



02 Главные принципы технологического предпринимателя



03 Форум в фотографиях



04 Борьба за гендерное равенство

Тематическое приложение к газете

www.izvestia.ru



# ПМЭФ ИТОГИ 2018

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

## ИЗВЕСТИЯ

№101 (30086)

6 июня 2018  
Среда

# Умножение путем деления

Долевая экономика растет, невзирая на экономические кризисы



«Автомобиль по подписке» — самый быстрорастущий сегмент продаж легкового транспорта | Getty Images | Bloomberg Contributor

Александр Турунцев

Мы живем в эпоху смены классической модели потребления на принципиально иную — долевую, которая уже начала ломать всю привычную систему взаимоотношений производителя товаров и услуг с покупателями. Современный потребитель хочет не владеть, а пользоваться товаром по необходимости. Сейчас мировой объем рынка долевого потребления оценивается в \$15 млрд, по прогнозам через семь лет он вырастет до 300 млрд. Об этом новом явлении в мировой экономике шла речь и на ПМЭФ.

### ОТРЕЧЕМСЯ ОТ СТАРОГО МИРА

Совсем недавно, на рубеже тысячелетий, уровень благополучия человека и качество его жизни в значительной мере измерялись имуществом, которым он владел. Собственная квартира, дача, машина были мерилем успешности. Миллиардам все это уже не нужно. У них другая логика. «Зачем мне квартира в Москве, если я могу путешествовать по миру, снимая жилье на день или на месяц?», «Зачем мне домик в деревне, если я могу поехать на дачу к друзьям или снять коттедж на выходные?», «Зачем мне машина, особенно в Москве, если парковки платные, бензин дорогой, страховка дорожает?»

Они готовы владеть очень малым, зато хотят потреблять больше. И на сцене появляется шеринг (от англ. sharing): совместное пользование каким-либо имуществом — от дома и машины до туристической палатки. Шеринг приобрел самые разные формы: это и каршеринг — сервис минутной аренды авто с бесплатными парковками, оплаченным бензином и с страховкой, и популярный сервис сдачи жилья — Airbnb, и Blablacar, когда водитель берет с собой в длительное путешествие попутчиков, которые взамен оплачивают ему бензин. Сервис Rentman, работающий в Москве, Московской области, а также в Санкт-Петербурге и области, позволяет арендовать практически любую вещь: фототехнику, одежду, инструменты и тренажеры.

Как выяснил в ходе собственного исследования один из крупнейших мировых производителей автомобилей — Ford, больше половины европейцев готовы за деньги поделиться своим имуществом с другими. По данным ис-

следования, 55% готовы отдать в аренду автомобиль, 44% — дом, 31% — мобильный телефон. 78% опрошенных готовы подвозить попутчиков на своем автомобиле (райдшеринг) или доставлять посылки.

В России подобные сервисы хоть и возникли позже, но приживаются лучше, чем в Европе и в США, — скажутся генетическая память: в советские годы взаимобмен и взаимопомощь были очень распространены, но не имели экономической подоплеку. Сейчас все это просто переводится на финансовые рельсы, ложась на хорошо подготовленную почву. Экономика совместного потребления — не экономика взаимопомощи и не экономика сотрудничества, ее участники продают свои услуги за деньги, подчеркивает профессор Нью-Йоркского университета Арун Сандараран, автор книги The Sharing Economy.

Шеринг давно перестал восприниматься как игрушка или формат заморозки — в этот бизнес уже стали входить даже производители автомобилей, понявшие, что вот-вот начнут терять своих покупателей. Volkswagen, General Motors и Toyota начали активно инвестировать в «мобильные» такси, и в каршеринг. А GM даже создала собственную каршеринговую компанию Maven.

### UBER НАЧИНАЕТ И ВЫИГРЫВАЕТ

Характерной чертой новой модели потребления стал отказ от личного контакта с посредником — агрегатором, все общение продавца и покупателя товара или услуги происходит онлайн, а чаще даже в мобильных приложениях, где рулят чат-боты. Это явление в последние несколько лет стали называть уберизацией — термин придумал глава французской медиагруппы Publicis Морис Леви в конце 2014 года по названию первого такси-агрегатора, где работают не штатные водители, а обычные владельцы авто, которые зарегистрированы в системе и отчисляют определенный процент от стоимости заказа Uber. Теперь под уберизацией понимают в целом использование бизнесом цифровой платформы для создания добавленной стоимости сервиса путем объединения на ней клиентов и поставщиков услуг.

Теоретически подрабатывать в Uber может любой человек, имеющий авто-

мобиль. Заказ такси, отслеживание его маршрута, контакт с водителем и оплата происходят через мобильное приложение смартфона. По аналогии с Uber были созданы и другие агрегаторы такси, которые постепенно вытеснили с рынка таксистов-одиночек. И опять же на русской почве эти семена дали более богатый урожай: опытные путешественники утверждают, что такое разнообразие такси-сервисов, как в Москве, нет ни в одной европейской столице.

### Новое поколение готово владеть малым, но хочет потреблять много

Уберизация затронула самые разные сферы. Так, например, еще до начала санации банк «Открытие» объявил о намерении вложиться в развитие мобильного приложения для арендодателей и их жильцов. Серьезный вклад в уберизацию сферы недвижимости внесла нью-йоркская компания Lemonade — один из самых успешных на Западе страховых стартапов. Инвесторами проекта стали, в частности, GV (Google Ventures) и General Catalysts. Первоначальные инвестиции в размере \$34 млн только за первый год принесли \$60 млн прибыли.

Спустя год после запуска компания по онлайн-страхованию недвижимости (арендодатель страхует свое имущество, арендатор — свою ответственность) стала претендовать на национальный охват. В системе очень низкие расходы на ведение дел за счет отсутствия андеррайтинга, агентов, банков-партнеров, службы возмещения убытков, кол-центра и прочих атрибутов классических страховых компаний. Выплата страхового возмещения происходит из фонда, формируемого из взносов участников. Регистрацию, прием взносов, выплаты осуществляет робот. Вся система максимально прозрачна — 20% оставляют себе владельцы, 40% идет на перестрахование будущих рисков, 40% — на выплаты по страховым случаям. Незрасходованная часть от фонда распределяется между клиентами в конце каждого года (giveback). Уровень возвращенных средств может достигать до 20% от выплаченной премии. Эту модель уже начали копи-

ровать страховщики в других странах, некоторые эксперты страхового рынка даже высказывают мысли, что со временем P2P-страхование заменит нынешние модели, так как оно больше отражает саму суть этого вида финансовой деятельности — создание кассы взаимопомощи на всякий случай.

В прошлом году появился термин «Uber-медицина» — медицинский сервис, работающий по принципу известного агрегатора такси, запустило «Ренессанс Страхование» совместно с Medico. «Uber-медицина» — геотаргетированный мобильный сервис для вызова врача на дом, с помощью которого пользователи могут онлайн выбрать врача, отслеживать его маршрут и понимать точное время прибытия. Для медицинского учреждения система позволяет оптимизировать временные затраты врача и направить пациента того специалиста, который ему больше подходит.

По пути «уберизации» идет даже Банк России, который приступил к созданию прототипа собственного маркетплейса — единой платформы, на которой можно будет подобрать и купить финансовую услугу от проверенных производителей без акцента на бренд и репутацию. Подразумевается, что если тебя взяли в игру, значит, ты достоин доверия клиента — потребители услуг перестанут обращать внимание на названия компаний, а будут выбирать кредит или вклад просто по параметрам. При этом услуги будут максимально персонализированы.

Залог успеха экономики совместного потребления — в экономике ресурсов. Владение каким-либо средством производства, от автомобиля до инструмента, означает серьезные траты на его покупку, содержание и обслуживание. Шеринг позволяет избавиться от ненужных трат. И чем дороже объект, тем выгоднее разделить его пользование с кем-то. Сокращение затрат на владение высвобождает средства на пользование. В этом привлекательность новой системы для клиента. Впрочем, подобная модель экономически привлекательна для всех задействованных сторон. Для владельцев недвижимости и других дорогостоящих товаров совместное пользование дает возможность частичного возмещения уже понесенных затрат. Для тех, кто предоставляет сервис, существенно снижаются затраты на поиск клиента.

# Капитаны цифровой экономики



Владимир Коровкин

Руководитель исследовательской лаборатории инноваций и цифровых технологий Московской школы управления

Курс на переход к цифровой экономике, объявленный на высшем уровне, призван привести Россию в число ведущих экономик середины XXI века. Ключевое измерение здесь — производительность труда, где мы пока отстаем в два-три раза по сравнению с передовыми в технологическом плане странами. Важность задачи вряд ли вызывает у кого-то серьезные сомнения. Ключевой вопрос: как ее реализовать?

Важно понимать, что цифровая трансформация экономики не сводится к увеличению в ней доли компаний сектора ИТ. Смысл в другом: цифровые технологии должны проникнуть во все процессы промышленности, сельского хозяйства, государственного и корпоративного управления. Благодаря цифровизации эти процессы должны кардинально измениться для того, чтобы в разы повысилась эффективность производства. Организации, включая органы госуправления, должны стать более компактными и гибкими, готовыми к изменениям. В противном случае внедрение дорогостоящих современных технологий лишь придаст экономике внешний лоск, оставив ключевую проблему производительности нерешенной.

Очевидно, что никакой централизованный орган не сможет войти в каждый производственный и управленческий процесс каждого предприятия страны. Даже если представить себе создание невероятного по размерам «госагентства» цифровой трансформации с соответствующими полномочиями, мы слишком хорошо помним уроки плановой экономики прошлого века, когда сев зерновых и выпас скота осуществлялись по приказу сверху — как правило, с весьма печальными последствиями. Для того чтобы цифровые перемены состоялись, должны появиться миллионы их энтузиастов, одинаково хорошо разбирающихся и в сегодняшнем производстве, и в технологиях будущего, наделенных мандатом на осуществление масштабных изменений.

Модель цифровой экономики, разработанная Московской школой управления «Сколково», показывает, что эти цифровые энтузиасты должны быть компетентны в четырех областях: стратегия и экономика, цифровые технологии, управление крупными проектами, лидерство и коммуникации. Этим людям предстоит очень сложная задача изменения стереотипов и привычек, складывавшихся десятилетиями, часто прочно вошедших в повседневную рабочую практику. «Так не бывает», «это невозможно», «никто так не делает» — эти и подобные фразы они будут слышать сотни раз в день. В некоторых случаях за ними будет стоять определенная правда, в некоторых — банальное нежелание пробовать что-то новое. Уметь отличать одно от другого — ключевая компетенция лидера цифровых преобразований.

Таких специалистов в мире принято называть цифровыми директорами (Chief Digital Officer), этот пост уже ввели в штатное расписание ведущие глобальные корпорации, а также органы государственного управления многих стран. Фронт работы цифрового директора включает и разработку новых подходов к работе с клиентами, и поиск идей в поиске новых продуктов, и глубинные преобразования внутренних производствен-

### Чтобы цифровые перемены состоялись, должны появиться миллионы их энтузиастов

ных и управленческих процессов. Его ключевая задача — сделать так, чтобы использование современных цифровых технологий в компании постоянно расширялось, чтобы из отдельных решений возникали целостные системы, постоянно увеличивающие производительность труда. Как правило, цифровой директор становится правой рукой высшего руководителя компании, ведь от него зависит стратегический успех на рынках будущего.

Разумеется, стать таким директором непросто. Помимо большого опыта работы необходимы глубокие знания, причем они должны постоянно обновляться. Технологии и их применение развиваются стремительными темпами, и то, что выглядело передовым несколько лет назад, сегодня становится рутинным, а завтра начинает тормозить рост. Недаром одновременно с проектами цифровой трансформации неизменно говорят и о модели обучения в течение всей жизни (lifetime learning), регулярно процесс глубокой профессиональной переподготовки, осуществляемой на лучших образовательных площадках страны и мира.



Крупные компании уже вводят в штат цифровых директоров | Tinkoff

# Движущая сила общества

## Технологическое предпринимательство в центре внимания

Цифровая экономика и технологическое предпринимательство стали одними из главных тем мероприятий Петербургского международного экономического форума. А публичное интервью Олега Тинькова телеведущему Владимиру Познеру о роли предпринимателя в обществе и ценности современных кадров оказалось одной из самых интересных и ожидаемых сессий ПМЭФ.

### ■ ПРО ВИКТОРА ЦОЯ И ПОКОЛЕНИЕ

Слоган банка «Тинькофф» — «Дальше действовать будем мы», на самом деле это фраза глубоко любимого мной, уважаемого всеми певца, композитора и поэта — Виктора Цоя. Это его песня. Конечно же, это был лозунг нашего поколения. Я считаю, что перестройка и вообще все, что случилось, — это сделал Виктор Цой, потому что он спел о том, о чем думали мы. То есть мы про это думали и говорили, а он про это сказал массово. Вот это — «мы не можем похвастаться мудростью глаз и умелыми жестами рук, нам не нужно все это, чтобы друг друга понять». Все его фразы — это фразы моего поколения. И это было то, что подтолкнуло Советский Союз окончательно. Мы вышли на улицы, и я вышел в Петербурге на Дворцовую площадь в 1991 году, в том числе поддерживая Собчака и так далее. И для меня Цой — это великий герой, и поэтому для меня это большая честь, что слоган моей организации имеет что-то из его текстов.

### ■ ПРО СМЫСЛ ЖИЗНИ

Предприниматель должен зарабатывать деньги, этого не нужно стесняться, этого не нужно бояться. Иметь много денег — это хорошо, потому что деньги дают свободу. Вы можете заработать миллион, десять, сто миллионов. Но в какой-то момент поймете, что никакого роста качества жизни дальнейшего обогащения не дает. Это как с вином. Вы легко почувствуете разницу вкуса вина из бутылки за \$10 и за \$100. Но вот разницу между бутылкой за \$100 и скажем, за \$500, если вы не специалист, скорее всего, не уловите. Деньги дают капитал для реинвестирования, придумывания новых продуктов и для еще лучшего удовлетворения возрастающих запросов потребителей. Но что по-настоящему дает драйв, силу и веру — это что ты можешь что-то поменять в этой жизни. Конечно, приятно быть в Forbes-листе, в топ-100 и подниматься каждый год, и видеть эти свои миллиарды, но это все так виртуально... Это мотивирует, безусловно, девушки к тебе лучше относятся, не будем скрывать. Но, это не главный мотиватор. Мой главный мотиватор — желание поменять жизнь людей, и мы хотим, чтобы все, что связано с финансовыми операциями, и все, что связано с ежедневными, так сказать, вещами, это все было в телефоне.

### ■ ОБ ОБРАЗОВАНИИ И ТАЛАНТАХ

Профильное высшее образование нужно для менеджера, для управленца, но не для предпринимателя. Предпринимательство — это Богом данный талант, и ему невозможно обучиться. Посмотрите на величайших бизнесменов: Генри Форд, Ричард Бренсон, Билл Гейтс, Стив Джобс, Трэвис Каланик — все они оставили учебу. Я сам оставил Ленинградский горный институт на третьем курсе. Ключевая особенность предпринимателя — это иметь природный дар, цепкость, очень большую силу воли, силу характера, возможность постоянного нахождения в стрессе, и ты должен любить этот стресс. Мой сын сейчас поступил в USC (University of South Carolina), и, если он после третьего курса бросит вуз, это будет самая лучшая для меня вещь.

### ■ О ГЛАВНЫХ ЦЕННОСТЯХ

Время — основной, самый главный и невозможный ресурс человека. Люди будут покупать те услуги, которые сберегают их время. Успех нашего банка основан на том, что клиент экономит время. Все операции можно сделать на компьютере, планшете или смартфоне. Нам не нужны отделения, мы, пожалуй, единственный в мире банк, который обслуживает 7 млн клиентов из одного офиса. Скоро мы создадим полностью замкнутую экосистему, научим приложение продавать билеты, еще какие-нибудь услуги, и тогда клиент банка будет получать вообще все, что ему нужно, через наше приложение. Можно сказать, что мы экономим уже сейчас нашим клиентам несколько часов в месяц.



### ■ О НАДПИСИ НА МОГИЛЬНОЙ ДОСКЕ

Я бы хотел, чтобы на моей могильной доске было написано одно слово — «предприниматель». Будет ли перед этим еще что-то, какое-то прилагательное? Я считаю, что предприниматели — отдельная каста людей, которые меняют мир, создают рабочие места и двигают мир вперед. Поэтому, когда мне напишут на могильной доске «предприниматель», для меня это будет лучший комплимент.

### ■ О ТОМ, КАК НАНИМАТЬ СОТРУДНИКОВ

Нужно нанимать талантливых сотрудников. Они создают качественный продукт, на котором вы зарабатываете больше денег и вновь инвестируете их в людей. Всегда надо помнить, что компания — это люди. Я не верю в компании-бренды, прибыль приносит именно люди. И чем более качественных людей ты можешь позволить себе нанять, тем лучше будет у тебя продукт. У нашего банка нет филиалов. Снизая издержки, мы можем предложить потребителю более дешевые продукты, более наполненные. Соответственно, зарабатывая больше денег, мы можем нанимать все больше и больше талантливых людей, программистов, разработчиков, делающих, в свою очередь, лучшие продукты, кото-

рые еще более важны для потребителя, и так далее. Такой вот получается замкнутый круг.

### ■ О ВАЖНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Страна должна гордиться предпринимателями. На мой взгляд, предприниматели должны быть звездами, элитой нашего общества. Сила американской и вообще англосаксонской экономики как раз заключается в том, что у них предприниматель — это герой, и все хотят ему подражать. Вот это то, чего нам не хватает. «Ну что это там — бизнесмен. Какой-то спекулянт» — вот такое советское восприятие до сих пор есть. У нас в стране, по некоторым оценкам, всего 2% населения занимаются предпринимательской деятельностью. Но на самом деле для меня предпринимательский талант — это такой же талант, как быть певцом, как быть писателем, как быть хорошим ученым, даже скорее еще более сложно, потому что быть предпринимателем — это нести на себе колоссальный моральный груз каждый день. Государство у нас никак не занимается предпринимателями и не пытается их героизировать, это очень большая проблема. Вот мы видим награждение в Кремле орденами. Награждают, безусловно, хороших ученых, художников, артистов и военных, это все правильно. Но я там не вижу предпринимателей.

### ■ О РОССИЙСКОМ ОБРАЗОВАНИИ

Россия неплохо смотрится на мировом digital-рынке благодаря таким компаниям, как Yandex, Kaspersky, Tinkoff, и некоторым другим, но все эти успехи — задел еще советского периода. Ресурсы той математической, кибернетической школы сейчас уже начинают иссякать. Мы нанимаем молодежь, у нас средний возраст в банке 24 года, а уровень образования уже не тот. Он катастрофически снижается по сравнению с советским. На этом форуме все говорят про цифровую экономику. Но кто ее будет делать? Нашей экономике нужно 800 тыс. айтишников каждый год. У нас в банке 60% сотрудников — айтишники. А университеты продолжают штамповать юристов и управленцев. Конечно, нужна серьезная реформа образования. Образование — это основное, туда нужно прилагать все силы, там наше будущее. Когда мы начинаем работать с людьми на 3–4-м курсе, это уже поздно. Надо идти в школу и вместо организации уроков труда закупать компьютерные классы. Инвестиции в школьников, в образование окупаются, и достаточно быстро. Вспомните Стива Джобса — он оснащал школьные классы компьютерами Apple. И сейчас это почти самая дорогая и точно самая прибыльная компания в мире. У «Тинькофф» есть своя кафедра на мехмате в МГУ, у нас кафедра совместная со Сбербанком и Yandex в Физтехе. Мы сейчас открываем фин-

тех-школы в восьми городах, понимая, что в Москве подходящих кадров мало, а есть талантливые люди, которые не хотят уезжать из своего Санкт-Петербурга или Самары. Вот, кстати, феномен — мы поняли, что работать со студентами 3-го курса уже поздно, это уже, скажем так, испорченный продукт. Сейчас постепенно подходим к первокурсникам.

### ■ О БИЗНЕСЕ БЕЗ БЮРОКРАТИИ

Бюрократия убивает любой бизнес. Мне говорят, что наш банк по мере роста будет бюрократизироваться, что это закон роста, что иначе не бывает. Но у нас люди работают другие, мы стараемся людей в костюмах и галстуках не нанимать. И я верю в построение большой организации — с точки зрения капитализации, с точки зрения чистой прибыли — без бюрократии. Мы сделали лучший банк, потому что мы не банкиры. Были бы мы банкирами — точно такой банк не сделали бы, поверьте.

### ■ О ПРАВЕ НА ОШИБКУ

У нас в компании каждый имеет право на ошибку. Это такая культура Test and Learn. Мы многое пробуем, повторяем, ищем новое. И я к идеям от рядовых сотрудников отношусь так же, как к идеям от вице-президента. Они же напрямую с клиентами работают, видят, что им нужно, что можно у нас поменять.



### ■ О ВОЗМОЖНОСТЯХ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В РОССИИ

Надо понимать, что, как бы ни был глобален ваш бизнес, сейчас самая лучшая среда для предпринимателей — в России. Самая конкурентоспособная, самая доступная. У нас лучшие кадры, лучшие люди, лучшие программисты. Нужно самим стараться строить свою судьбу и не смотреть на власти и думать, что они нам дадут. Не ждите выманы небесной. А еще я считаю, что должна быть проведена большая декриминализация уголовных экономических статей. Во всех цивилизованных странах эти экономические споры прежде всего решаются экономически. Сталинская, советская обвинительная система, мне кажется, к экономике, к современному бизнесу вообще неприменима.

### ■ О КОМАНДЕ И ДУХЕ

Если меня не будет завтра в банке — ровно ничего не поменяется. Потому что у меня команда менеджеров абсолютно гениальная, абсолютно автономная. Я не занимаюсь операционным управлением. То есть я занимаюсь стратегией. И мне кажется, это должно быть стыдно для предпринимателя, для владельца, для основателя — нанимать людей, которыми ты должен потом управлять. Я нанимаю таких людей, которые самоорганизуются, самоуправляются и сами себя делают.

Мы в этом смысле очень американская компания: open space, демократия, либерализм. И наш успех в том, что у нас нет начальников. Наш топ-менеджмент, 15 человек, — они абсолютно гениальны, абсолютно самообразованны. Для меня это нормально, потому что они акционеры компании, у нас 6% принадлежит менеджменту, скоро будет 10%. И именно поэтому мы так сильно развиваемся, и именно поэтому в течение двух лет чистая прибыль нашего банка будет в районе \$1 млрд, что абсолютный феномен для с нуля построенной компании в России. Немного таких компаний было сделано: Сергей Галицкий сделал «Магнит», ну и, по-моему, это все, мы, наверное, будем вторые, кто сумел сделать годовую прибыль в районе \$1 млрд чистой прибыли. Компания построена с нуля, без участия государства. Поэтому — люди, люди, люди. У нас гениальный CEO Оливер Хьюз — англичанин. В России всегда англичане всем управляли исторически, даже у Саввы Морозова были руководители англичане. Поэтому это невозможно реплицировать: все ищет этот успех Тинькова, все нас копируют — и такой банк, и всякой, и этот, и пятый. Но ничего вы не можете скопировать, потому что вы не можете скопировать дух наш, вы не можете скопировать наших людей, потому что они не за деньги тоже работают, понимают? Они работают за идею.

# Форум в фокусе

В Санкт-Петербурге бизнес встречается с властью



