

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**16–18 ИЮНЯ 2011**

**ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКА: РОССИЯ И ВСЬ МИР**

**Технологии, расширяющие горизонты**

**17 июня 2011 г. — 15:45–17:00, Павильон 8, Зал 8.2 Инновационный зал**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2011**

Возникновение социальных сетей, имеющих огромную клиентскую базу и обширную информацию о личных предпочтениях пользователей, таких как Facebook, LinkedIn, RenRen и др., создает основу для появления новых возможностей использования Интернета при общении и принятии решений.

**Модератор:**

**Майкл Вульф**, Редактор, Wired Magazine

**Выступающие:**

**Питер Вистербака**, Могущественный орел компании Rovio, создатель игры Angry Birds

**Аркадий Волож**, Генеральный директор, ООО «Яндекс»

**Дмитрий Гришин**, Соучредитель, Генеральный директор, Mail.ru Group

**Мэри Микер**, Партнер, Kleiner Perkins Caulfield & Byers (видеоконференция)

**Юрий Мильнер**, Основатель, Генеральный директор, DST Global

**Джим О'Нил**, Председатель, Goldman Sachs Asset Management

**Даниэль Эк**, Генеральный директор, Spotify

**М. Вульф:**

Я рад приветствовать всех собравшихся. Меня зовут Майкл Вульф. Я из Нью-Йорка. Я руковожу журналом *Adweek*, а также пишу колонку для другого журнала под названием *Vanity Fair*.

Наша панельная дискуссия сегодня посвящена будущему цифрового пространства, и мы постараемся рассмотреть данную тему в новом свете, а именно в контексте ситуации, когда Соединенные Штаты Америки в качестве лидера цифрового мира утратили исключительность. Один из возможных вариантов того, что может произойти в ближайшем будущем, это становление России как цифровой сверхдержавы. Вот то, что мы осветим в нашей дискуссии. Я представлю на рассмотрение несколько тем, а затем попрошу каждого участника вкратце высказать свое мнение.

Но не будем забегать вперед. Предлагаю начать с высказывания каждым участником своей точки зрения. Тем самым мы определимся с отправной точкой обсуждения по поводу наиболее значимых тенденций, наблюдающихся в технологическом пространстве в течение последних 10 лет. Давайте рассматривать период с краха фондовой биржи в 2000 году.

Позвольте начать с Даниэля Эка, представляющего компанию Spotify.

**Д. Эк:**

Конечно. Я Даниэль Эк, Генеральный директор и основатель музыкальной компании Spotify.

По моему личному убеждению, в настоящее время существует две мегатенденции. Одна из них определенно носит социальный характер, а другая касается того, что я называю «связующие устройства». Я считаю, что мы являемся свидетелями лишь начала их эры. Для большинства людей это смартфоны.

**М. Вульф:**

Даниэль, разрешите перебить Вас. Так Вы полагаете, это самые значительные тенденции за прошедшие 10 лет или на 10 лет вперед?

**Д. Эк:**

В действительности, и то, и другое.

**М. Вульф:**

Вам придется выбрать что-то одно.

**Д. Эк:**

Выбрать один вариант? Ну, тогда я предположу, что это скорее тенденции предстоящего десятилетия, нежели прошедшего.

**М. Вульф:**

Давайте все-таки начнем с прошлого. Так всегда с теми, кто крутится в сфере технологий. Они устремлены в будущее, прошлое для них не имеет значения. И все же, прошедшие 10 лет: чем наиболее значимым можно их характеризовать? Что появилось за этот период и привело Вас на позицию, занимаемую сегодня?

**Д. Эк:**

Широкополосная технология. Ни для кого не секрет, что с каждым днем все больше и больше людей по всему миру получают постоянный доступ к сети Интернет.

Я начинал в Швеции. У меня был доступ через высокоскоростной канал с 1998 года, но большинство жителей США на тот момент еще использовали соединение посредством фиксированной связи. А на настоящий момент 200 миллионов жителей в одном Китае имеют доступ к широкополосной сети. Я не представляю иного варианта ответа на поставленный вопрос.

**М. Вульф:**

Отлично. Широкополосная технология. Аркадий.

**А. Волож:**

Я Аркадий Волож, представляю компанию «Яндекс». На самом деле, я стараюсь никогда не рассуждать на тему будущего, потому что, как правило, сложно делать какие-то общие прогнозы. Нам предстоит сделать многое. Мы являемся компанией-разработчиком программных продуктов. И что бы нас ни ждало в будущем, нашей основной задачей является анализ и применение математических соотношений в сфере информации. Мы абсолютно уверены в том, что все большее количество информации будет доступно, а, следовательно, сфера деятельности нашей компании будет расширяться. Мы занимаемся...

**М. Вульф:**

Что появилось за последние 10 лет и помогло вам прийти к тому, что вы делаете сегодня?

**А. Волож:**

Пользователям сети стал доступен колоссальный объем информации. Десять лет назад люди и представить не могли, что будут иметь в прямом смысле под рукой такое количество информации. И вот сегодня мы занимаемся тем, что даем ответы на вопросы.

**М. Вульф:**

Хорошо. Итак, изобилие информации. Широкополосная технология, изобилие информации. Юрий.

**Ю. Мильнер:**

Я Юрий Мильнер, основатель компании «DST». Хочу продолжить мысль Аркадия и добавить еще одно — появление типа информации, генерируемой не только компаниями, но и самими пользователями. Было поставлено множество экспериментов в сфере социальных сетей, начиная с Friendster, затем MySpace, и, наконец, в Facebook был выбран наиболее правильный подход. Так что, я полагаю, за последние 10 лет, в первую очередь, за последние 5, наиболее ярко выраженной тенденцией было появление контента, генерируемого пользователями.

**М. Вульф:**

Широкополосная технология, изобилие информации, информация пользователя. Джим.

**Дж. О'Нил:**

Меня несколько пугает происходящее здесь: в ход идет грубая немецкая тактика. Отчасти я не совсем понимаю, почему меня пригласили к данному панельному обсуждению, потому что я — «Мистер БРИК» (автор термина, обозначающего союз стран, Бразилии, России, Индии и Китая). В данный момент я являюсь Председателем компании Goldman Sachs Asset Management, а на протяжении предыдущих 15 лет был Главным экономистом инвестгруппы Goldman Sachs. Но что помогло мне прийти к моему настоящему положению, это то, что я Мистер БРИК.

Проиллюстрирую ответ на заданный вопрос рассказом об одном забавном случае, имеющем отношение к сфере технологий. Через 3 недели после банкротства банка Lehman Brothers я планировал отправиться в базовый лагерь на Эвересте с моей супругой в качестве сюрприза к 25-летней годовщине нашей свадьбы. Последнее, что я прочитал перед походом, была одна из многих мрачных и печальных статей, написанных в США, о

том, что банкротство Lehman Brothers неизменно ведет к концу процесса глобализации.

В общем, статья передавала пугающую атмосферу, царившую в те дни повсеместно. А я в тот момент находился в воздухе и летел к Эвересту. Если среди присутствующих есть те, кто совершал подобный поход, то им известна небольшая деревушка под названием Намче-Базар на склоне со стороны Непала, на высоте приблизительно 3 800 метров. В любом путеводителе по тем местам вам будет поведана история о торговцах, которые идут до нее с Тибета в течение 6 дней, неся с собой товар, и продают его на местном рынке по пятницам и субботам.

А в тот день, когда мы были в деревне, рынок не работал. Мы шли по пешеходной дорожке, с трудом пытаюсь акклиматизироваться, и я не верил в эти рассказы, но нам на пути встретилось, должно быть, около 50 этих торговцев. У половины из них были китайские мобильные телефоны, и они принимали сигнал.

**М. Вульф:**

Так. То есть у нас фактически есть связь и с тем далеким миром.

**Дж. О'Нил:**

Да. Огромное, колоссальное развитие.

**М. Вульф:**

Дмитрий.

**Д. Гришин:**

Здравствуйте. Я Дмитрий Гришин, представляю компанию «Mail.ru Group». Я думаю, самое большое изменение за последнее десятилетие заключается в том, что интернет стал повседневным рабочим средством

для миллионов людей. Я помню, как в 2000, 2001 году люди говорили, что сеть Интернет несет мощнейший потенциал. А теперь ее используют все. Так что я думаю, это наиболее важное явление. Интернет стал повседневным рабочим средством для масс.

**М. Вульф:**

Хорошо. Доступность информации. Питер.

**П. Вистербака:**

Да. Я Питер Вистербака. Я «Могучий орел» компании Rovio. В основном я занимаюсь маркетингом и брендингом небольшой компьютерной игры под названием Angry Birds, в которую некоторые из вас, возможно, имели шанс поиграть.

Для меня совершенно очевидно, что самое знаменательное событие за последние 10 лет — это бурное развитие интеллектуальных устройств связи, в результате которого смартфоны и подлинно мобильные устройства становятся центром притяжения для всего, что в конечном итоге происходит сегодня.

**М. Вульф:**

Отлично. Смартфоны. Хорошо.

Итак, мы охарактеризовали ту реальную действительность, в которой мы находимся в данный момент времени. Все перечисленное нами — это эволюционные процессы мировой истории, которые происходили в течение последних 10 лет. Полагаю, что мы можем брать на себя ответственность говорить о них именно так...

**Ю. Мильнер:**

Вы забыли про Мэри Микер, между прочим.



**М. Вульф:**

О, Мэри. Вот это да. Я вот сижу здесь и думаю: «А что же там делает Мэри Микер?» Мэри, как поживаете?

**М. Микер:**

Благодарю за внимательное отношение, Юрий.

**М. Вульф:**

Отлично выглядите.

**М. Микер:**

Спасибо. У нас сейчас 04:45, а я, к счастью, все еще не сплю.

**М. Вульф:**

Итак, последние 10 лет. Какое кардинальное изменение назовете Вы?

**М. Микер:**

Ну, учитывая то, что я отвечаю на вопрос последней, мне пришлось особенно серьезно подумать над ним, так как Даниэль, Юрий, Дмитрий и Аркадий уже дали исчерпывающие ответы. Но все же мне бы хотелось кое-что добавить.

Четыре года назад, компания Apple выпустила iPhone 3G и запустила раздел онлайн-супермаркета App Store, что для всех нас стало переломным моментом на пути к инновациям на рынке мобильных устройств. А социальная сеть Facebook пришлась по душе огромному количеству пользователей. По всему миру к ней присоединились более 600 миллионов пользователей.

Как Партнера Kleiner Perkins и в прошлом представителя Morgan Stanley, где я на протяжении 20 лет занималась интеграцией в сеть Интернет, мое

внимание привлекает тот факт, что четыре транснациональные компании, Apple, Google, Facebook и Amazon.com, во главе которых находятся их основатели, никогда еще не переживали столь значительной модернизации, какую они проходят сегодня.

Итак, мы наблюдаем переломный момент с внедрением широкополосной технологии и мобильных устройств, о котором уже говорилось, но в то же время мы видим инновации, предлагаемые компаниями Apple и Facebook и имеющие влияние на потребителей и разработчиков.

Также перед нами и компании из таких стран, как, например, Китай — Tencent, или возьмем Европу — Spotify, или в России такие компании, как «Яндекс» и «Mail.ru», которые представляют новый взгляд на возможность взаимодействия с другими странами мира, в то время как другие страны также предлагают новые идеи.

Так, уровень внедрения инноваций, по моему опыту, беспрецедентный.

### **М. Вульф:**

Хорошо. Развитие мегаплатформ.

Исходя из всех перечисленных достижений, результаты которых мы наблюдаем в данный момент, я бы хотел продолжить дискуссию вопросом: какая преобразующая тенденция получит толчок в течение следующих 10 лет? С другой стороны, мне бы хотелось, чтобы вы высказались и в противоположном смысле. Какие потенциально разрушительные тенденции могут появиться в ближайшем будущем? Очевидно, что нас ждут и пагубные тенденции развития.

Так, рассмотрим тенденции, которые привнесут в данную сферу новое и положительное и, напротив, затормозят развитие. Даниэль?

### **Д. Эк:**

Мне всегда выпадает быть первым, а это, вероятно, труднее всего.

С моей точки зрения, наиболее интересной тенденцией, которая принесет наибольшую пользу, на самом деле, станет распространение интеллектуальных устройств.

Основа положена созданием смартфонов, но, считаю, что это лишь начало новой эры. Я думаю, большинство электронных устройств, к использованию которых мы прибегаем, будут интегрированы между собой, и это откроет массу нововведений в любой сфере, будь то телевидение или диагностика здоровья, или иная область. Вот, вероятно, наиболее интересное направление.

Что касается разрушительной тенденции, то должен сказать, что, будучи глубоко вовлеченным во все, что относится к настроениям в обществе, полагаю, что мы наблюдаем тенденцию, при которой все больше людей обеспокоены тем, какой информацией они делятся в сети. Если это будет продолжаться, и если мы не сможем разрешить эту проблему путем разработки улучшенных средств, при помощи которых люди смогут контролировать свою идентификационную информацию и то, чем они делятся и с кем, то, полагаю, они станут ограничивать выдаваемую информацию, что, по моему убеждению, станет невероятно пагубным явлением.

**М. Вульф:**

Аркадий, выскажетесь, пожалуйста, по этому поводу.

**А. Волож:**

Да. Я уверен, что будет намного больше компетентных людей, которые смогут прогнозировать возможное развитие событий. Что поддерживаю лично я, так это новая тенденция к...

**М. Вульф:**

Я просто хочу прервать Вас на секунду и сказать, что на мой вопрос «О чем мне стоит спросить участников?» один из членов аудитории посоветовал поинтересоваться, каким образом Аркадий стал таким умным.

**А. Волож:**

Ага. Сложно продолжать после такого комментария.

**М. Вульф:**

Мы можем поговорить об этом, если желаете.

**А. Волож:**

Итак, тенденция, к которой...

**М. Микер:**

Он таким родился.

**А. Волож:**

Тенденция, к которой я проявляю интерес, следующая. Мы все видели, как масса инноваций рождалась в одном месте, а именно в Силиконовой долине. А теперь, когда Интернет распространился повсеместно, и центрами передовых технологий становятся самые разнообразные места, то можно попытаться предположить, в каких конкретных точках будут сконцентрированы передовые технологии завтра.

Определенно, это Силиконовая долина. Увы, технологии не так сильно развиты в Западной Европе, однако, без сомнения, существует «полоса» передовых технологий и инноваций в восточной части Европы, начиная с северной Европы, далее ниже к Москве и Киеву и далее на юг к Израилю. Это своего рода Силиконовая долина Европы. Безусловно, массы новых

инноваций будут рождены в этой «полосе». Интересно поскорее о них узнать...

**М. Вульф:**

А какова оборотная сторона?

**А. Волож:**

Отрицательный момент несут в себе сложнейшие проблемы, которые предстоит решить компаниям, расположенным в «полосе», но это касается не всех. Возможно, северная и южная части более развиты в международном сотрудничестве и понимают общемировую культуру взаимоотношений. Но абсолютно точно Россия и Украина, специалисты из Белоруссии могут столкнуться с проблемами при расширении своей деятельности до масштабов, сопоставимых с остальным миром.

**М. Вульф:**

Какие негативные процессы могут на это повлиять? Что может остановить ход развития?

**А. Волож:**

Наилучшим вариантом развития для них будет сохранять свое настоящее положение в том регионе, в котором сейчас находимся мы. Мы уже достаточно результативно работаем на этой территории. В сфере сети Интернет здесь лидируют местные участники рынка. Таким образом, мы очень хорошо знаем, как работать на нашем внутреннем рынке.

**М. Вульф:**

Так, оборотная сторона заключается в отсутствии амбиций?

**А. Волож:**

Лучше оставаться там, где мы есть, да.

**М. Вульф:**

Юрий?

**Ю. Мильнер:**

В последующем десятилетии я вижу развитие теории глобального разума, что затрагивает не только компьютеры, но и совокупность миллионов серверов и 2-3 миллиардов людей, соединенных в одно целое, которое некоторые называют «глобальный мозг». С этим я согласен.

Глобальный мозг сегодня потребляет около 10% всего генерируемого в мире электричества. Эту цифру можно сравнить с 20% от всех потребляемых человеком калорий, которые потребляет наш мозг. Так что данное понятие и правда занимает место мозга всего человечества.

Что особенно любопытно, сейчас мы переживаем такой интересный момент, когда в интернете около 100 триллионов ссылок, указываемых Аркадием и компанией Google, и в человеческом мозге также около 100 триллионов синапсов. И я думаю, что в течение нескольких лет количество ссылок значительно увеличится, и мозг будет становиться с каждым днем все умнее и умнее.

**М. Вульф:**

Отлично. А что смогло бы вызвать аневризму в этом мозге?

**Ю. Мильнер:**

Я не уверен в том, что подобная опасность грозит нам в ближайшие 10 лет.

**М. Вульф:**

По Вашему мнению, впереди 10 лет без каких-либо угроз и опасностей?

**Ю. Мильнер:**

Верно, по крайней мере, для развития глобального мозга. Я полагаю, что именно мозг никогда не спит и никогда не выходит из строя. Он лишь становится умнее и умнее, в точности как суперкомпьютер Watson в игровом телешоу «Jeopardy!» («Своя игра») или иные яркие примеры, свидетелями которых мы являлись за последнее время.

**М. Вульф:**

Джим.

**Дж. О'Нил:**

Я буду изо всех сил придерживаться аспектов макроэкономической теории, применимых к данной теме, так как, если все же существует какая-то цель моего участия в данном обсуждении, то именно в этом она и заключается.

Самый интересный вопрос будущего следующий: смогут ли 1,3 миллиарда населения Китая или около 1,3 миллиарда населения Индии реализовать заложенный потенциал, а именно — сможет ли за последующее десятилетие Китай довести показатель ВВП по стране до показателя США и всей Европы, вместе взятых, а Индия сделать показатель равным его половине. Итак, самый большой плюс во всем этом — вероятность того, что технологии облегчат их старания на пути к цели.

Что касается Африки, то я все в большей степени убеждаюсь, что технологии и их постоянное совершенствование дают шанс части мира, забытой, пренебрегаемой и не вовлекаемой в международные отношения, приобщиться к происходящим процессам. И об этом я беседовал с представителем самой большой компании мобильной связи из Южной Африки, которая пробивается на рынке всего Африканского континента. В

Нигерии развитие финансовых компаний может произойти только по описанному мной пути.

Негативные факторы, которые могут проявиться (и этот момент, надеюсь, побудит уважаемую аудиторию к размышлениям), будут подобны ситуации в Египте, когда доступ к большому количеству информации привел к немедленному всеобщему протесту. То есть обратная сторона проявляется в стимулировании власти к принятию мер для улучшения политической ситуации. И если власть не знает, как решать такую проблему, то, вероятней всего, она захочет ограничить поток информации и возьмет ситуацию под свой контроль, а совсем не захочет реагировать на истинную причину протеста.

Здесь позвольте мне задать свой провокационный вопрос — что более важно для России: цены на нефть по 50 долларов США или их постоянный рост?

**М. Вульф:**

Хорошо. Оставим этот вопрос открытым и обратимся к Дмитрию.

**Д. Гришин:**

Да. Я считаю, что в последующие 10 лет определенно произойдет улучшение концепции социальной сети. Все больше компаний будут использовать социальную среду для ведения деятельности.

Полагаю, что, в частности, кардинальные изменения ждут такую сферу как реклама. Если мы говорим о прошедшем десятилетии, то в нем была версия Реклама 1.0, в следующие 10 лет мы увидим обновленную версию - Реклама 2.0. У нас появится намного больше данных о пользователях, их предпочтениях, их прошлом, о том, что им нравится, чего они хотят, и реклама станет в гораздо большей степени лично ориентированной.



Я надеюсь, что все компании будут иметь доступ к столь нацеленному рекламному средству и смогут ориентировать рекламу на определенного человека, используя ту информацию, которую он сам о себе предоставил, то есть его индивидуальные особенности, — что он любит, что изучает, чем занимается. Это изменит многое в том подходе, какой используется в этой сфере в данный момент.

**М. Вульф:**

А контраргумент?

**Д. Гришин:**

Полагаю, произойдет раскол. Возникнет большая проблема в отношении платформ, так как в настоящий момент существуют несколько больших платформ, таких как Apple, социальные сети и в некоторых случаях приложения для других платформ. Возникает проблемный вопрос: можно ли преобразовать Apple из простой прикладной платформы в социальную сеть или коммуникационную платформу?

И это будет война платформ между собой. Она может привести к радикальным изменениям в работе платформ, в том, на чем такие компании как Apple и Facebook будут зарабатывать в будущем.

**М. Вульф:**

Питер?

**П. Вистербака:**

Да. Я думаю, что в будущем нас ждет поразительно быстрый подъем новых брендов в индустрии развлечений. Эта сфера всегда будет оставаться заполненной, и ее ждет лишь развитие.

И я полагаю, что на примере игры Angry Birds мы со всей очевидностью можем показать, как крошечная компания, появившаяся неизвестно откуда, может завоевать сердца сотен миллионов поклонников в кратчайшие сроки. Думаю, что в не слишком далеком будущем мы увидим, как новые мегабренды появляются неизвестно откуда, приобретают миллиард поклонников, а это, определенно, то, чего раньше не было. Я уверен в том, что мы увидим множество подобных примеров.

**М. Вульф:**

Что может помешать этому?

**П. Вистербака:**

Думаю, опасность заключается в том, что существует много компаний, не относящихся к безопасности данных и конфиденциальности с должной серьезностью. Мы уже наблюдали несколько, скажем, достаточно громких случаев. Разумеется, на ум сразу приходит пример Sony.

Но, по моему убеждению, это то, к чему надо подходить с крайней осмотрительностью: ведь если мы теряем доверие потребителя, то его невероятно сложно завоевать снова, и в результате он меняет свои предпочтения.

Конечно, в последних известных случаях утечки данных результаты не были катастрофическими, но что будет, если общедоступной станет информация по 200 миллионам кредитных карт или что-то подобное? Такого рода случаи могут иметь необратимые последствия для всех нас.

**М. Вульф:**

Мэри.

**М. Микер:**

Спасибо, Майкл. За последнюю неделю я стала составителем списков. И так, с положительной точки зрения, думаю, что потребители все в большей мере будут привыкать к возможности найти то, что им нужно, в любое время, по лучшей возможной цене — и все это лишь нажатием нескольких кнопок. И это, конечно, хорошо для потребителей, но это необязательно большой плюс для компаний, так как наименее эффективные из них, скорее всего, потерпят крах, причем — совершенно неожиданно.

В отрицательном моменте соглашусь с Даниэлем по поводу конфиденциальности, потому что в ситуации, когда информация всего мира становится доступной, многие компании просто не смогут справиться с последствиями.

Полагаю, что мысль Джима о проблемах макроэкономики весьма актуальна. Очень часто, когда что-то разрушается, идет не так, как хотелось, причиной тому служит то, чего мы никак не могли ожидать. Проблема долгового обязательства Европы, проблема бюджета США, безработица во множестве стран по всему миру, замедляющиеся темпы роста ВВП, проблемы экологии, растущие и неустойчивые цены на товары — все это ведет к аномальным событиям, о которых мы, находясь в отрасли передовых технологий, не задумываемся изо дня в день. Но они могут свалиться нам как снег на голову.

### **М. Вульф:**

На основе всего сказанного, я бы хотел установить некоторые различия, или, по крайней мере, определить, существуют ли различия во мнениях между Россией, США и с общемировой точки зрения. Если кто-то из присутствующих может представить иную точку зрения, то ее мы тоже рассмотрим.

Я думал, что лучше всего начать с вопроса Юрию, если он готов поделиться с нами тем, о чем он говорил, будучи одним из тех счастливичков, которые беседовали с лидерами «Большой восьмерки» 2 недели назад.

**Ю. Мильнер:**

У каждого из нас было 3 минуты на то, чтобы высказаться. Я рассказал им о теории глобального разума, которой я ответил на Ваш первый вопрос.

Но так как основной темой встречи было установление стандартов и правил, а также конфиденциальность, безопасность и проблемы интеллектуальной собственности в сети Интернет, я завершил свою речь предложением к главам государств. Я предложил им представить, будто они нейрохирурги и хотят провести операцию на глобальном мозге, но им необходимо помнить, что это сложнейшая структура и повреждение в одном месте может повлиять на работу мозга в целом.

**М. Вульф:**

Но было ли у вас тогда ощущение, что у участников обсуждения разные точки зрения, что их интересы относительно роста и развития цифровой экономики существенно образом разнятся?

**Ю. Мильнер:**

Думаю, были некоторые отличия. Но, я считаю, что основной темой было то, что голос Интернет-сообщества был услышан: голоса Марка Цукерберга, Эрика Шмидта и других ярких представителей, и в этом заложен важный смысл.

**М. Вульф:**

Существуют различия не только в интересах, но и, скажем, в идеологии между этими различными секторами цифрового пространства. Международная, американская и российская?

Джим, осмелюсь предположить, у Вас есть свое особое мнение по этому поводу.

**Дж. О’Нил:**

У меня есть мнение не по каждому поводу. Мне бы очень хотелось понять, какие еще настроения витают вокруг затронутой мной темы. Когда вчера я летел сюда через Токио, то читал в *Moscow Times* интересную статью о том, что здесь в России Интернет является основной формой протеста. Я не думаю, что то же самое можно сказать о США. В то же время это характерно для некоторых стран мира, а для других — нет. Возможно, такая же ситуация в Китае.

Это тесно связано с идеей, которую я уже формулировал: смогут ли политики достаточно легко адаптироваться к происходящим изменениям, чтобы отреагировать на протест конструктивно?

Позвольте мне привести пример. Представьте себе, что цены на нефть в следующем году упадут до 50 долларов США за баррель. Возможно, большинство людей в России считают это невероятным, но за 30 лет такое случилось неоднократно. Цены и правда могут упасть до этой цифры или, наоборот, увеличиться — возможно все. Так вот, если цена будет 50 долларов США, то это приведет к определенным проблемам, полагаю я, исходя из опыта цикличности в экономике, и вызовет еще больший протест.

**М. Вульф:**

Мэри, как разумный представитель цифровой экономики США, когда Вы рассматриваете и международную точку зрения, и, в особенности, точку зрения России, какие различия вы наблюдаете?

## **М. Микер:**

Прежде всего, благодарю за то, что Вы назвали меня разумной. Вот, что я думаю по поводу России. Мы познакомились с Аркадием, наверное, около 5 лет назад, а с Дмитрием несколько позже. Так вот хочу рассказать, что меня особенно заинтересовало и поразило (и, думаю, Аркадий помнит тот день), что, может, 2-3 года назад Google стал активно продвигаться на российский рынок. Я не была уверена тогда (думаю, Аркадий и Илья также не были уверены), что Россия сможет оперативно отреагировать на столь акцентированное внимание конкурента.

В России есть отличная команда специалистов в области компьютеров и технологий, но, простите, создание пользовательских интерфейсов и дизайн, как правило, не характерны для их деятельности. Однако Аркадий и Илья быстро сфокусировали свое внимание на противнике в лице Google и, отреагировав невероятно оперативно, сумели удержать свою долю рынка, а затем и вовсе смогли ее увеличить.

Дмитрий и Юрий в «Mail.ru» сделали то же самое, сумев создать общие активы, начав их объединять и тоже проводить инновации в своей работе.

Так что в контексте России меня приятно удивила эта способность высококвалифицированных компьютерных специалистов быстро адаптироваться к условиям рынка, в данном случае — умение начать создавать пользовательские интерфейсы и фокусироваться на дизайне, что является наиболее важным, если смотреть на Интернет в целом. Это одна из причин успеха Apple. Впереди все еще много работы, но уже мы наблюдаем значительные улучшения.

И уж если Вы навали меня разумным представителем, то скажу следующее: самое интересный факт, затрагивающий этих лидеров Интернета в США, это то, с чего Вы, Майкл, начали сегодняшнее обсуждение. Не помню точно, какими именно словами Вы выразили эту идею, но господство США завершилось, или время его уже прошло. Действительность для четырех

самых мощных интернет-компаний, успех которых определяется рыночной ценой, «шапкой» частных и государственных заказов, такова: Apple, Google, Facebook и Amazon.com увеличили свою рыночную стоимость в общей сложности до 600 миллиардов долларов за последние 5 лет, и они несомненно лидируют в сфере инноваций.

Полагаю, эти компании нацелены на свободу информации. Кредо компании Google — организовать информацию со всего мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной. Apple проводит исключительные инновации в сфере связи и общения, так же как и Facebook. Деятельность Amazon ведется в несколько другом ключе.

Но мы начинаем наблюдать, как в разных странах, будь то Ближний Восток, о котором говорил Джим, или Китай, компании делают то же самое, правда, с некоторым отставанием. Я не являюсь экспертом по вопросам России, но, думаю, что противостояние теории «компромисса свободы информации» против теории «сдерживания информации по мере ее распространения» станет одной из самых важных проблем, которые мы решаем на пути развития, а органы государственной власти многих стран не готовы найти правильное решение.

**М. Вульф:**

Мэри, позвольте задать Вам вопрос. Можем ли мы сделать вывод о том, что США уже сейчас теряют свои лидерские позиции или, по крайней мере, уже не господствуют в этой сфере? Или это произойдет уже при жизни будущих поколений?

**М. Микер:**

Это неизбежно, и Джим как эксперт проиллюстрировал нам это, представив данные по росту показателя ВВП по странам. Повышение темпов роста, которое будет происходить с переменным успехом в следующие 20-30 лет в

Китае, Индии и на других развивающихся рынках, приведет к тому, что доля США, соответственно, будет продолжать снижаться. Вся арифметика состоит только в определении процентного разделения долей между развивающимися странами, компаниями из стран БРИК и между развитыми странами.

Но вот что интересно по поводу инноваций и технологии. Так как я внимательно следила за отраслью передовых технологий в течение последних двух десятилетий, то могу отметить, что уровень инноваций в Силиконовой долине в настоящее время небывалый: все больше динамики, эффективности, больше идей, и рынок мобильных устройств насчитывает уже 5 миллиардов единиц. Это не просто 2 миллиарда пользователей Интернета.

Так что способность быстро отреагировать на изменение ситуации сегодня выше, чем когда-либо прежде. И это касается не только Силиконовой долины — инновации в Китае, инновации в России, инновации в Корее, инновации в Европе в сфере Интернета, инновации в Бразилии носят беспрецедентный характер.

Так что, думаю, мы переживаем великий период инноваций. С развитием других стран доля США, возможно, уменьшится, но технологии в США продолжат развиваться весьма и весьма динамично. И уменьшение доли, так же как все остальное, зависит от показателей численности населения различных стран и роста ВВП.

**Дж. О'Нил:**

Рискну вмешаться и нарушить порядок дискуссии, но в добавление ко всему вышесказанному отмечу, что Ваш тон и сам вопрос подразумевают однозначный ответ, что да, США потеряют свои лидирующие позиции в данной области. Я бы рассмотрел возможность того, что это отличный шанс для США продолжать получать прибыль по всему миру.



**М. Вульф:**

Мне интересен опыт присутствующих, работающих с международными проектами. Я имею в виду, в частности, Юрия, опыт Даниэля в компании Spotify, пример с Angry Birds. Хотелось бы услышать мнение вас троих по поводу отличий. Что вы наблюдаете в разных странах, на разных рынках?

**Д. Эк:**

Я полагаю, что на разных рынках различные структурные проблемы. Возьмем, к примеру, Россию и Китай. Рынки рекламы не столь развиты, нежели в США; это означает, что структуры развивающихся компаний в значительной мере отличаются от компаний Силиконовой долины, потому что предполагается, что должна существовать и виртуальная экономика.

Я бы сказал, что это правда, но за исключением, пожалуй, Zynga, Rovio, также многих других компаний — таких, как «ВКонтакте» и прочих, которым удалось воплотить в жизнь инновации в сфере виртуальных товаров, и даже лучше, чем у США.

Учитывая тот факт, что я из Швеции, а Швеция и Финляндия вместе насчитывают около 14-15 миллионов жителей, я могу со всей уверенностью заявить, что Интернет-экономика крайне, крайне важна для нас.

Говоря о себе, могу сказать, что мы работаем в 9 странах, и каждый рынок по-своему уникален. Я задаюсь вопросом, как, будучи компанией из Европы, где так много сложностей, мы справляемся с возникающими на нашем пути проблемами так быстро?

Полагаю, что с нашей точки зрения, мы на самом деле научились подстраиваться под то, что мы знаем и что не знаем, когда выходим на новый рынок. Надеюсь, наше преимущество над конкурентами заключается в приспособляемости: мы выходим на рынок, выясняем, как он работает, что наиболее эффективно на этой конкретной территории.

И думаю, это было бы интересно и компаниям в США, потому что иностранцы рассматривают США как одно целое, но на самом деле, если Нью-Йорк и Сан-Франциско хоть как-то напоминают друг друга, то южные штаты — это уже совсем иная история.

По моему мнению, существуют структурные различия. Европа — очень сложный регион для ведения бизнеса из-за языковых, валютных и межкультурных проблем. Россия кажется сложной из-за проблем с инфраструктурой. До сих пор здесь много людей, не имеющих доступа к широкополосной сети, возможности подключения и прочих вещей.

Китай кажется сложным, потому что непонятно, как можно наладить там бизнес с таким правительством и всеми остальными сложностями. И, несомненно, в США тоже свои отличия. Когда я встречаюсь с представителями компаний из США, то у них весьма позитивное мировоззрение, нечто вроде «все умею, все смогу».

Но в то же время, есть пример компании PayPal: развивалась она долго, но не припомню проводимых ею инноваций за последние несколько лет. Думаю, что и мы пока не пришли к желаемым результатам по части реализации товаров. Я считаю, что онлайн-магазин App Store это, на самом деле, первый проект, эффективно работающий с пользователями.

Так что я действительно считаю, что существует множество структурных различий.

### **М. Вульф:**

Возможно, иной подход к данному вопросу — это попытаться описать характерные черты наиболее успешных в сфере технологий компаний, ведущих деятельность по всему миру, в России и в США.

Думаю, хорошо бы для начала выслушать Аркадия и Дмитрия. Каковы отличительные черты наиболее успешных компаний в России?

**Д. Гришин:**

Да. Я думаю, существует несколько...

**М. Вульф:**

Вообще-то, это несправедливый вопрос, потому что Вы как раз и представляете наиболее успешные компании.

**Д. Гришин:**

Итак, я думаю, существует несколько важных факторов. Во-первых, конечно, Россия отличается наличием базы профессионалов в данной области. Мы гордимся тем, что у нас очень хорошие технические вузы, и многие специалисты, в особенности, получившие образование еще в СССР, имеют высокую квалификацию в сфере технологий.

Второй ключевой фактор — это то, что рынок сам по себе огромен. Например, если рассматривать некоторые маленькие страны, то в них ситуация с выходом на мировой рынок сложнее, даже если компания сильна и располагает талантливими кадрами. Требуется большой внутренний рынок. А в России очень большая аудитория. Это, определенно, огромный рынок.

Я полагаю, что это именно те 2 фактора, которые имеют большое значение для достижения успеха.

**М. Вульф:**

Аркадий?

**А. Волож:**

Я полностью согласен. Требовательная аудитория пользователей и информация — с одной стороны, и технологии и опыт — с другой.

**М. Вульф:**

Юрий, в данный момент Вы работаете на весь мир. Я имею в виду, что Вы начали свою карьеру в России, а теперь Вы человек, умудренный международным опытом. Что Вы можете сказать по поводу различий на российском, американском и международном рынках? Каковы их характерные черты, помогающие им оставаться особенно успешными?

**Ю. Мильнер:**

Мне сложно судить о различиях, так как наша модель деловой активности построена на подобии. Игра Farmville не была придумана в США, ее изобрели в Китае. Многопользовательские игры были изобретены в Корее, затем перешли в Китай, и вот мы видим компанию Zynga в США, имеющую многомиллиардные активы.

**М. Вульф:**

Позвольте мне прервать Вас. Получается, что это ответ на вопрос о том, что наиболее успешные глобальные компании — это компании, способные функционировать на однородных рынках?

**Ю. Мильнер:**

Я думаю, различия между странами исчезнут. Мы видим, как изобретенный в США сервис коллективных скидок Groupon был клонирован сотни и тысячи раз в считанные месяцы.

Так что, я думаю, разрыв в преимуществах уменьшается, благодаря информации, которая распространяется с огромной скоростью. Бизнес-модели создаются в одной части света и копируются по всему миру снова и снова.

**М. Вульф:**

Мэри, Вы рассматривали компании по всему миру так детально, как, вероятно, ни один из участников данного обсуждения и как никто во всем цифровом мире. Что Вы можете сказать относительно их отличительных черт на разных рынках?

**М. Микер:**

Объединяя два вопроса в один, в ответ на Ваш первоначальный вопрос о секретах успеха я могу сказать две вещи. В действительности, есть три момента, которые вновь и вновь выделяются при рассмотрении успешных компаний в сфере технологий. Первая — большой рынок, вторая — великий основатель, непревзойденная команда основателей, третья — это сумасшедшее...

**М. Вульф:**

Мэри, перебую Вас на минуту, чтобы поприветствовать Президента. Я Майкл Вульф. Я рад приветствовать Вас.

Позвольте мне резюмировать то, о чем идет речь. В общем и целом, мы пытаемся сформулировать те тенденции, которые будут определять следующие 10 лет развития ведения бизнеса в цифровом пространстве по всему миру. Мы рассматриваем отдельные рынки и возможность их интеграции в единое целое, а также появление новых конкурентов США в создании мощной цифровой экономики.

Есть еще стул? Я мог бы уступить Вам свое место, если Вы желаете присоединиться к дискуссии. Вернемся к Вам, Мэри. О чем вы говорили?

**М. Микер:**

Большая честь быть прерванной Президентом Китая, и я была бы рада отдать Вам свое место в Сан-Хосе, в Калифорнии.

**М. Вульф:**

Но, прошу Вас, продолжайте.

**М. Микер:**

Итак, относительно характерных черт успешных компаний в сфере передовых технологий: большие рынки, великие основатели, и основатели с сумасшедшим стремлением к улучшению того, что они создают. Наилучший пример — Стив Джобс из Apple. Даниэль Эк из Spotify тоже относится к категории людей, работающих под девизом: «Давайте улучшать нашу продукцию с каждым днем; пусть у нас будут лучшие разработки; давайте будем уверены, что потребители обожают наш продукт, он быстр, прост в обращении и доставляет удовольствие».

Относительно ранее заданного вопроса о различиях между рынками. Джэк Ма из компании Alibaba выступал на прошлой неделе на одной конференции (Юрий тоже там присутствовал), и он отметил интересный факт, касающийся развития торговли по Интернету в Китае. Он сказал: «В Китае торговля по Интернету — это основное направление. А в США Интернет-торговля — это десерт». Он имел в виду то, что в Китае Интернет-торговля в процентном соотношении к общему уровню продаж в следующие 5-10 лет будет намного выше, чем в США, потому что инфраструктура для розничной торговли (традиционной, не виртуальной торговли) в Китае не настолько развита.

Так что, я полагаю, с течением времени, благодаря Интернету, который, фактически, более важен для многих развивающихся рынков, мы будем приятно удивлены тем инновациям, которые представят нам эти рынки.

**М. Вульф:**

Отталкиваясь от вышесказанного, я хотел бы задать вопрос относительно движущего элемента всех этих компаний, то есть о бизнес-модели. Есть ли

существенные различия между моделями деловой активности на разных рынках? В целом, различно ли ведет себя один и тот же бизнес? Различны ли его запросы на разных рынках?

И снова, Даниэль, разрешите обратиться к Вам, так как Вы в настоящее время ведете свою деятельность на многих рынках.

**Д. Эк.**

Да. Это как раз то, о чем я говорил при ответе на предыдущий вопрос: в самом деле, существует множество структурных различий.

Давайте, к примеру, рассмотрим Испанию, которая является одним из наших рынков. В Испании, уровень безработицы где-то примерно 20%. В нашем случае мы занимаемся музыкой. Из-за размеров самой страны музыкальный рынок там крайне мал. Но это не означает, что люди не хотят потреблять наш продукт. Они все равно хотят музыку. Но готовность за нее платить весьма отличается от ситуации, скажем, в Великобритании.

Вот в чем, я думаю, заключается проблема на подобных рынках. Как я уже сказал, мы были основаны в маленькой стране. Нам приходилось думать глобально с самого первого дня, что означало, что основой для нашей модели деловой активности служит гибкость.

Так, когда мы выходим на рынок, подобный этому, наша основная цель — в кратчайшие сроки выяснить, как он работает. Затем мы подстраиваем бизнес-модель под конкретные условия, не меняя нашего продукта. И это невероятно сложно.

Но я твердо верю, что сделав это однажды, взломав секретный код, вы можете использовать Интернет в качестве мощного оружия. Так и появляются компании, которые развиваются огромными темпами и становятся лидерами вне зависимости от того, в какой области они работают. Несомненно, Google исключительно лидирующая компания почти

на всех рынках, то же самое можно сказать о Facebook, если рассматривать социальные сети.

Я также действительно считаю, что когда вы находите такие компании, которые на самом деле готовы модернизировать свою бизнес-модель, но при этом остаются до фанатизма верны сохранению основного продукта неизменным, так чтобы он был понятен потребителям, то поиск того самого секретного кода на каждом из новых рынков становится значительно легче.

### **М. Вульф:**

Сегодня уже говорилось, что существует определенное сходство в бизнес-моделях. Все продолжают в основном утверждать, что, вне зависимости от рынка, важна реклама. Компаниям для развития необходима рекламная поддержка.

Несколько вопросов касательно этого. На данный момент тот бизнес, который мы строили последние 10 лет, не стал особенно успешным средством рекламы. В сравнении с историей телевидения, Интернет, на самом деле, заметно отстает.

Даже в США за последние 2 недели рекламодатели вложили 18 миллиардов долларов в размещение рекламы на телевидении в следующем году. Мы все прекрасно понимаем, что телевидением уже никого не удивишь, но, тем не менее, в него вкладывается все больше и больше рекламных средств.

В той же мере цифровое пространство, которое тоже пыталось занять лидирующие позиции по размещению рекламы, принесло сильное разочарование.

Итак, если мы делаем основой этой общемировой индустрии рекламу, но она не приносит значительных результатов, то к чему это приведет? Или я неправильно смотрю на это?



Я бы хотел получить ответ от представителя компании Angry Birds, которая в настоящее время размещает много рекламы.

**П. Вистербака:**

Да, мы размещаем большое количество рекламы и это отлично работает.

Но я бы все-таки хотел добавить комментарий к предыдущему обсуждению, так как, мне кажется, мы забыли кое-что при ответе на вопрос, остаются США лидером или нет. Я говорю о том, что все самые известные интернет-бренды США, или почти все, потерпели провал в Китае. Google не занимает там первой позиции. Amazon нет на их рынке, eBay тоже отсутствует. Groupm также терпит неудачу. Все они терпят неудачи, за исключением компании Apple, у которой дела идут отлично. Есть еще несколько исключений. Но все эти Интернет-бренды не являются по-настоящему глобальными.

И, как сказал Даниэль, мы — представители таких маленьких стран, как Швеция и Финляндия, — должны быть глобальными с самого начала. И мы находимся на первой позиции в 80 странах мира, включая Китай, Россию, США. Так что я думаю, какова тенденция сегодня.

А теперь касательно вопроса о рекламе: реклама приносит нам огромный доход на всех этих рынках. Но это только за счет больших объемов. Мы размещаем сотни миллионов рекламных модулей ежедневно, но по крайне низкой цене в сравнении с телевидением. И, полагаю, они имеют более долгосрочное действие, нежели, скажем, реклама во время самого известного сериала в США, например, «Лузеры». Завтра мы сможем донести ее до еще большего количества людей.

**М. Вульф:**

Да, Питер, но, я знаю, что так думаете Вы, но так не думают рекламодатели. Именно поэтому они и не платят Вам много за размещение рекламы.

**П. Вистербака:**

Платят они нормально, но вот к чему я веду: они, без сомнения, очень медленно перестраиваются. Мы находим этому подтверждение в Интернете и повсеместно. Я имею в виду то, что рекламодатели это не самые быстро адаптирующиеся люди. Фактически, они оказываются весьма консервативными. Потребовалось много времени для того, чтобы Интернет набрал такие обороты, и, думаю, что им намного проще тратить деньги на телевидение.

**М. Вульф:**

Но давайте с этим поспорим. За 10 лет с момента появления телевидения в США оно завоевало долю рекламодателей, в точности равную доле зрителей. За 15-16 лет истории коммерческого Интернета доля рекламодателей, инвестирующих в Интернет в США, до сих пор значительно отстает от доли пользователей сети.

Так, иными словами, рекламодатели не думают. Рекламодатели не отстают. Как говорит Джим, это свойственно определенному поколению...

**М. Микер:**

Можно мне...

**М. Вульф:**

Да, пожалуйста.

**М. Микер:**

Можно мне вмешаться?

**М. Вульф:**

Да.

**М. Микер:**

Если мы обратимся к истории телевидения, то вспомним, что, в действительности, существовали 3 сети вещания, так что был ограниченный ассортимент, который очень быстро завоевал миллионы зрителей. А в случае с Интернетом, ассортимент неограничен.

Так, доход от рекламы измеряется доходом за тысячу просмотров страницы или тысячу кликов на рекламный баннер. В случае с неограниченным ассортиментом стоимость рекламы держится невысокой. Я думаю, продолжая мысль Питера, что со временем она будет расти. Но существуют такие разрушительные силы, как Facebook и подобные ей по всему миру, в которых стоимость рекламы ниже, чем даже в сравнении с обычными Интернет-компаниями.

Я считаю, что если мы рассмотрим совокупный доход от размещения рекламы в Интернете, то цифры растут достаточно быстро и уверенно. Вы ведь высказывали мысль о том, что интернет поддерживается рекламой. Превращение контента в деньги, которые пользователи платят за то или другое в интернете, развивается весьма быстрыми темпами. Китайская компания Tencent — наилучший пример...

**М. Вульф.**

Я хочу вернуться к этому позже и прокомментировать, но сейчас я бы хотел спросить мнение Президента, который следил за нашим обсуждением. Я бы хотел знать, как он оценивает позиции России в качестве цифровой нации и ситуацию со становлением цифровой экономики.

#### **Д. Медведев:**

Надо все-таки надеть наушники, потому что я буду говорить по-русски. Придется показывать нашим коллегам сурдоперевод — тем, у кого нет наушников.

Мне, на самом деле, просто интересно зайти к вам в гости. Прежде чем я скажу какие-то политические вещи, хочу поблагодарить господина Вистербака за то, что он создал занятие для огромного количества чиновников, которые теперь знают, чем заниматься в свободное время и не в свободное время, я это неоднократно наблюдал (*смех, аплодисменты*). Неплохо, кстати.

Знаете, я сейчас вспоминаю другую дискуссию, в которой из присутствующих здесь принимал участие господин Мильнер, а может быть, и кто-то еще, но я не вижу. Эта дискуссия была на «Восьмерке». И собралось восемь руководителей очень крупных государств. Китая не было, потому что Китай в «Восьмерке» не участвует. Тогда мы впервые за всю историю G8 обсуждали Интернет. Это было довольно забавно, потому что, во-первых, сама по себе тема нетрадиционная для «Восьмерки», во-вторых — я увидел, насколько все-таки разные у моих товарищей по цеху руководителей представления о будущем Интернета, о его роли в мире. Знаете, у меня возникло ощущение, что, в общем, у них восприятие Интернета и вообще цифрового мира все-таки несколько уже, чем оно есть на самом деле. Почему? Мы обсуждали несколько вопросов, по которым сошлись. Во-первых, что будет происходить с регулированием интернет-пространства. Все лидеры «Восьмерки» заявили, что интернет-пространство должно быть свободным. Правда, свободу, видимо, все понимали по-разному, потому что, когда мы стали обсуждать другие вопросы, в частности, о применении авторского права в Интернете, позиции очень сильно разошлись. Мне кажется, что я (и, стало быть, Российская Федерация) в этом смысле занимал более прагматичную позицию: она

заклучалась в том, что мы должны все-таки несколько переосмыслить наши подходы к авторскому праву. При том, что это святые для нас понятия, тем не менее, Интернет существенным образом поменял осуществление прав автора и его возможности. Мои коллеги были более консервативны. Единственным, кто меня тогда поддержал, был Дэвид Кэмерон. В результате декларация «Восьмерки» по Интернету, на мой взгляд, получилась довольно бесцветной. Но лиха беда начало. Я надеюсь, что мы и дальше будем эту тему обсуждать, потому что от нее не уйти.

Что же касается Вашего вопроса: Вы знаете, я действительно сам уделяю этому довольно много внимания, потому что я считаю, что России нужно быть не только крупной энергетической страной, которая поставляет энергоносители по всему миру, но и органичной частью глобального цифрового пространства. Если мы по каким-то причинам будем выпадать из цифрового пространства, у нас будут значительные проблемы. Я сейчас не стану говорить, какую модель лучше избрать, но мне кажется, что пока мы движемся в рамках достаточно спокойной и сбалансированной модели. Хотя мне периодически приходится гасить попытки отдельных ведомств, рвущихся что-то отрегулировать таким образом, что это войдет в противоречие с назначением цифрового пространства и Интернета.

В любом случае, нам еще предстоит проделать большой путь, особенно теперь, когда происходит самое бурное развитие и самих технологических носителей, и возможностей, которые дает широкополосный Интернет. Видимо, будет происходить переосмысление норм авторского права. Мы не должны отстать в этой сфере.

И наконец (и в этом, кстати, были едины все лидеры «Восьмерки»), Интернет из коммуникационной среды, из места, где используются самые передовые технологии, превратился в мощнейший политический фактор, и тот, кто сегодня игнорирует это — тот ничего не понимает в современной жизни. Если мы будем относиться к Интернету как к комплексному явлению,

если будем думать о будущем, тогда мы найдем и российское место в среде Интернета. Я, во всяком случае, доволен и тем, что мы смогли выйти на идею, связанную с регистрацией домена верхнего уровня (я имею в виду, Российская Федерация, «.рф»). Мне кажется, это создало некое своеобразное место для российского Интернета и обогатило Интернет в целом. Но все еще только начинается. Я не помню, сколько вышло продуктов Angry Birds, но, по всей вероятности, они будут появляться с завидной регулярностью. Я желаю таких же успехов и другим коллегам, особенно, конечно, представителям российского сегмента Интернета, которые последнее время демонстрируют просто блестящие успехи. А что касается рекламы в Интернете, не сомневайтесь — она будет (*смех*). Таковы законы рынка. Спасибо вам. Я пойду (*аплодисменты*).

**М. Вульф:**

Спасибо большое.

Вернемся к рекламе, прошу, Мэри. Итак, Вы говорите, что это произойдет, просто потому что не может не произойти. На сегодняшний день этого не произошло. Ведь, правда, мы не можем сказать: «Здесь те же законы, что и в случае с телевидением». Почему так?

**М. Микер:**

У Google это получилось.

**М. Вульф:**

У Google это получилось, потому что эта компания располагает огромным количеством подписчиков, среди которых востребована дешевая реклама. Однако продажа высокоприбыльной рекламы пошла не так успешно.

**Дж. О'Нил:**

Можно мне вклиниться?

**М. Вульф:**

Да.

**Дж. О'Нил:**

Помимо БРИК, у меня есть еще одна страсть — Манчестер Юнайтед. За последние 2 месяца трансляции матчей финала Лиги чемпионов, возможно, имели самый большой рейтинг среди телевизионных передач. Они шли по эфирному телевидению. Поэтому рекламодатели с охотой платили.

Через несколько лет кто-то из участников нашей панельной дискуссии или, не знаю, кто-либо другой, быть может, оберет такую привилегию у телевидения. И тогда к нему перейдет масса рекламодателей.

Но, как я уже отмечал ранее, и здесь тоже важна проблема поколений. В течение многих лет я неизменно смотрел телесериал «Улица Коронации», до абсурда британскую мыльную оперу. Мои дети ничего не смотрят по телевидению, но у них нет и дохода, чтобы платить за рекламу. Когда они вырастут, я надеюсь, у них будет доход.

**М. Вульф:**

Да, возможно. Но, по Вашим словам, реклама будет сопровождать видеотрансляции, в то время как большинство тех проектов, что мы создаем в цифровом пространстве, не основаны на передаче видео.

**Д. Эк:**

Я все-таки попытаюсь вмешаться в дискуссию со своим мнением. Я продаю не видео-рекламу, а, в основном, аудио-рекламу, хотя, когда мы только начинали делать это в Европе, большинство людей утверждали, что этого никогда не произойдет, рекламодатели этого не поймут и так далее.

Но я полагаю, что наряду с компанией Pandora мы, несомненно, являемся мировыми лидерами в сфере аудио-рекламы. И в нашем случае (и об этом как раз говорил Джим) актуально то, что имея высококачественный контент, мы переходим на так называемую брендинг-рекламу.

Но вот что, я думаю, будет самым интересным в эволюции рекламы. Все говорят о ее адресном характере, и том, как вся эта информация станет полезной для нас. А я думаю, что это данность. Но все дело в том, что я также думаю, что есть и более очевидные факторы. Так, для меня, самое интересное, что сделал Google помимо узконаправленной рекламы: это сам формат.

Вместо демонстрации рекламы, требовавшей больших затрат времени на создание послания бренда, которое затем проходило через авторские агентства, компания Google просто стала отражать около 160-200 текстовых знаков, которые каждый может найти в сети.

Так что секрет успеха Google таится, по моему мнению, именно в верно выбранном формате, а также в том, что это произошло отчасти незаметно, потому что были малые и средние компании, которые обычно не рекламировались и вдруг внезапно стали рекламироваться.

С моей точки зрения, произойдет следующее (что станет, вероятно, самым большим подъемом рекламного продвижения в Интернет): контент перейдет в онлайн, причем он будет высококачественный. И в нашем случае каждый день к нам обращаются очень известные бренды, которые хотят заплатить нам больше денег. Полагаю, нашей основной задачей является поддерживать существующий формат, но нам также, без сомнения, необходимо, его модернизировать.

Если мы сможем предложить рекламодателю креативный вид рекламы, но в то же время сделать ее узконаправленной, то это и станет священным Граалем для продвижения рекламы в сеть Интернет.



**М. Вульф:**

У меня есть последний вопрос, после которого будет около 6-7 минут на ответы на вопросы из зала. Насколько обеспокоены участники дискуссии проблемой кризиса интернет-индустрии в ближайшем будущем? Пожалуйста, Питер.

**П. Вистербака:**

Никаких тревог по этому поводу. То есть мы совершенно не обеспокоены этой проблемой, так как мы обеспечиваем наших пользователей отличными услугами. Вне зависимости от того, произойдет кризис или нет, мы будем продолжать это делать. А я верю, что до тех пор, пока оказываются высококачественные услуги, все будет хорошо.

**М. Вульф:**

Хорошо. Тревог нет. Дмитрий.

**Д. Гришин:**

Я полагаю, что сегодня одно из самых больших отличий от ситуации в 2000 году состоит в том, что интернет-компании на самом деле получают большую прибыль. Они рентабельны и растут уверенными темпами. Вот в чем большое отличие.

И, считаю, что мы не на пороге кризиса. Конечно, весь вопрос в том, каково должно быть соотношение цены акции компании к чистым доходам компании, и должно ли оно быть 50 или 70. Но, без сомнения, отличия между 2000 годом и настоящим моментом заключаются в том, что компании стали рентабельны и развиваются, потому что они получают прибыль. Это главное отличие.

**М. Вульф:**

Хорошо. Вы тоже по этому поводу также не испытываете беспокойства.  
Джим.

**Дж. О'Нил:**

Люди ищут подвох везде. Слишком много внимания уделяется проблеме кризиса интернет-индустрии.

**М. Вульф:**

Нет беспокойств. Юрий.

**Ю. Мильнер:**

Я соглашусь с Могучим орлом. Он сказал, что в конце концов выигрывает продукт. Следовательно, лучший продукт невосприимчив к изменениям.

**М. Вульф:**

Аркадий.

**А. Волож:**

Возможно, подобные тревоги возникают, но они, определенно, не имеют отношения к нам. Мы ведем реальный бизнес. То есть, если бы мы были инвесторами и банкирами, занимающимися профессиональной оценкой и подсчетами, тогда, возможно, нам бы стоило переживать. Но мы ведем реальную деятельность, предпринимаем существенные действия, получаем реальные деньги и не зависим от прочих связей. Мы и дальше будем являться рентабельными.

**М. Вульф:**

Даниэль.

**Д. Эк:**

По моему мнению, все зависит от того, что вы подразумеваете, говоря о кризисе. Не слишком ли высоки стоимостные оценки? Я не знаю, возможно, кто-то другой смог бы объяснить это. Но, я считаю, что большая разница (о чем уже говорил кто-то из присутствующих) состоит в том, что данная сфера сегодня приносит реальный доход. Разница в том, что при первом кризисе слишком много компаний зависело от финансирования венчурным капиталом и раздутых стоимостных оценок.

Думаю, что отличие сегодня заключается в том, что по-настоящему крупные компании, успешные компании, не выпадут из обоймы из-за этого. Все зависит от того, правильно или нет произведена оценка, но кто знает это наверняка? Я не тот, кто может дать ответ на данный вопрос.

**М. Вульф:**

Мэри.

**М. Микер:**

Стоимость бизнеса — это оценка на настоящий момент потока денежных средств в будущем. Это кажется скучным, но так оно и есть. Думаю, есть и исключения. Существуют некоторые компании, которые всех приятно удивят своими успехами, но также есть и те, — и мы часто становимся этому свидетелями, — которые потерпят неудачи. Я считаю, что при финансировании частной компании, есть больше шансов на то, что она потерпит неудачу. Но, тем не менее, мы думаем, что у нас все равно много шансов на успех.

**М. Вульф:**

Что касается лично меня, то меня волнует такой кризис, когда никто не волнуется, что кризис может произойти.

У нас есть несколько минут, чтобы взять несколько вопросов из зала. Пожалуйста, вот тот седой господин.

**К. Лори:**

Спасибо. Кевин Лори из Sony Music. Меня заинтересовало, что Президент находился в зале несколько минут, и один из его вступительных комментариев затрагивал авторское право, защиту авторских прав, и связанную с этим проблему, которая стоит перед странами «Большой восьмерки» и всем миром. И, я полагаю, Майкл, что одна из тех негативных тенденций на будущее — это если разбитое окно в здании под названием «будущее Интернета» так и останется разбитым.

Логично, что провайдеры музыкального контента или поставщики футбольных игр, Лига чемпионов или любой другой участник рынка ожидают от телевидения и лиц, которые используют их контент, определенной платы или вознаграждения, чтобы они могли платить зарплату футболистам и музыкантам, российским, американским или китайским. И для будущего развития интернета в России, полагаю, обязательным условием является особое внимание, которое надо обратить на это разбитое окно.

Мой вопрос к участникам панельной дискуссии следующий: какие меры вы можете принять? Я могу сказать вам как представитель контент-провайдера, что мы достигли лицензионного соглашения с такими компаниями как «Яндекс» в России и Spotify в Швеции.

Я считаю, что, если эти проблемы будут разрешены разумным путем при взаимодействии обеих сторон, то окно постепенно будет отремонтировано, и российские компании, представленные здесь сегодня, смогут стать поистине международными. Рассмотрим, к примеру, Apple. Что эта компания делает с iTunes? Они получают глобальную лицензию, сталкиваются с проблемой компенсации и решают ее.

Я думаю, что для стран, которые пытаются выйти на международный рынок с новыми брендами, это окажется невероятно сложным, если не отремонтировать это разбитое окно.

**М. Вульф:**

Кто-то из участников хочет поспорить со столь убедительно представленным мнением контент-провайдеров?

**Ю. Мильнер:**

Давайте, я попробую. Мы являемся одной из компаний, которые пытались создать здесь рынок для распределения контента, в частности, музыкального контента. На это мы убили 6 лет и до сих пор не заработали ни доллара. Должен сказать, что контент-провайдеры должны, со своей стороны, тоже подстраиваться под новую реальность.

Есть что-то такое, что вы делаете кардинально неверно. Не знаю, что это. Мы, находясь с другой стороны, может быть, что-то и придумаем. Но мы изо всех сил стараемся иметь законное право на содействие распространению. Но что-то неверно в самой модели, потому что ваши потребители не откликаются на предложение. Для вас мы просто канал. Мы-то хороший канал, но вы используете нас неправильно. Вы могли бы заработать намного больше денег в такой переходный момент в мире.

**М. Вульф:**

Еще вопрос?

**П. Вистербака:**

Могу я кое-что к этому добавить как представитель одного из онлайн контент-провайдеров? Я думаю, нам стоит сосредоточить свое внимание на обеспечении качества, а не на правах и тому подобным вещам. Абсолютно

поддерживаю точку зрения о том, что модель искажена с какой-то стороны взаимодействия, и, конечно, музыка — это отличный пример.

Если мы взглянем на игры, то причина, по которой мы смогли выйти на международный рынок и стать номером один в списке 80 с лишним стран, — это отсутствие сложной схемы лицензирования, стоящей за каждым продуктом. Полагаю, что в данной области еще многое необходимо сделать. Согласен, что да, возможно, авторское право это разбитое окно, но ведь может быть много различных способов его ремонта.

**М. Вульф:**

Изящное обрамление вопроса с обеих сторон. Пожалуйста.

**Р. Лемменс:**

Спасибо большое. Ренье Лемменс, представляю PayPal на территории Европы, Ближнего Востока и Африки. Прежде всего, Питер и Даниэль, спасибо за то, что являетесь нашими клиентами. Весьма благодарен вам за это.

Россия находится на 12 месте в списке наших рынков по всему миру, но мы хотим, чтобы она перебралась в первую десятку. Итак, мы приходим в Россию. Какие советы могут дать нам участники дискуссии, представляющие Россию? Мы опоздали?

**М. Вульф:**

Тоже весьма изысканно преподнесено. Еще вопрос? Пожалуйста.

**Р. Лемменс:**

Но мы открыты для обсуждения.

**Из зала:**

Я знаю много инженеров и программистов из стран, которые ведут деятельность по всему миру, но, в то же время, каждая страна создает свою собственную Силиконовую долину. Возможно, стоит создать что-то подобное для всего мира? Возможно, пришло время объединить усилия?

**П. Вистербака:**

Думаю, пора прекратить создавать подобия Силиконовой долины. Инновации проводятся повсеместно. Естественно, мы знаем, что в Силиконовой долине инновации зашкаливают, и сейчас даже больше, чем прежде, но, думаю, у нас всех разные знания, умения и навыки, и мы в отдельности можем построить различные модели.

Так что то, что применимо в Силиконовой долине, в Израиле, здесь — это абсолютно разные вещи. Я считаю, что инновации и лидерство являются результатом представления результатов собственной работы первыми в мире, а не подражания Силиконовой долине. Мне кажется, вот чем нам стоит заниматься. Я из Финляндии, Даниэль из Швеции. Все реально.

**М. Вульф:**

Да. Силиконовое Объединение Наций. Звучит не очень.

**Д. Эк:**

Хочу добавить кое-что, потому что мне кажется, это забавно. Для меня вся великая мощь Долины заключается в фактическом объединении: объединении капитала, объединении предпринимателей, духе общности, обмене опытом. И чему нам как глобальным компаниям стоит научиться, так это такому единству. Хотя физическое соседство всех и вся в Силиконовой долине помогает развитию самой Долины, мы сами, в действительности, не используем те же средства помощи и не делимся идеями так же как, мы хотим, чтобы это делали другие

Так что, приглашаю Вас в переговорную и мы обсудим такое сотрудничество.

**П. Вистербака:**

Я присоединюсь.

**М. Вульф:**

Мужчина в красном галстуке.

**Г. Леви:**

Добрый день, меня зовут Габриэль Леви, я создатель и основатель стартап-проекта, Dnevnik.ru. У меня очень простой вопрос: как мы можем сделать российский стартап, российскую идею, глобальной и успешной во всем мире? В чем, по вашему мнению, секрет?

**М. Вульф:**

Юрий, хотите ответить?

**Ю. Мильнер:**

Ну, я думаю, весь секрет в том, чтобы просто не бояться, смело осуществлять свою идею. Я так думаю.

**М. Вульф:**

Вас никто не останавливает.

**Ю. Мильнер:**

Я заметил, особенно характерно для Силиконовой долины то, что каждое новое предприятие готовится к завоеванию всего мира с самого первого дня своего существования. И они ни капли не сомневаются в успехе, у них



нет никаких задних мыслей, зато есть финансовый капитал для осуществления проекта. Так что, сдается мне, главная цель — это преодолеть психологический барьер. И, мне кажется, это самое главное.

**А. Дебелов:**

Здравствуйте. Меня зовут Александр Дебелов. Я российский предприниматель, веду деятельность в сфере технологий в Силиконовой долине. Самая большая разница, которую я наблюдаю между Силиконовой долиной и Москвой в контексте развития технологии, состоит в том, что наиболее успешные российские стартапы в сфере технологий обычно, по сути, являются клонами тех, что находятся в Силиконовой долине. Еще один момент: бизнес-инкубатор под названием Y Combinator в Силиконовой долине имеет чрезвычайно высокую прибыль, создавая компании с оборотами в миллиарды долларов.

Мой вопрос инвесторам и предпринимателям из России, участвующим в сегодняшней дискуссии, следующий: что вы думаете о создании подобного инкубатора, в котором не будет клонов американских компаний или других зарубежных успешных проектов, а будет реализован инновационный подход, будет запущен стартап, масштабы которого будут расти, и он выйдет на международный рынок?

**А. Волож:**

Мы скромно думаем, что мы являемся одной из успешных компаний в России, и мы никого особенно не клонируем. В России нами были начаты многие проекты, начиная с поисковой системы и до исключительного по своей природе проекта «Яндекс.Маркет» или, к примеру, «Яндекс.Пробки» и многих других сервисов.

Конечно, мы следим за ситуацией, смотрим, что делают другие, но наши сервисы созданы с учетом региональных особенностей, и наши инновации

носят локальный характер. Иногда так получается, что они применимы и на другой территории. Так что я не соглашусь, что все проекты в России являются клонами.

Мы только что запустили сервис «Яндекс.Фабрика», программу инвестиций для стартапов. И мы видим много новаторских команд и групп с абсолютно уникальными идеями. Так что не всегда успех связан с клонированием бизнеса. И не так много по-настоящему успешных клонов.

**М. Вульф:**

Если мы поторопимся, то у нас останется время еще на несколько вопросов.

**А. Кунов:**

Добрый день. Андрей Кунов. Мой вопрос к Аркадию Воложу. Прежде всего, поздравляю Вас с успешным первичным размещением акций (IPO) в коммуникационной системе NASDAQ. Думаю, Вы подаете хороший пример для остальных российских компаний. Хорошо, если бы было больше таких компаний, как Ваша, чтобы остальные предприниматели вдохновлялись их успехами. Мой вопрос следующий: теперь, когда Вы продали часть своей компании, планируете ли Вы расширять границы своей деятельности, выйдя на международный уровень? И, может, зададите жару Google? Спасибо.

**А. Волож:**

Так. Прежде всего, мы уже продвигаем свои технологии за границу. Если вы возьмете, к примеру, Украину, Беларусь и Казахстан, то мы уже начали работать там. Для нас это уже за граница. Говоря об общемировом пространстве и, в частности, о поисковой системе, то у нас много начинаний, много проектов касательно поиска.

Мы заметили такую тенденцию в мире: когда какой-то рынок открыт, и на него претендуют несколько участников, то распределение долей рынка оказывается практически одинаковым на всех рынках. Возьмите США, Россию, Японию, Корею, Чехию в некоторых отношениях. На всех рынках, участник номер один получает 60%-70% рынка, участник номер два — 20%-30%, и 10% процентов получают остальные участники.

Но на международном уровне все по-другому. Есть несколько открытых рынков, конкурентных рынков, которые я только что назвал, и есть Китай со своими собственными правилами, и остальной мир, где речь не идет ни о какой конкуренции вообще. Есть Европа, арабские страны, Латинская Америка, остальная Азия, где на рынке всего один участник. Не знаю, почему Bing все еще не добрался до них, но там всего один участник, располагающей долей рынка в 95%.

Так что мы полагаем, что на конкурентных рынках весьма сложно изменить исходную долю на рынке. Необходимо предложить совершенно новый сервис, чтобы изменить долю рынка, чтобы нарушить закономерность. Но если вы просто предлагаете пользователям какой-то высококачественный продукт, ваша реальная доля рынка должна соответствовать уже названным мною уровням: первый — в 60%, второй — в 30%, и остальные уровни — 5%.

Если вы представите аудитории пользователей новый качественный продукт, то, я думаю, они предпочтут свободу выбора использованию лишь одного сервиса. На всех рынках есть место для второго участника. Кто им станет? Неизвестно. Может, мы, может, нет. Все это не так просто.

### **М. Вульф:**

Мужчина с элегантной стрижкой и микрофоном.

### **Из зала:**

Добрый день. Вообще-то, у меня очень простой вопрос. Думаю, мнения могут разделиться, но все же: кто, по Вашему мнению, должен выносить решение в контрактном предложении по интернет-бизнесу и за кем остается последнее слово?

Должен ли это быть человек с опытом работы в технической области? Человек из сферы информационных технологий? Или это все же должен быть человек, знающий рынок, или, скажем, руководитель группы? Каково ваше мнение? Конечно, я говорю о проекте с ограниченным бюджетом, когда, как правило, не хватает средств на всех сразу.

**М. Вульф:**

Быстрый ответ на этот вопрос. Кто-нибудь попробуйте.

**Д. Гришин:**

Полагаю, Вы говорите о компаниях, работающих в сфере Интернета, так? Или Вы имеете в виду...

**Р. Ченски:**

Интернет-компании, все верно.

**Д. Гришин:**

Полагаю, что для интернет-компаний наилучшей кандидатурой будет человек, который знает и понимает продукт и имеет опыт работы в области технологии. Сочетание этих качеств будет лучше всего, я думаю.

**М. Вульф:**

Если вы успеете задать вопрос за 30 секунд, и мы успеем на него ответить за 30 секунд...

**Из зала:**

Два вопроса за 30 секунд, оба к Аркадию. Можете ли вы рассказать нам о будущем сети «Яндекс»? Какие еще новые сервисы мы можем ожидать от Вас? И второй вопрос очень простой. Я знаю, что Вы вкладываете серьезные средства в НИОКР. В сравнении с Google, что Вы можете сказать о Ваших собственных разработках? Лучше ли они на сегодняшний момент, чем у Google?

**М. Вульф:**

Думаю, ответить за 30 секунд не удастся. Он ответит Вам лично. Хочу поблагодарить всех участников публичной дискуссии. Думаю, мы все с пользой провели время. Большое спасибо.

**Ю. Мильнер:**

Мэри, спасибо Вам за героический поступок.

**М. Микер:**

Спасибо.

**М. Вульф:**

Да, Мэри, огромное спасибо.