understand whether there are really some real companies there.

I am not saying that you think like that particular taxi driver, but I am inviting all of you, including journalists, to join us on June 2–3 in Moscow at the startup village. There is nothing about politics; there is nothing about boring protocols. There are only companies, there are only startups, and these guys have a good view of what is happening in Russia, so you are warmly welcome. When it comes to the institutions, using the words of Peter Vesterbacka when he was asked in the *Wall Street Journal*, “What now when you already have 1.2 billion players of the game, 1.2 billion players?” Peter Vesterbacka said without hesitation: “This is a great start.” And I would say that when it comes to the journey of modernizing the economy, what you have seen now, it is just a great start. Thank you very much.