

## **Русский бизнес от рождения до наших дней**

В рамках научного семинара с докладом выступил Президент управляющей компании Тройка Диалог Павел Теплухин. В дискуссии приняли участие Президент Фонда Центр политических технологий Игорь Бунин и Управляющий партнер компании Ward Howell International Сергей Воробьев и другие.

### ***Евгений Ясин:***

В нашем сегодняшнем семинаре много интересного. Правда, не знаю, получится ли он научным. Это зависит от Павла Михайловича Теплухина, а также от Игоря Михайловича Бунина, который специально занимался исследованием молодого русского бизнеса. Павел Михайлович – бизнесмен, мой ученик экономического факультета МГУ. Давно это было. Я вспоминаю, что тогда несколько ребят из одной группы приходили ко мне на семинар, и там мы играли в игру «капитализм». Никакого капитализма тогда не было, тогда это была игра. А сейчас хотите видеть капиталиста – вот он. Он написал неплохую книжку «Матрица Теплухина», которая еще находится в продаже. Книжка написана очень свежо и интересна не только с точки зрения ведения бизнеса, но и в плане нашей истории. Я попросил Павла Михайловича, чтобы он посмотрел, что написано в книге, и покопался в своей душе, как начинался русский бизнес, как он развивался. Я предложил название: «Русский бизнес: от рождения до пубертатного возраста». Он это название отверг.

Это, конечно, шутка. Но и всерьез это очень важно по простой причине: раздаются голоса, что русский бизнес показал себя неспособным на крупные деяния, что справиться с инновационной экономикой или крупными долгосрочными проектами он не может, не хватает социальной ответственности. Фигура бюрократа вызывает отвращение, но все-таки меньшее, чем фигура предпринимателя. Это не я выдумал. Примерно то же самое во время публичной лекции на Валдае вслух говорил Владислав Юрьевич Сурков. Я не ручаюсь за точность выражений, но содержание было

примерно такое. Это – обоснование политики, которая проводится в настоящее время. Если вы хотите получить еще какое-либо подтверждение, то почитайте интервью с господином Чемисовым, главой госкорпорации «Технология», которое было не так давно напечатано в «Независимой газете» на целую полосу. Он там объяснил, что достаточно посмотреть список крупнейших мировых корпораций и где мы в нем находимся. Так вот, наших крупных корпораций там только одна, Газпром. И ни одной нет из высоких технологий. И поэтому их надо срочно делать, потому что сегодня политику в мире делают крупные корпорации. О том обстоятельстве, что в этом списке, кроме Газпрома и, может быть, одной-двух китайских корпораций, нет ни одной государственной, сказать забыли. Вот такое существует сейчас течение мысли, которое, я думаю, не безразлично для российского бизнеса. Я передаю слово нашим гостям.

***Павел Теплухин:***

Добрый вечер. Еще раз большое спасибо, Евгений Григорьевич. Я выступаю публично довольно часто и регулярно, но впервые за много лет немножко волнуюсь, потому что рядом сидит Евгений Григорьевич, которого я безумно уважаю и ценю. Я впервые за много лет почувствовал себя студентом, который сейчас будет сдавать профессору экзамен. Это ощущение, я думаю, знакомо многим присутствующим.

И еще одно вводное слово. Когда я готовился к этому семинару, возникла одна проблема. Мне как бизнесмену проще говорить о вещах, которые прошли на моих глазах, т.е. о корпорации «Тройка-диалог»: как она строилась, как росла, как развивалась, как превращалась из маленькой компании в транснациональную корпорацию. Это можно рассказывать очень долго, и здесь много разных поучительных и не очень поучительных моментов. Это я обычно и рассказываю. Но Евгений Григорьевич со свойственной ему деликатностью отодвинул эти простые темы, потому что это не так интересно, тем более мы находимся в стенах университета, где

нужно сразу переходить к обобщениям, иначе не очень понятно. Здесь надо иметь более содержательную точку зрения. Евгений Григорьевич предложил мне тему «Русский бизнес: от рождения до наших дней», и все это за тридцать минут. Хотя прошло уже довольно много времени, и русскому бизнесу уже скоро можно отмечать совершеннолетие. За тридцать минут явно всего не рассказать. И вот я находился между этими темами, пытаюсь найти правильный формат. Я подготовил несколько слайдов, которые, на мой взгляд, отвечают на первый вопрос и наводят на некоторые размышления и обобщения, откуда пошел и есть бизнес по-русски. И все равно на примере «Тройки-диалог», потому что я очень хорошо помню, как это случилось.

Это случилось в 1990-м году, когда гендиректор совместного советско-американского предприятия «Диалог» Петр Зрелов позвонил своему коллеге академику Макарову. Он сказал, что в совместное предприятие входит 38 отдельных компаний, которые занимаются разными вещами, от программирования до моделирования одежды. Что мы хотим запустить какую-то систему поощрения сотрудников. Что для этого мы хотим создать определенную внутреннюю биржу, на которой будут обращаться квазиакции предприятия, чтобы люди чувствовали сопричастность, участвовали в прибылях и т.д. Макаров, будучи членом совета директоров этого совместного предприятия, поразмышлял и сказал, что есть пара аспирантов, которые занимаются похожей тематикой (заниматься которой в то время было довольно экзотично, потому что понятия ценных бумаг и фондовой биржи были в тот момент чисто академическим упражнением). В результате получилась модель под названием «столичная фондовая биржа», на которой должна была быть брокерская контора.

Мы зарегистрировали «Тройку-диалог» 18 января 1991-го года как чисто академическое упражнение, как некую модельную компанию. В этот момент ценных бумаг не было вообще, у рынка их не было даже в программе. Но это случилось, и было очень важным, потому что впоследствии через «Тройку-диалог» прошло 4% всех российских ваучеров. Чтобы провести их через

себя, нужно было сначала написать программу приватизации, чтобы она была принята, чтобы она была проведена именно в определенном формате, в виде ваучеров, а не приватизационных счетов, как это было во многих странах восточной Европы. Все это случилось, и только тогда нам удалось конкурировать с крупными монстрами, которые пришли на этот рынок с огромными деньгами.

Отсюда можно сделать вывод, что, на самом деле, практически все крупные компании, которые не связаны километром государственной границы или скважиной, созданы как академическое упражнение, как поиск чего-то, чем они отличаются от других, своего конкретного конкурентного преимущества. Этим мы сильно отличаемся от наших коллег на западе, которые для того, чтобы создать бизнес, сначала заканчивают бизнес-школы, а потом все делают по учебнику. Учебник – хорошая вещь и очень часто помогает. Сегодня, когда мы говорим о бизнесе, самым важным отличием бизнеса по-русски от других является роль топ-менеджера. Об этом очень хорошо написал человек, который сегодня будет мне оппонировать, Сергей Воробьев, в своей книге «Русские шахматы». Я хочу его в данном случае процитировать. Он говорит, что помимо традиционных функций топ-менеджера (разработка стратегии, маркетинга, работа с технологиями и людьми, то есть весь стандартный набор вещей, который должна делать любая компания) выделяется характерное свойство для российских компаний – так называемая тринадцатая функция, а именно, защита от государства.

Эта функция в России оказалась самой востребованной и самой важной. Ее я и хотел бы проиллюстрировать. Я порылся в статистических материалах и вот к каким выводам пришел, взяв цифры за последние несколько лет, чтобы было наиболее наглядно. По поводу структуры собственности. В России, как вы знаете, все-таки капитализм, с экономической точки зрения. Должна, по идее, преобладать частная собственность. И мы, действительно, в 1990-е годы положили очень много сил, чтобы эту собственность сформировать. Была проведена массовая приватизация: 150 миллионов человек получили на

руки ваучеры, в результате образовалось 40 миллионов акционеров, больше, чем в США. Тем не менее, в последние годы ситуация стала радикально меняться. Я ввел три категории акционеров: государство, внешние акционеры (то есть те, кто никаким образом, стратегически, технически, управленчески не связаны с предприятием), частный капитал (то есть когда либо менеджер является собственником, либо это стратегический собственник, для которого эти инвестиции не являются портфельными, с которыми он легко расстанется). В 2004-м году ситуация выглядела более или менее благоприятно: частные собственники владели 50% капитала публичных компаний, государство владело 24%, внешние акционеры – 26%. За последние 3-3,5 года ситуация изменилась коренным образом: государство взяло под контроль 40% акций компаний, отобрав эти акции у частных и оставив портфельных инвесторов на прежнем уровне. На сегодняшний момент стоимость государственного портфеля составляет 469 млрд. долларов, то есть в России государство снова стало самым крупным собственником. В этой борьбе были задействованы все средства. Самым эффективным из них в 2006-2007-м годах оказалось использование Федеральной налоговой службы, которая выдвинула обвинения в неуплате налогов, как минимум, сорока крупным компаниям на общую сумму примерно 350 млрд. рублей, что эквивалентно 7% всех поступлений, или около 1,5% ВВП страны. К Федеральной налоговой службе присоединились Минприроды и другие госучреждения. Если мы говорим о деятельности налоговых органов, то из десяти крупнейших налоговых исков налоговая служба проиграла только один, а именно, дело с Вымпелкомом. По итогам шести из десяти крупнейших налоговых расследований коммерческую выгоду извлекло государство как крупнейший акционер Роснефти и Газпрома. В пяти из десяти случаев дело заканчивалось отчуждением имущества компании-должника. Но в шести случаях налоговая инспекция возбудила дело с судебным преследованием либо собственников, либо руководства компаний. Вот эти десять крупнейших налоговых

разбирательств в России и их результат. Несмотря на то, что эти претензии были сформулированы в 2006-2007 годах, местами они касались давно забытых дней, по которым сроки давности уже по-всякому должны были истечь. Только в случае с Вымпелкомом победа осталась на стороне компании, сумма требований была сокращена в десять раз против первоначально заявленной. Во всех остальных случаях, и это касается всем известного «Юкоса», компании «Башкирский капитал», компании «Роснефть», по которой дело не закончено, и других, дело либо не закончено, либо разрешено в пользу налоговых органов. И бенефициарами всех этих дел стали государственные компании. Вот так выглядят особо яркие случаи в нефтегазовом секторе. И если в 2004 году государство контролировало 32% нефтегазового сектора, внешние акционеры 27% и крупные частные инвесторы были крупнейшими акционерами, то сейчас картина поменялась. Крупнейшим акционером является государство, чуть-чуть не добирают до центрального пакета в секторе. Хочу также обратить внимание, что такая штука случилась, несмотря на то, что мы имели одно из крупнейших в мире народных IPO Роснефти, которое случилось в 2006-м году, и это было заявлено важно и публично, поучаствовало большое количество частных собственников.

Тем не менее, ситуация изменилась в ту сторону, в которую изменилась. То же самое случилось с машиностроением. Государство стало контролирующим акционером в этом секторе, во многом благодаря компаниям «Российские технологии», «АвтоВАЗ». Государство вернуло себе контроль над «КАМАЗом», получило контроль и над авиаперевозками. Электроэнергетика – единственный случай, где произошла обратная ситуация. Надо сказать большое спасибо А.Б. Чубайсу и его команде. В такой враждебной среде, когда все были против, и правительство, и Дума, и общественное мнение, и большинство акционеров, совершить то, что сделала эта команда, почти подвиг. Я считаю, что это был единственный шанс выкарабкаться из петли, которую мы сами устроили с недофинансированием

электроэнергетики, с недофинансированием экономического роста. Это единственная ситуация, когда в рамках конкурентной среды мы могли противостоять безудержному росту тарифов. Что касается собственности, то в 2004-м году государство контролировало 52% отрасли, сейчас доля снизилась до 37%. Появилось большое количество крупных акционеров, промышленных групп, но в этом-то и прелесть, что их много и они конкурируют друг с другом.

Еще раз хочу возвратиться к высказанному тезису о том, что защита от государства является самой важной функцией современного российского менеджера, потому что среда по-прежнему оставляет желать лучшего. Многие сравнивают сегодняшний экономический режим, комбинации экономики и политики с тем, что происходило в Чили. Конечно, это большая ошибка. У нас можно привести много сравнений с Чили, но Россия пошла по своему уникальному пути, и мы получили то, что мы получили. Спасибо.

***Евгений Ясин:***

Спасибо. Единственное, что я хотел бы сказать насчет сравнения с другими вариантами. Я сошлюсь на книжку Стива Роббера «Российская экономика. XXI век», которая продается у нас в университетской лавке. Там он говорит о российской экономике, что «это экономика Ялмора Шаха». Спрашивается, почему? Вроде бы, частная собственность, вроде бы, рынок – все это есть. Правда, еще есть на площади отделение гестапо. Это к вопросу о том, как классифицировать.

***Сергей Воробьев:***

Видите, как выгодно: написал всего одну маленькую тоненькую книжечку, а ее хорошо цитируют. Мы хоть экономических академий и не заканчивали, и в экономике я не очень понимаю, но все идет от менеджмента, где люди руками работают. С этой точки зрения могу рассказать две картинки российского бизнеса, совершенно разные. У меня сейчас удивительно

оптимистическое настроение, потому что мне очень не нравится мысль о том, что «бабло побеждает зло», как сказали какие-то циничные люди. Выразимся более научным языком, с точки зрения пирамиды Маслоу. Пока существуют дырявые алюминиевые кастрюли и реальные проблемы с образованием и выращиванием детей, в принципе, людям не до чего, их волнует только это, поэтому и демократия никакая не нужна. Но вот, к примеру, в Москве последнего, чего не хватает, это денег. Пару лет назад обнаружилось, что даже на уровне первых лиц, генеральных директоров (не собственников, их пока не берем) реально никого не волнует, какой клиент, какой рынок, какая экономика – это вообще людей не волнует. Нам хоть хотелось что-то сломать, что-то накопить, быть реформаторами, а тут – ничего. Я назвал эту породу какой-то «хомячиной»: идет, зернышко за щеку засунул, нагадил, пошел дальше, все равно же купят, менеджеров же нет, и т.д. Экономистов много, а менеджеров нет.

Если вы меня спросите, какая главная проблема Российской Федерации, то я вам отвечу, что мы не умеем управлять сами собой, за нас пятьсот лет это делает царь-батюшка. И это трансформируется на все общество, в том числе и на бизнес. У нас нет людей, которые могут управлять другими свободными людьми. Есть только те, которые могут гонять вертикаль власти, которая комом входит в одно место, выходит из другого. Но это мы умеем. Как только глазки закрываются, ручки собирают автомат Калашникова.

А в последние два года прямо чудо происходит, не беседую я больше о деньгах, как-то все больше о смысле жизни. Я имел честь работать с «Тройкой-диалог» в 1994 году, это уникально продуманная, сделанная компания, которую, вот, Теплухин рискнул назвать «матрицей Теплухина». Это их матрица. Я считаю, что первый признак компании мирового класса – корпоративная культура, которую нельзя скушать, иначе подавишься. Она в чужих руках работать не будет. Можно как-то купить, наверное, но не поглощать. Это модель, над которой думали умнейшие люди. Так вот, это то, чего мы патологически не умеем. Самостоятельно организовать труд

свободных людей по собственному выбору. За нас все это всегда решал царь-батюшка. Физики у нас есть, экономисты есть, технологи есть, и т.д. Единственное место, где у нас людей совсем мало и их не хватает, это инновации в управлении и отношении к человеку. С этим у нас полная беда. И я даже стал понимать, что горизонтали власти у нас не будет никогда, в нее даже дети не верят. С функциональной точки зрения вы поймете, что делает человек. Вместо того чтобы заниматься созиданием, борьбой с конкурентами, обслуживать потребителей, он бегаёт вокруг государства: либо с него кормиться, либо ворует, либо от него защищается, и т.д. Он занят. Какая мировая конкуренция, какой клиент? О чем вы? При этом Анатолий Борисович еще и реформу какую-то сделал, это просто чудо. Где тут время делом заниматься? А государство занимается тем, что мы уже пятьсот лет умеем, то есть вертикалью власти. На это у нас менеджеры есть. На западе есть специальные люди, которые все это умеют, а мы по-другому не умеем.

Нам сейчас не о количестве нужно думать, а о качестве мирового класса. Кстати, правительство об этих амбициях заявило. О личных компенсациях по труду. Да их, может быть, несколько десятков на всю страну, но под ними же растут. Теперь мои сотрудники жалуются, что видят на среднем уровне то, что раньше видели на высшем. Амбиций – ноль, тепло и сыро. Выросло поколение, у которого уже приличные родители, то есть с детства можно не работать. Это на западе люди уже триста лет знают, что можно не работать. У нас это в первый раз, на уровне откровения, что есть еще какие-либо потребности, кроме денег. Не было такой беды, поэтому временно закисли на среднем уровне. Молодежь, в среднем, мне кажется, растет нормальная, только надо ее сориентировать.

Вот вам путь бизнеса от рождения до наших дней. Вначале можно было делать деньги и из воздуха, административные ресурсы и т.д. Экономисты, вроде, мудрые люди, а произносишь слово «бизнес», и как-то погано становится. Даже неловко за себя. А все время придумываем новые

определения. Сначала решил, что это Евгений Григорьевич с экономическим факультетом виноваты. У меня в компании есть ваши ученики, которые сказали, что Евгений Григорьевич еще тогда понял, что value added просто не правильно переведен. Добавленная стоимость – это неправильный перевод, вот к нам и относятся как к людям, которые добавляют стоимость. А это же добавленная ценность, польза. Польза с прибылью – обязательно вместе. А у нас про это забыли, у нас бизнес – это мясники и лавочники внизу, а как наверху – так сразу воровать, коррумипировать, убивать друг друга. Но потом я решил, что этого мало. Вот, в Библии есть вещи, с которыми люди не спорят, что надо отличать хороший бизнес от всего остального. Продавать другому то, что ты хочешь, чтобы продавали твоим детям. Действительно, у нас омерзительное отношение к бизнесу. Есть же реальный мир бизнеса. Там люди бьются насмерть, созидают. Главное – не во что человек вкладывается, а с какой скоростью он раскручивается. Короче, выбирайте: то, что мы умеем уже пятьсот лет, то есть вертикаль власти, – вперед, рабочие места обеспечены, конкуренция и рост немного медленнее. Хотите бизнес, где горизонталь, которая талант выводит на первое место, – это тоже у нас есть. Я вижу симпатию вертикали к тем, кто может по-другому. Потому что у них уже все образовалось, а значит, особо много конкуренции не нужно. Поэтому выбирайте. Обе возможности присутствуют. А экономисты – молодцы.

***Евгений Ясин:***

Сергей Ильич, мы обязательно запишем вашу блестящую речь. Она довольно сложная по структуре, даже я с трудом улавливал смысл. Но очень глубокое содержание. Поэтому в письменном виде очень рекомендую почитать. А уж про диагональ вообще молчу. Только что придумал?

***Сергей Воробьев:***

Да, на прошлой неделе.

***Евгений Ясин:***

Вот хайтек на наших глазах.

***Сергей Воробьев:***

Надо ж как-то объясняться, а то говоришь, а тебя не понимают. Надо искать русские слова.

***Евгений Ясин:***

Просто вдумываться надо. Вы у нас афористичный парень. Я жалею, что ты не мой ученик. Передаем слово Игорю Михайловичу Бунину.

***Игорь Бунин:***

Я, действительно, изучил российский бизнес с момента рождения до пубертатного возраста. Вот книжка 1994-го года. Остался один экземпляр, потому что человек, который ее издавал, исчез, и тираж растворился. Книга основана на 120-ти интервью, которые проведены в 1992-1993 годах. После это прошло больше десяти лет, и мы проинтервьюировали этих же людей, которые не убиты, или не уехали за границу, или не сидят в тюрьме. Мы также проинтервьюировали новых бизнесменов и выпустили книгу «Сорок историй успеха» в 2006-м году. Кроме того, мы вместе с В. Радаевым в 1997-1998 годы провели исследование о транзакционных издержках и, с Радаевым же, издали книжку о корпоративном управлении, где доказывается, что у нас есть и менеджеры, и какое-то корпоративное управление.

Итак, действительно, мы занимаемся отечественным бизнесом с момента рождения до сегодняшнего дня. Начнем рассказывать о 120-ти предпринимателях. Из них в начале 90-х исчезло из бизнеса 52%, а 48% осталось. Был очень хороший предприниматель Розенбаум, который допустил всего одну ошибку: он взял для охраны людей из криминальных структур. И был убит незадолго до суда над Михасем. Люди уходили из бизнеса по разным мотивам. Одни, действительно, погибли от криминала –

таких семь человек из 120-ти. Других заставило уйти государство, и порой, в тюрьму – классический пример вы знаете. Некоторые погибали в рейдерских схватках. Другие были вынуждены уезжать в Лондон, правда, потом возвращались. Еще один момент: люди уставали.

Это было время, когда деньги можно было сделать на всем. И «Тройка-диалог», о которой сегодня говорят, и которая сумела создать тогда сорок структур, представлена в этой книге. Многие бизнесмены вышли из структур Гусинского, Березовского, из структур Зрелова (хозяин «Тройки диалог») и т.д. Первые олигархи и воспитали менеджеров, которые постепенно стали предпринимателями. Третья причина ухода – надоело. Очень многие приходили, зарабатывали деньги и думали: «Ну, я же культурный человек, зачем мне это надо?» Один пришел к Жириновскому в 1993-м году и сказал, что хочет в его список. Он сначала стал вице-спикером, потом ушел в госаппарат, дошел чуть ли не до вице-преьера по социальным вопросам. У него был свой бизнес, но он чувствовал, что это не его. Таких немало. Такие тоже отсеивались. Многие люди доходили до нормального уровня, и тут им казалось, что можно расслабиться. Оставались только те, кто реально живет с геном предпринимательства. Вот Дерипаска говорит, что государству готов все отдать, но остановить его можно только с помощью форс-мажора.

Была такая компания «Гермес», ее лидер мне говорил, что должен создать Shell, и реально «Гермес» был одной из самых крупных корпораций того времени.

Что касается мотивации. Почему люди пошли в бизнес? В 1988-1990 годах это было очень престижное занятие. «Сейчас не иметь своей фирмы стыдно, тебя просто в обществе не принимают», – говорила женщина, плывя на теплоходе по Средиземному морю. По опросам, до 30-40% населения были готовы заняться предпринимательством. Даже в Америке таких цифр не было. Первая причина – это тебя прижимало к стенке: семья голодала. Многие женщины были вынуждены создавать свои фирмы, многие даже выживали, неплохо развивались, если у них есть тот самый ген

предпринимательства. Очень многие люди имели дедов, прадедов и каких-то родственников, российских предпринимателей. Эти люди имели реальный генный уровень. Я никогда не забуду, как мне говорил Сагирян: «Я джинсы продать не могу, а вот когда стал заниматься бизнесом, создал свою компанию». Потом выяснилось, что его отец очень крупный теневик. Д. Якобашвили за свою жизнь придумал 336 предпринимательских комбинаций. Вы представляете, что человек придумал соединения факторов производства 336 раз? Это было два года назад, так что, может, он и еще что-то придумал.

Остап Бендер – это национальный герой для нашего бизнеса. Два наших предпринимателя даже пытались поставить ему памятник. Потому что первоначально доминировал авантюрный предприниматель. Значительная часть тогдашних предпринимателей по психологическому типу просто авантюристы. Ничего плохого в этом нет. Естественно, это не «Протестантская этика» Вебера. Напротив, и Чичиков, и Остап Бендер – авантюристы, которые были образцом. Это одна из мотиваций. Другая мотивация – прижали к стенке, я стал заниматься бизнесом, что-то получилось, я себе доказал, что я это могу. Были люди и почти мафиозного типа, которые владеют достаточно крупными корпорациями, но мы не будем их называть. В основном это интеллигенты, которые не были до конца успешны в своей профессии. Если ты гениален в своей профессии, то ты оттуда не уйдешь. Мой хороший знакомый рассказывал, что в 1990-м году он был доктором экономических наук, работал в Ливане, в МИДе. К нему подошел человек и сказал: «Пойдем в кооперацию». А он ответил: «Как я, доктор экономических наук, пойду в кооператив, это ведь неэтично». А сейчас он существует как банкир среднего уровня. Значит, если ты первый, то не оторвешься от поезда. А вот если ты последний, молодой, не преуспел в своей профессии, твоя профессия погибает, а тебе деваться некуда, то пробуй. И вот тогда очень многие пробовали. У кого получалось, а у кого и нет. Но те, кто остался, многому научились.

Теперь о государстве. У нас же система специфическая: сдача – раздача. Сначала раздал, потом понял, что раздал не тем, потом собрал, опять раздал, это ведь логично. Но в какой-то момент эта сдача-раздача должна закончиться. Такое ощущение, что сейчас она и начнет заканчиваться. С новым президентом, с новыми надеждами мы идем к цивилизации. Есть такие поползновения. Может быть, сдача-раздача закончится, ведь все, кто раздавал, сейчас у власти. Надо остановиться.

Кто, в реальности, занимается рейдерством? Или чиновник, которому многого не хватило в 1990-е годы, или средний бизнесмен. Я не хочу сказать, что дух авантюризма и предпринимательства в России исчез, но он уменьшился. Госаппарат стал более прибыльным бизнесом. Конкурсы в учебном заведении, где готовят таможенников, налоговых инспекторов, выросли в 2-3 раза.

Во-первых, все меньше людей готовы работать в бизнесе. Во-вторых, те, кто решился заняться бизнесом, предпочитают более комфортную жизнь, чем раньше. В-третьих, они и в бизнесе стараются минимизировать усилия, быть более культурными людьми. Вот это общая характеристика самого предпринимательства.

Теперь, поскольку зашла речь о «Тройке-диалог», хочу сказать о типе власти, который там существует. Потому что я с Варданыном беседовал – это некая уникальная вещь. Опять сошлюсь на Радаева. Он выделил четыре типа фирм: патерналистская, бюрократическая, братские отношения и партнерство. «Тройка-диалог» – это типичный и редкий пример российского партнерства, где есть участие сотрудников. Есть еще пара таких фирм, но, в основном, фирмы авторитарные, либо патерналистские. «Я хозяин, я все решаю». Если приходит фирма, связанная с западом, сразу наступает бюрократизация. Это естественно. Мне рассказывал один из собственников «Суала», что когда пришла к ним западная фирма, все стало максимально формализовано, построено по принципу процедуры, разрешение надо подписывать пять или десять раз, не дай Бог лишнюю копейку потратить. Авторитарных фирм

очень много. Я процитирую одну женщину: «Я авторитарный руководитель», – говорит президент охранного холдинга. – «Пришла к этому постепенно. Когда только выстраивала свой бизнес, хотелось действовать по японской модели. Сбившись с ног, бегала по инстанциям, добывала для сотрудников талонно-дефицитные товары, оплачивала транспортные и коммунальные услуги. Потом все расценили, мою заботу как слабость, и я стала жестким руководителем и сразу стала уважаемой».

Выскажу последнюю мысль, потому что она очень важна. Если ты авантюрный предприниматель, которых было огромное множество, то ты где-нибудь во что-нибудь вляпаешься. Если у тебя есть менеджер, и он более рационален, и если вы работаете как некий симбиоз, тогда фирма может не перейти некую грань и остаться на плаву. Без соединения рациональности и авантюризма фирме достаточно сложно продержаться. Первоначально бизнесмены работали вместе, но, чаще всего, в конце концов, они ссорились. Последняя ссора, которую вы все знаете, это Потанин и Прохоров. Казалось, это вечный тандем, но наступил психологический конфликт.

***Евгений Ясин:***

Я думаю, мы предоставим еще Игорю Михайловичу возможность выступить отдельно с темой, о которой мы договоримся. Сейчас четыре вопроса, кому хотите.

***Вопрос:***

Вопрос по поводу первой книги. Вы не могли бы кратко ответить, как формировали свою выборку, исходя из каких принципов? В предисловии к вашей книге об этом написано, но хотелось бы подробнее. И второй вопрос. Какой процент отказов разговаривать с вами был тогда?

***Игорь Бунин:***

Принцип очень простой – лавины. Договорился с первым, первый передал второму, третьему, четвертому и т.д. Конечно, никакой реальной выборки не было. Были 120 человек, но отказов я не помню. Ни одного отказа не было. Все 120 человек с удовольствием рассказывали. И это психологически понятно: ты был никем, потом стал всем. Надо об этом рассказать всему миру. Сейчас, когда проводились интервью, отказов было много. Люди не хотели, боялись. У них было чувство страха, и часто приходилось общаться даже без диктофона.

***Евгений Ясин:***

Левада-центр проводил исследование элиты. Когда зашла речь о чиновниках, которые занимают высокие посты, было 30 отказов на одну анкету, на одно интервью. Это не очень много, но отказы были.

***Дмитрий Катаев:***

У меня вопрос к Евгению Григорьевичу. Вы ведете прекрасные передачи «90-е, время надежд». Но мне кажется, что эта волна зарождения российского бизнеса в обстановке разгула демократии сама по себе настолько важна, что ей надо посвятить отдельную передачу.

***Евгений Ясин:***

Была передача с Олегом Киселевым.

***Дмитрий Катаев:***

Тогда еще одну маленькую реплику, чтоб больше не просить слова. Кроме зарождения бизнеса, сейчас, по-моему, происходит очень интересный процесс. Я слушал человека, который оформил собственность для своего многоквартирного дома на земельный участок. «Три мушкетера» отдыхают. Это такое творчество и такая идеологическая школа! Это происходит сейчас

не только с землей, конечно. Мне кажется, что это недооценено, когда мы говорим, что все серо. Этот процесс очень важен и достоин исследования.

***Евгений Ясин:***

У меня только что была одна дама, финансовый директор средней фирмы Яна Яковлева. Сегодня в «Ведомостях» опубликована ее статья. Рекомендую почитать. «Дело химиков», если вы слышали о нем. Героиня просидела семь месяцев в тюрьме, ее под каким-то предлогом взяли представители госнарконтроля. Они предлагали ей преступную сделку, от которой она отказалась. Следствие очень любопытное, и оно переплетается с тем, о чем сейчас рассказывали. Вместо того чтобы испугаться, она выиграла свое дело. В настоящее время она создала свой фонд, который называется «Бизнес солидарность». Этот фонд занимается малым бизнесом, он собирается защищать тех, кто к ним приходит, обнародовать соответствующие факты и результаты. Те, которые попали, приходят заведенные и готовые сражаться не только за свои шкурные дела, а с пониманием того, что делают общее дело. У меня есть вопрос. Ощущение такое, что вы все говорили, что все дела плохи. А я, все-таки, задаю вопрос, который у меня возник в связи с выступлением Владислава Юрьевича. Так что, бизнес на что-то способен, или нет?

***Павел Теплухин:***

Люди разные, но могу сказать, что, в основном, русский бизнес существует не благодаря, а вопреки участию государства. И они в постоянной борьбе. Если бы государство не мешало, то мы бы тратили управленческие ресурсы, которые мы тратим на борьбу, на дальнейшее развитие бизнеса. Это факт. Мы, в «Тройке-диалог», на самом деле, счастливые люди. В течение пятнадцати лет никто не понимал, чем мы занимаемся. Для государства было непонятно, что такое «Тройка-диалог», где там деньги, откуда там активы. Мы оказались счастливыми людьми, потому что государство до сих пор мало

понимает, чем мы занимаемся. И нас миновала эта чаша. Но, по впечатлениям многих коллег и соратников, которые через это прошли, такого не пожелаешь никому. Все, что рассказывал Игорь Михайлович, правда. Не поспоришь, и это обидно.

***Игорь Бунин:***

Вот Игорь Сагирян с геном предпринимательства. Надоело ему работать на таком же фондовом рынке, на котором работает «Тройка-диалог». Он взял деньги и уехал в Лондон. За год он создал серию дешевых китайских ресторанов, заработал бешеные деньги. Он, правда, вернулся назад и работает в «Ренессанс-капитале».

***Евгений Ясин:***

Не надо было ездить в Лондон. Я могу назвать Александра Орлова, который является владельцем «Тарас Бульба», украинских ресторанов, итальянских, нескольких японских в Москве и еще в 150-ти городах России. Он молодой парень.

***Игорь Бунин:***

Посмотрите на Москву. Я не говорю, что бизнес плох. Он качественно другой.

***Сергей Воробьев:***

Евгений Григорьевич, только не обижайтесь, но экономистам, как и мне, бессмысленно объяснять теорию волн, чтобы я там что-то комментировал. Так что, с точки зрения управления, бессмысленно объяснять непрофессиональной аудитории, что такое современный мир бизнеса, который научился управляться в матрице, в стиле фанг, который научился делать бизнес «со скоростью мысли», когда вы принимаете стратегии столько раз, сколько изменяется ландшафт, перекраиваете все, включая

корпоративное управление. Вы все время мотивируете таланты, пускаете их наверх и при этом пытаетесь не упустить их от себя. Это за гранью всех тезисов о том, как можно было обходиться с человеком. Такого умного и образованного человека никогда не было, не было таких информационных технологий и не было такого капризного клиента. Это настолько многомерная матрица, это настолько большой функционал, что очень тяжело управляться. Первое следствие из этого – колоссальный нарастающий отрыв первых лиц и их доходов от всех остальных, но это тоже тяжело исполнить. Дальше еще более тяжелые вещи – это держаться на партнерстве равных. Соответственно, Теплухин уверен, что он не смог про это аккуратно написать. Он раскрыл ноу-хау, но дальше огромное количество деталей. Система компенсации талантов, реализации партнерства «Тройки-диалог» в Библии не описана, они это придумали сами. Они, изучив лучший мировой опыт, создали это сами и на этом выигрывают. Вы все время открываете новые клиентские группы, которых до этого не было, вы можете предлагать другие продукты, которых, может, и не существует на развитых рынках и т.д. Это все надо делать с колес, потому что у развивающихся рынков более быстрый рост. И это все нужно делать с маленького рыночного пятачка. Еще раз: культурный set up, который был сделан в «Тройке», огромен. «Вымпелком» подбирается к этому, так что, если еще подождать, начнутся большие победы. Если начать активно мешать, все загнетса. Это так просто не объяснишь.

***Павел Теплухин:***

Оптимизма много, но сил для победы пока не достаточно.

***Евгений Ясин:***

Я понял, что ты за мной охотиться не будешь. Но, все-таки, мой последний вопрос. Есть гипотеза относительно русского бизнеса, которая заключается в том, что когда он получил определенный доступ к доходам, накапливал

государственную собственность, все вывез за границу, опустошил российскую экономику, после чего она вошла в ступор, появился кошмарный кризис, и мы это все переживали на своей шкуре. Такие выдающиеся авторы как Хелман, Полтерович написали об этом серьезные работы с математическими моделями. Что скажете? Все провалилось из-за этого?

***Павел Теплухин:***

Все так и было. Мы же не будем говорить, что российскую экономику развалил Ельцин или Гайдар. Какие бы великими они ни были, они бы не смогли этого сделать. Экономика страны разваливалась давно и упорно, в течение 15-ти лет. И, конечно, эти люди не очень сильно поучаствовали. Конечно, экономика жила своим собственным глубоким циклом, и она должна была развалиться, потому что не могла дальше существовать. Плановая экономика – большая ошибка, но и ее мы давно доказали. А что касается того, что кто-то что-то вывез, ну и что? Россия – страна богатая. Если посмотреть карту месторождений, где значками обозначены нефтяные вышки, полезные ископаемые и т.д., то обнаруживается очень интересную вещь. Они расположены только в определенных местах, а все остальное белые пятна. Там просто никто не искал, потому что там никто не ходил. В этом смысле Россия – страна богатая, и нам на всех еще хватит. То, что эти люди каким-то образом привели к расколу страны, это не правда. То, что они поступали, мягко говоря, рационально, с точки зрения каждого конкретного индивида, так оно и было. Стоит ли их за это винить? Если там был чистый криминал, то можно, а если не было, то можно найти и какую-то логику. Обидно, конечно, но это никаким образом не решает разворот экономики в ту или иную сторону.

***Вопрос:***

Павел Михайлович, скажите, пожалуйста, вот государство наращивает свою долю в капитале. Не сделали ли это для того, чтобы провести бархатную

реприватизацию, может ли это спровоцировать вывод активов в ближайшее время?

***Павел Теплухин:***

Истинные намерения, наверное, очень сложно вычислить, потому что это некое коллективное действие. Коллективное действие очень большого количества людей, которые делают на своем месте то, что им кажется правильным. Но вектор складывается в результате вот такой. И он, на мой взгляд, очень позитивный. Но, наверно, нужно говорить про изменение менталитета, про изменение отношения к бизнесу, к предпринимательству, к нашим родным православным ценностям. Можно подходить к этому с разных точек зрения, прежде чем это дело поменяется. Но надо что-то делать, потому что такая динамика точно неправильна. Для этого надо применить огромное количество усилий в самых разных местах. Может быть, сократить количество министерств, изменить механизм мотивации. Неплохо бы поменять область положительных героев, чтобы, наконец, частный предприниматель не казался изгоем в обществе, а, наоборот, был позитивным кейсом, который честным трудом что-то зарабатывал, а народу от этого хорошо. А у нас кто герои? Либо бандит, либо валютная проститутка. Это те, кем стремятся быть, согласно опросам общественного мнения. Так точно ничего не построишь, надо что-то поправить.

***Евгений Ясин:***

По моим субъективным оценкам, российский бизнес сегодня из-за стратегической неопределенности работает как бы в полсилы. Это термин, который широко применяется в мировой науке и обозначает, что бизнес не понимает, куда пойдет дело. Это означает, что крупных инвестиций в серьезные проекты и инновации он делать не будет. Я не знаю, как иностранцы. Некоторые ходят туда-сюда, строят у нас автомобильные заводы, рассчитывая на то, что они могут здесь собирать автомобили, а

продавать их в Китае. Но, мне кажется, что примерно в полсилы. Это совокупная характеристика.

***Сергей Воробьев:***

Я же классифицировал и собственников тоже. Эта была классификация 2001-го года. Основная форма была тактический инвестор, или напуганный собственник. Он не инвестирует, боится. Правда, тогда он еще не умел.

***Игорь Бунин:***

Поскольку позитивного образа и тенденции не было, то всегда была какая-то внутренняя психологическая угроза. Мне один из предпринимателей рассказывал в 1998 году, что если бы он тогда знал, что все будет так хорошо, то совершенно по-другому себя бы вел. Он все вкладывал бы в дело, а не в квартиру на Мальте и дом в Лондоне. Тогда, в 1990-е годы, был страх, что, не дай Бог, произойдет реставрация. Этого значительная часть людей опасалась. Варданян, напротив, всегда считал, что все будет хорошо: «Тройка-диалог» будет развиваться, я уверен в ее светлом будущем». Что касается образа, то существуют некоторые положительные тенденции. Чичваркин мне говорил, что всюду сплошной негатив, что всех, кто заработал деньги, изображают бегущими с автоматами, словно там одни сплошные бандиты, других нет. Но иногда проявляются достаточно нормальные тенденции. Самое главное, что нет «разгребателей грязи» (типа Драйзера), то есть, интеллигенция пока с бизнесом не разошлась. И, может быть, не разойдется. Поскольку проблемы дохода, статуса уходят, режиссеры все чаще ставят позитивные пьесы о бизнесе. Мне кажется, что бизнес в 1991-1992 годах совершил большую ошибку. Тогда встал вопрос, как проводить приватизацию. Была возможность привлечь больше иностранцев. Тогда Гайдар и все остальные решили, что мы ограничим иностранную приватизацию, пойдем иначе. Если бы пустили тогда в нашу приватизацию иностранцев, может быть, потом сложнее было бы устраивать сдачу-раздачу.

***Наталья Вахромова:***

Я хотела бы всех поблагодарить за интересную беседу. Меня интересует вот какой вопрос. Иностранных инвестиций необходимо опасаться, или их необходимо впустить? И каковы пути транснациональных корпораций в условиях непосредственного государственного протекционизма?

***Павел Теплухин:***

Тема иностранных инвестиций очень увлекательна. Много людей тратят время, чтобы ее обсуждать. Но на практике, конечно, совсем не важна. Если вы посмотрите на общую структуру инвестиций в основные фонды России, то поймете, что вся совокупность иностранных инвестиций едва ли дотягивает до 2,5% от фактически инвестированных средств. Конечно, мы можем упираться, собирать людей, расстилать им красные дорожки или какие-либо другие способы для привлечения, но увеличение даже в 2-3 раза вряд ли будет сколько-нибудь актуальным и повлияет на общее экономическое состояние в стране. Это чисто цифры. Основным источником инвестирования в стране – нераспределенная прибыль предприятий, то есть собственность российских компаний, которые реинвестируют в себя. И это самое рациональное поведение. Опять же, компании на быстро растущем рынке выгоднее использовать собственные средства, нежели привлекать эти средства со стороны. Поэтому в целом тема иностранных инвестиций слишком преувеличена, она не так актуальна. Моя позиция – что никого никуда специально зазывать не надо, они сами придут. Другой вопрос, что не надо и закрывать двери, надо дать возможность, тем более, люди не глупые. Они придут и освоятся. Ровно то, что сейчас и происходит.

***Лев Фрейнкман:***

Павел Михайлович, правильно ли я вас понял? Вам кажется, что «Тройка-диалог» – типичный русский бизнес, основанный на использовании серого

вещества, и таких бизнесов много? Есть несколько придурков, которые кормятся от административного ресурса и госграницы, но основной русский бизнес – это такие как вы? Вы не группа чудаков, а типичное массовое явление?

***Павел Теплухин:***

Конечно, было бы здорово, если бы это было так. Конечно, гораздо проще приватизировать скважины, там мозгов совсем не надо. Другое дело, что надо защищать эту скважину, ставить охрану, чтоб не пришли другие соседи и не захватили ее. Это опасно с физической точки зрения. Но, конечно, с точки зрения экономики, это не самое лучшее развитие. Таких, кто работает серым веществом, сейчас много на Украине. Я на прошлой неделе был в Киеве. Действительно, отсутствие нефти и газа сильно помогает, потому что включаются мозги, какие-то навыки и знания. И там у них и экономический рост получается, и интересные бизнес-проекты, и все это гораздо живее и интереснее. Поэтому, если бы у нас было поменьше нефти и газа, было бы больше таких, как «Тройка-диалог».

***Иван Стариков:***

Я, Павел Михайлович, как бывший хоккеист, хочу перепасовать вам шайбу от Игоря Михайловича, который сказал, что один из самых перспективных бизнесов – это начать продавать или вкладываться в товар, который больше не производится. Это земля, как известно. Как вы оцениваете перспективы, исходя из двух вещей: рост продовольствия в связи с изменением структуры потребления в Индии и Китае; и использование огромных площадей сельскохозяйственных земель не для производства продовольствия, а для производства ядо-моторного топлива. Как только цена за баррель переползла за \$46, сразу заниматься этим стало выгодно. По Украине я это вижу. Ваша оценка перспектив этого направления и капитализации всего этого рынка, потому что я считаю, что это недооцененный актив.

***Павел Теплухин:***

Вы абсолютно правы. Это к вопросу о том, что Россия очень богатая страна, чего-чего, а земли у нас действительно много. Это один из немногих активов, который до сих пор не получил своей денежной оценки. И, действительно, если мы его вдруг оценим и пустим в оборот, темпы экономического роста у нас действительно усилятся. Мы сделаем некую ступеньку, и по индексу покупательной способности можем сильно догнать несколько стран. Действительно, земля – это актив, который должен быть оценен. Он будет стимулировать большое количество бизнеса, а не только сельское хозяйство. Пока земля бесплатна, сельское хозяйство еще выгодно. А вот станет земля платной, станет невыгодным. Но будет задействовано большое количество других бизнесов, которые основаны на земле, в том числе кредитование, страхование, залоги и т.д. Они будут расти.

Что касается сельского хозяйства, то это отдельная тема. Конечно, если есть 1,5 млрд. китайцев, которые при этом постоянно рождаются, быстро наращивают экономический потенциал и хотят уже есть не одну чашку риса в день, а хотя бы две, спрос сильно увеличивается. Но не думаю, что последний рост цен на продовольствие связан именно с этим фактором, потому что они не стали рождаться больше в первом квартале 2008-го года, а в прошлом году тоже рождались, и у них не так быстро растет потребление. Последний рост цен на продовольствие вряд ли связан с изменением структуры спроса и предложения. Мы с вами наблюдаем в последнее время, что растет цена золота, недвижимости, земли и т.д. На самом деле, это не так, просто доллар падает по отношению ко всему. И, конечно, если мы будем считать в каком-то другом эквиваленте, например, все посчитаем в золотом эквиваленте, то динамика цен будет уже не так очевидна. Поэтому надо убрать фактор падения доллара и посмотреть на реальную динамику. Сельское хозяйство – одна из немногих товарных групп, которая почему-то

вместе со всеми остальными товарными группами не росла по отношению к доллару.

***Евгений Ясин:***

На самом деле, происходит очень серьезный рост рынка из-за роста спроса населения в Китае, Индии. И довольно большое количество случаев, когда из-за нехватки продовольствия в этих странах начинаются жуткие бунты: в Индонезии из-за нехватки сои, в Пакистане и т.д. Есть проблема мирового продовольственного кризиса, которая решится тем, что рынок научится производить больше.

***Павел Теплухин:***

Если товарищи в Индонезии не могут покупать зерно по цене  $x$ , то кто их заставит покупать по цене  $2x$ ? У них как не было денег, так и нет. Этот спрос не очень считается.

***Евгений Ясин:***

Это богатая страна, там много добывают нефти. Они по своим соображениям решили, что сою выращивать не будут, будут покупать ее в Южной Америке и Китае. Но наступил момент, когда Китай больше не продает, а в Южной Америке неурожай. Мы можем наращивать. Единственное, что нужно – квалифицированные головы, которые могли бы этим заниматься. Я уверен, что зерно – это наша вторая нефть.

***Ирина Ясина:***

Я хочу, Павел Михайлович, задать вам вопрос. Я его вам уже задавала, просто мне важно задать его именно в этой аудитории. Мне понравилась книжка Павла Михайловича. Понравилась тем, что она одна из первых назвала вещи своими собственными именами. Я заработал таким-то образом. Я богатый человек. У меня такие-то ценности, и я этого не просто не

стыжусь, а еще и горжусь. И это правильно. Потому что, как говорил наш общий знакомый Миша Гурбер, у нашего народа слишком высокая степень приbedняемости, она же каким-то мистическим образом переходит в комплекс неполноценности, сопряженный с манией величия. С одной стороны, мы дико крутые и всем покажем, что у нас есть, а с другой стороны, когда нас спрашивают, как у нас дела, мы всегда отвечаем, что так себе. Тем не менее, в твоём выступлении прозвучала мысль, что у тебя вот бизнес хороший, а у тех, которые приватизировали нефтяную трубу, бизнес второсортный. Они богаче на первых порах, но, тем не менее, им повезло, а вот ты работаешь головой. Я поднимаю эту тему не потому, что я работала на Ходорковского и считаю, что бизнес, связанный с нефтяной трубой, тоже довольно сложный. Он сейчас сидит в тюрьме из-за того, что слишком хорошо построил свой бизнес, и многие его захотели, именно подумав, что это легко и просто. В предпринимательской среде нет уважения друг к другу. Евгений Григорьевич говорил про Яну Яковлеву и «Бизнес солидарность». Но у вас, у больших, этого еще меньше, чем у средних. Вы ведь друг друга страшно не любите, считаете, что я сделал хорошо, а всем остальным повезло. И поэтому государство так своевольничает. Вам проще договориться и дать взятку чиновнику, а вопрос солидарности и уважения друг к другу отходит на другой план. Вот в этом ключе есть подвижки в позитивную сторону?

***Павел Теплухин:***

Очень обширная тема, и, чтобы сделать ее еще обширнее, я бы добавил сюда тему «собственник – менеджер», потому что касается, в основном, собственников, в меньшей степени менеджеров. У нас долгие годы все это было переплетено, только сейчас начался процесс постепенного разделения и все более или менее встало на свои места. Менеджеры начали друг друга искать, искать себе подобных, единомышленников, сбиваться в какие-то сообщества. Это очень хорошо и позитивно. На самом деле, процесс не простой. «Клуб-2015» – одно из таких объединений. Их много. Понятно, что

очень тяжело найти себе подобного, человека, с которым интересно было бы поговорить и пообщаться. Среди крупных собственников я таких организаций не знаю. Саша Мамут попытался создать, но не получилось. Наверное, из-за того, о чем ты говоришь. Есть определенное отторжение друг друга. Тем не менее, собственники как таковые, как динозавры, рано или поздно должны закончиться, а вот менеджеры будут постоянно воспроизводиться, поэтому я считаю, что процесс идет очень позитивно.

***Сергей Воробьев:***

Я общаюсь с теми, с кем общаюсь. Но статистически я вижу здесь очень хорошую тенденцию. Про деньги все наговорились. Как только союз «и» встал между пользой и прибылью, одно без другого не летает. Все сразу стали говорить о созидании и договариваться. Сразу все стали говорить о целях и смысле жизни. И на уровне крупных собственников, и на уровне менеджеров установился простой и короткий диалог.

***Павел Теплухин:***

Бюро РСПП – это образец такого клуба собственников. Они не смогли защитить одного из своих уважаемых членов, несмотря на все свои возможности. И это было начало конца. Это плохо. Сейчас появляется формат нового клубного объединения определенных единомышленников. Таких много.

***Ирина Ясина:***

Все для гламурной жизни. Так же, как и «2015».

***Игорь Бунин:***

Хочу добавить два слова. Есть разные формы солидарности, мы должны это понимать. Хочу процитировать Маркса, который говорил о крестьянах во Франции, что все они друг на друга похожи, как мешки с картошкой. Это

первичный уровень солидарности. Но этот уровень солидарности может быть полезен для менеджеров, потому что они действительно похожи. А собственники не похожи. Есть другой уровень солидарности, когда объединяются понимающие ценности, идеологию и т.д. Но, во-первых, они из разных страт, а во-вторых, враг был один, государство. А мы все дети сталинской шинели: как только какая-то угроза помаячила, всем стало страшно. И, пока шинель не перестала быть по нашему росту, по нашему возрасту, по-видимому, такой классовой солидарности против государства, с которым всегда можно договориться, просто психологически не может возникнуть.

***Павел Теплухин:***

Как только будет польза от созидания, сразу все будет. Чичиковы и Остапы Бендеры не могут объединиться, и я с ними не хочу объединяться. Таких объединений быть не может.

***Наталья Каслина:***

Сейчас в нашей стране распространяется сетевой бизнес. Скажите, малому бизнесу от этого есть какие-то перспективы?

***Павел Теплухин:***

В малый бизнес каждый вкладывает свой смысл. Для кого-то пиццерия – это малый бизнес, для кого-то сетевой бизнес – это малый бизнес. По учебникам, бизнес – это постоянно воспроизводящийся процесс, который приносит положительный результат. С этой точки зрения, пиццерия – не бизнес вообще. А вот с точки зрения закона это малый бизнес. Стоит владельцу пиццерии и одновременно шеф-повару уехать в отпуск, как пиццерия прекращает работать. Отпуск у человека. Это будет уже не бизнес. Про сетевой бизнес: это бизнес, и даже не малый. Процесс производит результат, очень хорошо. Насчет перспектив, то надо сказать спасибо предвыборным

периодам. В этот период обостряются желания кому-нибудь что-нибудь пообещать. Хочется верить, что какие-то из обещаний исполнятся. Я буду рад ошибиться, но мне кажется, что в нашей стране малый бизнес всегда будет изгоем.

***Андрей Кузьмичев:***

Павел Михайлович, вопрос от имени студентов. Вы учились в Лондонской школе экономики, и деньги на обучение вам дал сам Дж. Сорос. Скажите, что он в вас нашел? И смогли бы вы выписать счет одному из студентов «Вышки» для продолжения учебы?

***Павел Теплухин:***

Действительно, я учился и получил грант на бесплатное обучение в течение определенного периода. Предполагалось, что я должен был писать какую-то научную работу. В какой-то момент меня попросили организовать конференцию по межреспубликанской торговле. В тот момент СССР развалился, и торговля встала, потому что центральные органы были уничтожены, и никто не знал, как торговать. Организатором оказался я, а спонсором Дж. Сорос. Конференция состоялась, приехало 12 министров торговли бывших союзных республик. Я уже не помню, какие были сделаны выводы, но результаты были. В тот момент появился Дж. Сорос, которому было интересно, на что идут его деньги. Первым, кого он встретил, был я, и он спросил меня, о чем там вообще говорят. С этого простого вопроса мы и начали свою беседу. Я ему рассказал, наверное, все, что знал к тому времени про российскую экономику. Ему было очень интересно. Под конец он спросил, какие у меня перспективы. Правительство Гайдара уже подало в отставку, поэтому перспектив на родине у меня не было. Поэтому я хотел остаться в Лондоне и получить какое-то формальное образование. На что он мне сказал, что его фонд не может дать грант для получения диплома, но может дать грант на несколько месяцев. Так он мне и выписал чек на годовое

обучение в Лондонской школе экономики, что позволило мне получить магистерскую степень. В 1999-м году я вернулся в Россию, в бизнес, стал зарабатывать деньги. И мы долго думали, как отблагодарить Дж. Сороса. Мы поехали в Нью-Йорк, и я ему выписал свой чек на такую же сумму. Ему было очень приятно, он был тронут, и передал этот чек другому аспиранту Московской экономической школы. Надеюсь, это также пойдет по кругу. Все очень хорошо.

***Сергей Воробьев:***

Суть в том, что Сорос дает деньги многим, но отдал их ему обратно, наверное, только Павел Михайлович.

***Евгений Ясин:***

Дорогие друзья, время вышло. Спасибо всем огромное.