

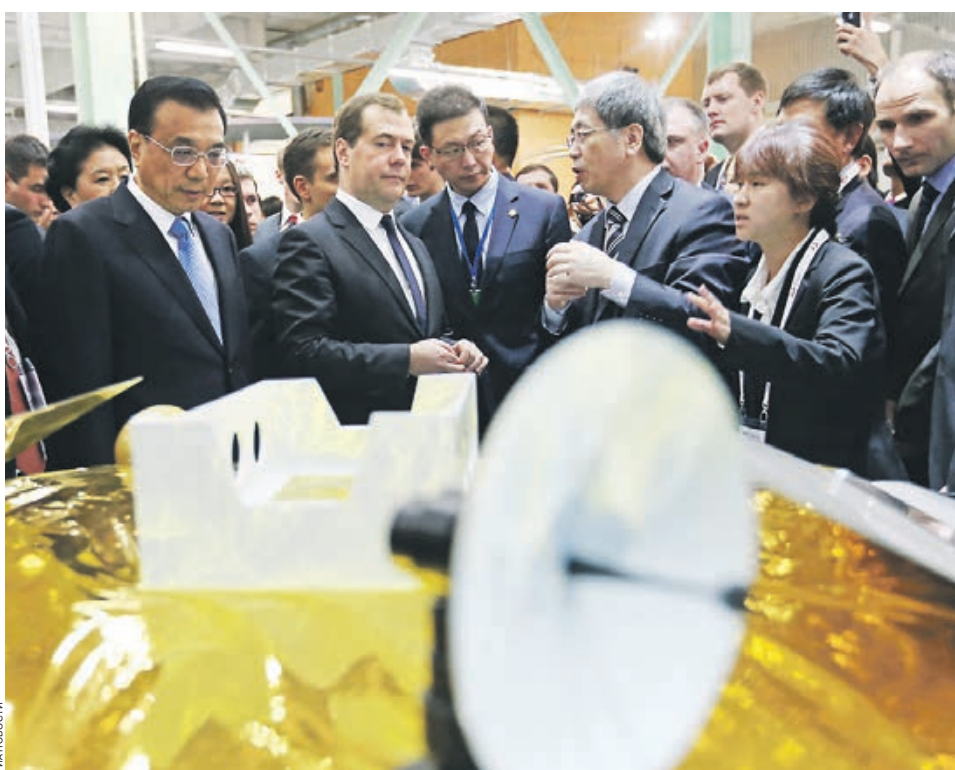
Review форум «открытые инновации»

Открытие Китая

— диалог —

Впрочем, не все инновации должны носить радикальный характер, им найдется место и в таких «консервативных» отраслях, как нефтехимическая, возразил другой участник форума, глава холдинга СИБУР Дмитрий Конов. Спрос и предложение на промышленных рынках не могут поменяться в одночасье, а то, что потребляется каждый день, в большей степени зависит от регулярных, потоковых инноваций, которые в конечном итоге меняют облик отрасли, полагает он.

Представители китайского бизнеса, в свою очередь, уделили внимание возможностям, возникающим на стыке различных компетенций. Так, исполнительный директор Huawei Го Пин рассказал об опыте работы компании в России: именно в российском R&D-центре разрабатываются самые сложные алгоритмы, которые затем ложатся в основу новых продуктов Huawei. Объясняя успех взаимных проектов, он добавил, что компания всегда придерживалась стратегии высокого уровня вложений в новые разработки, однако «без должного управления, даже если инновации и рождаются, они не приживаются и со временем интерес к их поиску затухает». Важно создать такую среду, в которой появление новых, конкурентных технологий является не делом случая, а закономерной практикой, считает Го Пин. «Это отличный пример того, как стоит совмещать опыт разработчиков из разных стран: необходимо четко видеть сильные стороны своих партнеров и интегрировать их компетентность в создание конечного продукта», — поясняет Фабиан Вонг, партнер глобальной консультационной практики EY. Примеров подобных совместных проектов в ближай-



Один из ключей к успешному бизнесу в сфере технологий — умение совмещать компетенции специалистов из разных стран

шее время будет больше, так как растет число российских компаний, которые видят в китайских коллегах не только финансовых, но и технологических партнеров, считают в Российско-китайском инвестиционном фонде (РКИФ), созданном РФИ и China Investment Corporation. «За последние несколько лет китайским компаниям удалось осуществить качественный рывок по многим направлениям. Это и производ-

ственный сектор, и технологический, и инфраструктурный. Данный опыт вполне может быть использован в России для дальнейшего повышения эффективности в промышленном секторе», — говорит представитель фонда. Помимо энергетики среди приоритетных направлений в РКИФ выделяются транспорт и логистику, а также создание производств, ориентированных в том числе на китайский рынок, причем в широком диапазоне отраслей — от переработки сырья с высокой добавленной стоимостью до сельского хозяйства.

Татьяна Едовина

«Нет ничего хуже, чем не оправдать ожидания»

— Китай —

Глава глобальной консультационной практики по развитию рынков и торговли компании EY ФАБИАН ВОНГ рассказал в интервью „Ъ“ о ключевых отличиях ведения бизнеса в Азии, а также типичных ошибках при поиске партнеров и рынков сбыта в странах региона для компаний из высокотехнологических отраслей.

— В последнее время довольно много внимания уделяется «развороту на восток» в том числе в сфере экономических связей. Допустим, российская компания готовится выйти на азиатский рынок или найти инвестора, с какими трудностями она, вероятнее всего, столкнется? В чем заключается специфика общения с азиатскими партнерами?

— Во-первых, в Азии несколько крупных рынков — это не только Китай, но и страны АСЕАН, Южная Корея, Япония. Российским компаниям, которые хотят работать в Азии или найти там инвестора, стоит четко понимать, в чем заключаются сильные стороны продвигаемых ими технологий. Желательно, чтобы разработки были уникальными для азиатского рынка, так как этот рынок уже во многих секторах довольно насыщен. Поэтому необходимо четко показать потенциальным партнерам, в чем будет добавленная стоимость от участия российской компании. В противном случае недопонимания не избежать. Также важно, чтобы предложение российской компании скорее дополняло уже имеющуюся линейку продуктов, нежели заменяло ее.

Во-вторых, особое внимание стоит уделить выстраиванию процесса коммуникации. В культурном плане отличия огромны, в том числе в восприятии успешности бизнеса. К примеру, это может быть семейная компания, не торгующая на бирже, зачастую со сложной и неочевидной структурой владения, не интегрированная, опирающаяся на неформальную сеть связей и при этом крупная и быстрорастущая. Поэтому необходимо навести мосты — нельзя напрямую выйти с предложением сотрудничества. Это будет воспринято не слишком тепло — отношения в основном строятся на доверии и проверяются временем.

Стоит учитывать и систему контроля в компании-партнере. Планы азиатских ком-



паний, как правило, не склонны делегировать полномочия. При запуске совместного проекта полезно свободная торговая зона, которая привлекла тысячи новых проектов, но среди них практически не оказалось компаний из Великобритании — просто потому, что не выстроен канал коммуникации. Необходимо четко позиционировать компанию, иначе наличие посредника или службы пиара не спасет: суть ведь не в том, чтобы завязать привлекательность проекта. Напротив, важнее всего, чтобы образ компании соответствовал реальному положению вещей: нет ничего хуже, чем не оправдать ожидания. В случае слишком скромной презентации может возникнуть другая проблема: азиатский партнер, скорее всего, будет неприятно удивлен слишком быстрым темпом работы и сочтет это

— **Насколько важно найти подходящего посредника?**

— Это достаточно важно, но стоит соблюдать осторожность в том, как вас рекомендуют. Приведу пример: в Шанхае год назад была запущена свободная торговая зона, которая привлекла тысячи новых проектов, но среди них практически не оказалось компаний из Великобритании — просто потому, что не выстроен канал коммуникации. Необходимо четко позиционировать компанию, иначе наличие посредника или службы пиара не спасет: суть ведь не в том, чтобы завязать привлекательность проекта. Напротив, важнее всего, чтобы образ компании соответствовал реальному положению вещей: нет ничего хуже, чем не оправдать ожидания. В случае слишком скромной презентации может возникнуть другая проблема: азиатский партнер, скорее всего, будет неприятно удивлен слишком быстрым темпом работы и сочтет это

за агрессивный стиль ведения бизнеса. В следующем году Россия будет участвовать в аналогичном форуме, посвященном развитию технологий, но уже в Китае — важно, чтобы российские компании к тому моменту заявили о себе достаточно громко, но максимально корректно: Китай развивается очень быстро — чтобы за ним угнаться, нужно быть эффективным.

— **Вы принимали участие в разработке проекта Шанхайской зоны свободной торговли, предполагающей радикальное смягчение регулирования финансовой сферы, станет ли Шанхай вторым Гонконгом?**

— Китай пытается реализовать действительно масштабный план по повышению привлекательности Шанхая для иностранных инвесторов, что соответствует общему курсу руководства страны на постепенную либерализацию юаня. В конечном счете Шанхай должен стать мощным финансовым центром не только для обслуживания двусторонней торговли, но и развития китайского венчурного и IPO рынков, что дает новые возможности и российским компаниям, заинтересованным в новых инвестициях. Регулирование в сфере проведения размещений компаний на биржах материкового Китая было ослаблено совсем недавно — сделано это было не для того, что создать конкурента Гонконгу, но чтобы помочь компаниям размещаться эффективнее и быстрее на биржах обоих городов. Сейчас в очереди на размещение порядка 600 компаний, те, что уже вышли на открытые рынки за последние два квартала, сделали это очень успешно.

— **В Лондоне юань завоевывает все новые позиции, каковы его перспективы на глобальном рынке?**

— Китай планирует наращивать инвестиции за рубежом, что уже заметно в США, некоторых европейских странах. Чем более крепкими будут эти связи, тем значительнее и стабильнее будет спрос на использование юаней, который помимо прочего поддерживает и рост торгового оборота. Однако ключевыми условиями для увеличения доли юаня в международных операциях являются его либерализация и снятие ограничений на движение капиталов через китайскую границу.

Татьяна Едовина

секторах энергетики, использующих нетрадиционные виды топлива, такие как торф и бытовые отходы.

Вячеслав Орехов, генеральный директор SAP СНГ: — Развитие ИТ-рынка в России становится стратегически важным вопросом, сегодня именно технологии и инновационные разработки определяют конкурентоспособность компаний и государств. Объявив курс на импортозамещение, государство обозначило «заказ на инновации» как одну из основ экономического роста. Даже в консервативном прогнозе Минэкономики до 2030 года заложен рост ИТ-рынка в 2,7 раза — до 4,1 трлн руб. (при инновационном — в 3,7 раза, до 5,6 трлн руб.), при этом отмечена ключевая роль разработки ПО.

Задач множество, а времени мало, поэтому у российских разработчиков нет возможности идти методом проб и ошибок. У SAP есть решения, позволяющие работать по инновационной модели даже в непредсказуемых условиях современного рынка, и мы уверены в их востребованности. Рост российской ИТ-отрасли будет основан на органичном сочетании лучших отечественных и мировых практик с новыми разработками.

Что будет востребовано? Технологии для новой экономики, ориентированной на быстрый рост в условиях ограниченных ресурсов. Уже сегодня «большие данные», «облачные» вычисления, «умные» устройства и мобильные технологии успешно используют и коммерческие структуры, и госсектор.

Новые технологии нужны в первую очередь добывающим производствам. Уже недостаточно найти ресурсы и организовать их добычу. Необходимы проактивная аналитика, повышение качества техобслуживания и ремонтов — это ключевые возможности снизить риски. С добывающими отраслями тесно связаны транспорт, логистика, производство и торговля. Им нужно владеть всей полнотой данных для выбора надежных поставщиков, понимания потребностей клиентов, оперативного управления коммуникациями. Масштабные проекты госсектора по созданию межведомственного взаимодействия и расширению спектра госуслуг также невозможны без ИТ.

Будущее за моделью «бизнес-среда как сеть», основой которой будет множество подключенных устройств: обмениваясь данными между собой и с другими системами, они будут предоставлять пользователям любой необходимый объем актуальной и непротиворечивой информации. В условиях высокой скорости изменений очень важно максимально упростить все этапы процесса: доступ к данным, их анализ, принятие решений, взаимодействие в рамках команд и между организациями. Такое упрощение требует глубокого знания отрасли и приоритетов: что важнее всего, а чем можно пренебречь. Это высший пилаж разработки, и такой уровень могут обеспечить ИТ-компании, владеющие всем спектром современных технологий.

«Роль государства — обеспечить финансирование и снизить риск инвестора»

— Сингапур —

ФРЭНСИС ЙЕО, основатель Национального исследовательского фонда Сингапура и один из разработчиков современной инновационной экосистемы города-государства, рассказал в интервью „Ъ“ о том, как Сингапuru удалось привлечь на рынок высоких технологий консервативных инвесторов, не лишив при этом новые бизнесы мотивации к успеху.

— В Сингапуре сосредоточены офисы крупнейших международных компаний, как небольшим стартапам удается выживать в таких условиях?

— Сингапур стал развивать высокотехнологические отрасли относительно поздно и присоединился к этому тренду только с 1990-х годов, но теперь он входит в число лидеров по числу интернет-компаний. Отмечу, что азиатские инвесторы, особенно частные, гораздо менее склонны вкладываться в новые разработки, так как эти вложения рискованны и проигрывают инвестициям в недвижимость. Однако за последние три-четыре года местный венчурный рынок значительно вырос.

Этому способствовали несколько инициатив, направленных на поддержку хай-тека. Все началось в 1999 году, когда был учрежден особый фонд для финансирования частных инвестиций размером \$1 млрд. Впрочем, затем многие компании пострадали от кризиса доткомов. В 2006 году был основан Национальный исследовательский фонд, в котором было аккумулировано уже \$4 млрд, для поддержки разработок в университетах, а также создания экосистемы R&D-центров. При этом государство было готово профинансировать до 85% капитала нового бизнеса при условии, что частный инвестор внесет оставшиеся 15%.

— **Учитывая такую большую долю госинвестиций, как вы мотивировали инвестора не потерять эти деньги?**

— Безусловно, многие стартапы не выросли до больших компаний, но это нормально. Более того, они привлекали «умные» деньги от венчурных фондов, которые помогли им расти. Эти фонды были напрямую заинтересованы в успешном запуске стартапов — от этого зависело их собственное финансовое благополучие. Государство же вкладывалось именно в фонды: схемы финансирования должны быть хорошо структурированы. Важно помнить, что роль институтов развития довольно ограничена, государство не должно вмешиваться в процесс принятия бизнес-решений стартапом, его основная функция —



АЛЕКСАНДР МИРНОСОВ

обеспечить финансирование и таким образом снизить риск потерь инвестора. Если стартап погибает, инвестор несет лишь часть убытков. Эта стратегия позволила нам привлечь в высокотехнологичный сектор тех, кто иначе бы спекулировал на рынке недвижимости.

— **Какие ключевые препятствия компаний встречаются при выходе на азиатский рынок?**

— В Сингапуре очень легко «протестировать» рынок, так как все процедуры выстроены очень эффективно, госрегулирование максимально оптимизировано. Но сам по себе рынок очень маленький, поэтому в процессе расширения компании ищут выход на рынки Юго-Восточной Азии, стран АСЕАН, их объемы действительно впечатляют.

— **Власти Сингапура всегда очень внимательно следили за ростом китайского рынка, насколько Китай далек от создания собственной Кремниевой долины?**

— В сфере инноваций Китай продвигается стремительно — этот рынок уже достаточно зрелый, сложный, с сильными игроками и хорошими технологиями. Множество новых инновационных компаний появляются в Шанхае и Пекине, а огромный внутренний рынок, как и в США, позволяет им расти очень быстро.

— **То есть в Китае госрегулирование не помеха?**

— Нет, так как венчурные инвесторы крайне активны, многие сингапурские фонды уже вышли на китайский рынок, в свое время они вложились и в компанию Джэка Ма (основатель Alibaba Group, «Б»), это оказалось очень выигрышным вложением. Невозможно побить этот масштаб: на одну компанию в Сингапуре приходится 50 или 100 в Китае.

Татьяна Едовина

«Российские технологии нужно масштабировать на индийском рынке»

— Индия —

Сотрудничество в области энергетики не всегда предполагает поставки углеводородов, считает СУРЕШ ПРАБХУ, председатель Совета по энергетике, окружающей среде и воде Индии. В интервью „Ъ“ он рассказал, какие российские технологии могут быть востребованы на индийском рынке.

— **Мы с вами на форуме «Открытые инновации», как вам это мероприятие?**

— Меня очень впечатлил форум, это крайне полезное мероприятие, и нам бы хотелось наращивать сотрудничество с Россией по развитию технологий в энергетике, аграрном секторе, водных ресурсах, машиностроении, а также транспортной отрасли. В то же время в России относительно небольшое население — в Индии же 1,2 млрд человек, для коммерциализации инновационных проектов это большой рынок. По моему мнению, российские технологии и возможность их масштабировать на индийском рынке могли бы стать хорошим основанием для двустороннего партнерства во многих секторах, не только в энергетике.

— **Как Индия поддерживает собственных разработчиков новых технологий?**

— В Индии много стартапов, особенно в секторе информационно-коммуникационных технологий. Их появлению способствует и облегченное регулирование этой отрасли. Довольно большое число компаний занимаются и разработками в сфере децентрализованного распределения энергии, а также лабораторными научными исследованиями, однако зачастую этим компаниям не хватает финансирования для доведения разработок до стадии конечного продукта: венчурный рынок в Индии довольно узкий, особенно в том, что касается фондов «повседневных» инвестиций. В этом российский опыт по созданию институтов развития вроде РВК и «Сколково» Индии мог бы быть полезен. В то же время многие уже разработанные технологии стоят лишь доработать, чтобы сделать их применимыми и востребованными рынком, в чем могли бы принять участие и российские компании.

— **Индия, к сожалению, известна своими масштабными отключениями электроэнергетики, как инновации могли бы помочь разрешить эту проблему?**

— В Индии 650 тыс. деревьев, часть из них еще предстоит электрифицировать, однако если дать им доступ к единой системе подачи энергии, нагрузка на электросети многократно возрастет, и это лишь увеличит риск



ДИМИТРИЙ РОЖИЦЫН

отключений. Мы стараемся сместить акцент на децентрализованную генерацию энергии, что предполагает подачу энергии от одного источника лишь на несколько деревьев. К примеру, могут быть использованы солнечные батареи, ветряные подстанции или выработка энергии из биомассы. С одной стороны, это позволит сэкономить средства на проведение электросетей и соответствующей инфраструктуры, с другой — произведет энергию из наиболее доступных в той или иной местности ресурсов. К тому же подобная система позволила бы решить другую ключевую проблему экологического характера: треть всей энергии в Индии вырабатывается из угля. Вместо этого мы могли бы использовать для генерации безвредные для окружающей среды возобновляемые ресурсы.

— **Как правительство Индии планирует финансировать создание подобной инфраструктуры? В Европе повышение доли возобновляемой энергетики происходит в основном за счет субсидирования этой отрасли, но это довольно дорого.**

— Во-первых, отмечу, что издержки на создание небольших подстанций гораздо ниже, чем на строительство гигантских энергостанций и создание большой распределительной системы. К тому же в Индии уже вырабатывается 160 тыс. МВт энергии, еще 120 тыс. МВт мы планируем ввести в строй в ближайшее время. Из них 20 тыс. МВт будут генерироваться с использованием солнечной энергии. В следующие десять лет этот показатель планируется довести до 100 тыс. МВт — этот план будет одобрен премьер-министром Нарендрой Модии. Это действительно очень амбициозный план, однако в Индии большой потенциал для его реализации: 300 солнечных дней в году практически на 90% территории страны.

Татьяна Едовина

прямая речь

Каковы перспективы российского технологического рынка?

Роман Ниханковский, заместитель гендиректора «КЭС Холдинга»:

— Благодаря господдержке проекты строительства солнечных электростанций становятся бизнесом с понятными для инвесторов правилами игры. Это открывает хорошие перспективы для российских производителей высокотехнологичной продукции — на рынке возникает реальный спрос. «КЭС Холдинг» недавно приступил к строительству солнечной электростанции в городе Орске мощностью 25 МВт. Ее фотоэлектрическая система будет выполнена из 200 тыс. солнечных модулей российского производства. Компания рассматривает варианты строительства солнечных станций и на других площадках — в Самарской, Саратовской и Ульяновской областях. Я уверен, что господдержка могла бы оживить рынки технологических решений и в других