

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**21—23 июня 2012 г.**

**Цикл встреч с лидерами «Беседы, меняющие мир»**  
**ИНВЕСТИРОВАТЬ В НОВОЕ**

**21 июня 2012 г. — 11:45—12:30, Кафе PEPSICO**

**Санкт-Петербург, Россия**  
**2012 г.**

**Модератор:**

Елизавета Осетинская, Главный редактор, Forbes в России

**Выступающий:**

**Жерар Лопес**, Основатель, Mangrove Capital Partners; основатель, Genii Capital

## **Е. Осетинская:**

Доброе утро, уважаемые дамы и господа! Мы начинаем наш сегодняшний мастер-класс.

Инвестировать в новое и опасно, и выгодно. Опасно — потому что можно все потерять, а выгодно — потому что срабатывает принцип «The winner takes it all» — «Победитель получает все».

Компания Mangrove Capital Partners знаменита тем, что, вложив 1,8 миллиона в только что возникшую компанию Skype, она меньше чем через три года получила около 200 миллионов. Я хочу представить вам соучредителя Mangrove Capital Partners и Genii Capital Жерара Лопеса, который поделится с вами несколькими своими важнейшими секретами. Он не только ранний инвестор Skype, но еще и вкладывает деньги во многие интернет-проекты в России, и даже является инвестором одной из команд «Формулы-1». Итак, сейчас Жерар расскажет вам, как идентифицировать следующую «большую вещь». Тема его презентации четко совпала с моим главным вопросом к Жерару. Я хотела бы понять, какие три главные вещи помогают раннему инвестору определить, «выстрелит» новое технологическое решение или не «выстрелит». Жерар, пожалуйста.

## **Ж. Лопес:**

Елизавета, большое спасибо. Для начала хочу сказать, что я очень рад здесь присутствовать — по двум причинам. Во-первых, мы верим в Россию. В течение последних семи лет мы успешно инвестируем в Россию. Объем инвестиций пока невелик, но в России есть хорошее сообщество предпринимателей и представителей компаний, работающих в сфере высоких технологий. Мы хотели бы его поддерживать. Во-вторых, я родился в Люксембурге. Эта великая страна всегда поддерживала прочные связи с Россией. Мне приятно говорить здесь об этом. Меня попросили рассказать о следующей «большой вещи»: это напоминает просьбу вскипятить океан. Столь обширную тему трудно изложить в нескольких словах. В конце

выступления я приведу несколько примеров. Но в основном я постарался составить рассказ о прошлых успехах и о фундаментальных причинах, по которым одни вещи становятся «большими», а другие — нет.

На экране изображен тостер «Звездные войны», представленный пару лет назад на одной конференции в Соединенных Штатах. Два-три дня он мелькал везде: люди видели его в Facebook, в блогах, на форумах и так далее. Ясно, что это не будет следующей «большой вещью»: тостер «Звездные войны» не изменит мир. Но в современном мире все меняется довольно быстро. Позвольте привести в качестве примера то, что становилось «большой вещью» в 1970-е, 1980-е и 1990-е годы. Для этого, как вы увидите, потребовалось много времени. Мы все знаем, что такое факсимильный аппарат, но не все знают, что он существует уже долгое время. Первый факсимильный аппарат был разработан в 1850 году. Изображение, которое вы видите на экране, было передано по факсу в 1924 году. Это случилось почти 100 лет назад. Через два года стало возможным передавать по факсу цветные изображения. Однако широкое распространение факсов приходится на период с середины 1970-х по конец 1980-х годов. Довольно быстро на рынке наступило насыщение. Сегодня из-за существования электронной почты лишь немногие люди продолжают использовать факсы.

На экране можно наблюдать, как менялись и меняются обстоятельства появления «больших вещей». Раньше для их появления требовалось довольно много времени. Затем они долго росли и еще какое-то время созревали. На следующем слайде вы видите много формул, но я расскажу обо всем очень просто. Как появляются «большие вещи», и как происходило развитие факсимильного аппарата? Существуют две причины для возникновения «больших вещей», будь то факс, телефон, Skype или Facebook. Частично это объясняется так называемым сетевым эффектом, как вы можете видеть на левой стороне слайда. Забудьте про закон Меткалфа — это математическая формула. Я сейчас все объясню очень просто. Если у меня есть очень хороший телефон, но я единственный в мире обладатель

телефона, он не имеет ценности. Если телефон есть у кого-нибудь еще, то ценность телефона вдвое больше, чем в случае, когда он есть у меня одного. Чем больше людей, тем больше ценность предмета. Немного позже мы поговорим о ценности компаний, производящих сетевой эффект. Вот что у нас на левой стороне слайда: закон Меткалфа и ценность сети.

Это относится и к факсу. Справа — так называемое стадное чувство, объясняемое двумя очень простыми теориями. Одна из них — теория конформности, а другая — теория социального сравнения. Теория конформности гласит, что в группе, большой или маленькой, большинство ее членов хотят быть такими же, как остальные. Психолог Соломон Аш (Solomon Asch) провел очень простой эксперимент. Он приглашал шесть человек в комнату и задавал им вопросы. Пятеро из них были его студентами и говорили неправду. Шестой участник — всегда новый — был случайным человеком. Профессор задавал вопрос, и первые пять участников намеренно отвечали неправильно. Через некоторое время шестой участник, не знавший об этом, тоже начинал отвечать неправильно, хотя знал правильный ответ. Он хотел быть таким же, как другие. Это называется теорией конформности. Людям хочется быть конформными в составе группы.

Вторая теория — теория социального сравнения: она касается социального статуса. Если у вас нет чего-либо, а у других это есть, вам тоже хочется это иметь. Соединив вместе эти три вещи, мы получаем сетевой эффект, который сегодня называем «вирусным». Речь идет об очень быстром распространении технологий или росте социальных сетей. Так, в 1987 году все американцы считали, что у каждого есть факс, поэтому было две причины завести его: во-первых, для связи, а во-вторых, чтобы быть таким же, как остальные. Вот еще одна очень сложная на вид формула. Это сделано специально: вы увидите зачем.

Сокращение NBT означает «следующая большая вещь» (Next Big Thing). Следующая «большая вещь» появляется вследствие комбинации нескольких факторов: Аудитории (люди), Предмета (технологии или устройства) и Сроков

(насколько быстро вы развиваетесь и насколько быстро Предмет выходит на рынок). Вы видите, что мы добавили переменную, названную HN. Это человеческая природа (human nature). Это ключ к любому успеху, идет ли речь о технологиях, обществе или здравоохранении. В сущности, это способность понимать людей. Именно люди являются потребителями, поэтому вы стараетесь продать что-то людям либо убедить их в чем-то. При этом неважно, насколько хороша технология. Вы можете создать нечто выдающееся, но если никто этим не пользуется, оно не станет быстро распространяться. В любых обстоятельствах нужно понимать человеческую природу. Что такое человеческая природа, и как мы ведем себя? Во-первых, аудитория, которую мы пытаемся убедить в необходимости использовать наши продукты или социальные сети, сейчас располагается во всех частях света. Сравним показатели начала 1990-х годов с показателями, ожидаемыми в 2025 году. Если брать такой показатель, как чистый доход, то по-прежнему очень хорошо представлены Европа и восточное побережье Соединенных Штатов. Но, как вы видите, у жителей Азии, России, части Африки и Ближнего Востока возможность тратить деньги также значительно выросла. Что это значит? В 1990-е годы выпустить что-либо на мировой рынок означало убедить население Соединенных Штатов и Европы. Если вы хотите выпустить на рынок глобальный продукт в наше время, вам придется убедить население намного более обширных территорий. Посмотрите на Россию. Только из-за ее размеров вам придется сделать больше, чем вы делали для двух континентов в 1990-е годы.

Кроме того, аудитория стала в основном городской. В этом есть свои плюсы и минусы. Аудитория в значительной степени сосредоточена в городах. Модель поведения городских жителей очень отличается от модели поведения людей, живущих в сельских районах. Это следует учитывать не только в отношении технологий, но и в других важнейших областях, таких как загрязнение окружающей среды и здравоохранение. Одна из главных особенностей нашего времени заключается в том, что люди во всем мире постоянно

находятся на связи. Это относится не только к так называемым промышленно развитым странам. Возьмите Индию или Китай, которые входят в БРИКС и развиваются очень быстро: вы увидите, что там очень интенсивно используются мобильные телефоны. Дело в том, что люди хотят пользоваться Интернетом и иметь доступ к информации, но у них нет денег на покупку компьютера. Поэтому развитие Интернета, например, в Индии, отличается от развития интернета в Соединенных Штатах, Европе и других «традиционных» странах в том смысле, что рост происходит намного быстрее. Фактически в этой стране Интернет развивается быстрее всего в мире, но большая часть роста приходится на мобильный Интернет: это нужно учитывать.

Здесь опять представлены очень сложные диаграммы. Позвольте мне кратко пояснить, что они означают. На них показан экспоненциальный рост наших городов, но благосостояние горожан растет намного быстрее. Мы видим, что люди стали потреблять больше, но по-другому. Рост привел к определенным проблемам. Конечно, растут благосостояние, потребление и так далее. Однако растут также преступность и заболеваемость. Это кажется нелогичным, так как у нас сегодня есть больше денег на профилактику заболеваний и вообще на здравоохранение. Но чем больше людей сосредоточено в одном месте, тем быстрее распространяется заболевание и мутируют вирусы. Таким образом, скопление людей в так называемых больших городах приводит к проблемам в области здравоохранения. Многие очень простые и хорошо известные нам болезни начинают представлять значительный риск для здоровья.

Перейдем к структурам расходов. Структуры расходов являются очень устойчивыми и мало изменились за последние 50 лет. В странах, традиционно являющихся богатыми — в том числе во многих северных странах — население сегодня тратит большую часть своего дохода, как ни странно, на развлечения. Ко второй категории относятся страны с быстрорастущей экономикой, у жителей которых появились некоторые средства. Там много денег тратится на одежду. Людям нравится демонстрировать, что теперь у них

есть деньги. В странах, где рост еще не начался или не привел к значительным результатам, люди тратят большую часть средств на домашнюю утварь и на удовлетворение базовых потребностей. Этот график выглядит довольно упрощенным. Но видно, что понимание природы человека крайне важно для понимания того, что вы можете предложить глобальной аудитории. Еще раз повторю: настало время, когда преобладают технологии. У всех есть iPhone, Blackberry или смартфон. Одно из самых удивительных событий связано с самоопределением. Лет десять назад в каждом из нас сидело две личности. На работе вы были одним человеком, а в частной жизни — другим. Вы шли на работу, где время от времени делали частные звонки или отвечали на них. Дома вы занимались семейными делами, хотя периодически делали рабочие звонки.

Сейчас грань размыта. И на работе, и дома мы — одни и те же люди. Например, в социальных сетях мы делимся и профессиональной, и личной информацией о себе. Когда мы приходим домой, то пользуемся теми же средствами связи, что и на работе, и поддерживаем те же контакты. Мы общаемся по-другому. А вот еще одно свойство глобальной аудитории. Раньше вы смотрели или слушали рекламу, когда включали радио в автомобиле или смотрели телевизор дома. Сейчас, используя на работе компьютер, вы подключаетесь к Интернету и видите там рекламу. Другими словами, аудитория сейчас охвачена 24 часа в сутки — реклама настигает людей и на работе, и дома. Размывание граней кое-что меняет в наших связях и в нашем взаимодействии с людьми.

Это возвращает нас к классической теории, которая по-прежнему верна, независимо от обстоятельств. Я говорю об иерархии потребностей Маслоу (Maslow). Понять ее довольно легко. В основании пирамиды находятся базовые потребности: еда, вода, дыхание и другие. Выше базовых потребностей стоит потребность в безопасности. Еще выше находятся социальные потребности, в том числе потребность в уважении. На самом верху — последняя потребность, которую, я думаю, мы в большинстве своем



удовлетворили: потребность в самореализации. Удовлетворив большинство личных потребностей, вы начинаете лучше вести себя по отношению к другим. Интересно, что эта пирамида, как и изображение на одном из показанных ранее слайдов, соотносятся с уровнем чистого дохода. Чем больше у вас денег, тем выше в пирамиде Маслоу располагаются ваши потребности. Это логично: если у вас мало денег, вы тратите их прежде всего на базовые вещи, чтобы обеспечить свое выживание. Если денег много, вы тратите их на удовлетворение потребностей, располагающихся в верхней части пирамиды. Итак, мы говорим о глобальной аудитории, состоящей из людей, которые всегда находятся на связи. Эти люди продвигаются все выше по пирамиде, к потребности в самореализации. А значит, следующая «большая вещь» — ей может стать одно из изобретений, появляющихся почти ежедневно, — должна также иметь глобальные свойства.

Лишь несколько вещей затрагивают нас в глобальном смысле: бедность (финансовые условия), жилье, передвижение, связь и энергия. Большинство идей тех начинающих компаний, которые становятся очень крупными, связаны с одной из этих вещей. Вы решили, наверное, что я математик. Позвольте мне опять все объяснить. Выглядит сложно, но на самом деле это просто. Внизу слева есть две стрелки. Синяя стрелка показывает время, которое требуется для разработки технологии, ее поступления на рынок, завоевания прочных позиций на рынке и вывода товара с него. Оранжевая стрелка показывает время, которое требуется компании для получения прибыли после того, как она что-нибудь изобретет. Сроки в обоих случаях почти одни и те же. Раньше вы придумывали продукт, выходили с ним на рынок, и у вас было много времени, чтобы заработать деньги.

Сейчас цикл получения прибыли сократился из-за конкуренции и значительного уменьшения срока службы новых продуктов. Вам нужно изобрести, организовать серийное производство, продать товар, получить прибыль и придумать что-то новое за более короткое время. И вы сталкиваетесь с проблемой: как получить с этого деньги? Позже мы, конечно,

поговорим о Facebook, но вы увидите, что эти же факторы отчасти действовали и там. Снова очень сложные диаграммы, но они говорят об одном и том же. Черная диаграмма показывает темп нашего восприятия в 1990-х годах, а другая — сегодняшний темп. Если товар сегодня поступает на рынок, он быстро распространяется благодаря вирусному эффекту. Продажи быстро достигают потолка, и вскоре появляется новый товар. Это сложная задача для многих компаний. У мелких компаний есть больше возможностей решить ее, чем у крупных. Сейчас вы поймете почему. Слева — довольно старый слайд. Он показывает, как компании реагируют на эту задачу. Чем правее мы продвигаемся — авиакосмическая, фармацевтическая, автомобильная отрасли — тем длиннее цикл развития продукта и его торговый цикл. Одной из важнейших задач для фирм, занятых в этих отраслях, является противостояние конкуренции со стороны более мелких игроков, осознавших этот цикл и способных более эффективно ответить на запросы рынка.

Еще один пример — то, чем мы все пользуемся: двигатели. Первым известным двигателем был двигатель внешнего сгорания, который ставился на локомотивы. В качестве топлива использовался уголь. Следующими были двигатель внутреннего сгорания, затем гибридный и, наконец, электродвигатель на топливных элементах. Раньше каждая модель автомобильного двигателя использовалась 20—25 лет. Сейчас каждые шесть-семь лет нужно создавать новый двигатель. Это сумасшедшие затраты, потому что нормативы постоянно изменяются, потребители постоянно ожидают новинок, а потребление постоянно снижается. Вот фундаментальная экономическая задача, стоящая и в макроэкономике, и в микроэкономике: как управлять бизнесом? Это касается любого вида бизнеса.

Венчурные компании — инвесторы, как и мы: они стараются извлекать выгоду из этих перемен. Для нас быстрые изменения, происходящие сейчас, очень выгодны. Необходимо быстро развивать новые технологии и выводить их на

рынок: для венчурного инвестора это означает возможность быстрого получения прибыли. Мы возвращаемся к той же формуле.

Что станет следующей «большой вещью»? Конечно, это зависит от аудитории. Нужно признавать существование различий и понимать, в какой рыночный сегмент помещать свой продукт, работая при этом для глобальной аудитории. Технологии, продукты, материалы должны быть практичными. Из-за циклов, о которых мы говорили, следует стремиться к упрощению продукта и быстро выводить на рынок новый товар. Хорошим примером является программное обеспечение. Вы начинаете с версии 1.0, через месяц у вас стоит версия 1.1, через шесть месяцев — 2.0, а потом 2.1. Представьте себе автопроизводителя, который продает автомобиль, а через шесть месяцев сообщает клиенту, что машину нужно сменить на новую. В будущем мы станем наблюдать нечто подобное. Затем — сроки. Это связано с тем, чего люди сегодня хотят, как скоро они хотят это получить и как быстро можно получить с этого деньги. Вот несколько примеров того, что можно считать следующей «большой вещью» или «большими вещами», в которые стоит вкладываться. Возьмем автомобиль. С 1920-х до 1950-х годов автомобили были довольно низкотехнологичными: двигатель, четыре колеса и руль. Это позволяло поддерживать затраты на низком уровне, но при этом были велики расходы на техническое обслуживание из-за низкого качества. Отсутствовала возможность подключения различных устройств, безопасность была довольно низкой. Теперь возьмем современный автомобиль. Он очень высокотехнологичный и, следовательно, затраты на его производство очень высоки. Несмотря на использование роботов, затраты на производство автомобиля, если говорить о материалах, сегодня намного выше, чем были 30 или 40 лет назад. Сегодня расходы на техническое обслуживание невелики. Когда вы покупаете автомобиль, то не ожидаете, что придется почти сразу же обращаться к дилеру за техническим обслуживанием. Для производителей это означает, что они продают автомобиль и не видят его в течение четырех-пяти лет.

Именно этого ожидает потребитель. Существуют большие возможности для подключения навигаторов и других устройств. От автомобиля мы ожидаем высокого уровня безопасности. В чем же сложность? Сложность в том, что производители автомобилей — я знаю многих из них — с трудом поддерживают работоспособность этой экономической модели. Как продать что-либо по низкой цене, если сегодня это стоит намного больше, чем стоило в прошлом? С такой же проблемой в 1990-х годах столкнулись производители мобильных телефонов. Они продавали очень дорогие товары, стремясь придать им функции, которых не было у продукции конкурентов. Как только набор функций везде сделался одинаковым, и все стали продавать одно и то же, цены начали снижаться. Цены снизились до такой степени, что производители мобильных телефонов и операторы больше не зарабатывали достаточно денег на самом устройстве. Поэтому они стали зарабатывать на подключении, минутах разговора и так далее, фактически начав субсидировать покупку самого телефона. В автомобильной промышленности произойдет то же самое. Мы общаемся с руководителями крупных автомобильных компаний. Многие из них тратят деньги, чтобы понять, как в будущем они станут не продавать вам автомобиль, а почти что отдавать даром. Сегодня это звучит странно, но мы уже близки к этому. Они будут отдавать автомобиль даром: сейчас мы называем это лизингом или кредитованием. Автомобиль ваш — и дальше он напоминает гигантский мобильный телефон. Производители пытаются продавать вам услуги для этого автомобиля. Это единственный способ получить деньги с того, что становится очень дорогостоящим изделием. Задача очень сложная: придется все менять в отрасли, где в течение последних 80 лет действовали одни и те же принципы, где заняты многие миллионы людей.

Впервые в истории автомобильной промышленности небольшие компании имеют возможность прийти на этот рынок и действовать на нем, но не в качестве производителей: они смогут поставлять услуги и подключать различные устройства. Я уже останавливался на урбанизации и больших

изменениях, связанных с ростом городов. Мы говорили об изображении на левой стороне слайда, который я сейчас показываю. Лет до семи я рос на ферме и, значит, тоже был на левой стороне. Загрязнение окружающей среды было незначительным, медицинские услуги — доступными. Заботиться о своем здоровье не представляло труда, так как вокруг вас было просторно. Существовали пределы для распространения заболеваний. Когда люди находятся на большом расстоянии друг от друга, заболевания распространяются не так быстро. Утилизация отходов оказывалась несложным делом, воздействие на природу было очень незначительным. Сейчас мы переживаем период крайне интенсивной урбанизации. Этому есть серьезные экономические причины. Уровень загрязнения окружающей среды очень высок, инфраструктура — дороги, общественный транспорт, водопроводы, — невероятно перегружена, заболевания распространяются быстро. Утилизация отходов стала очень сложной задачей.

Итак, что будет следующей «большой вещью»? Следующую «большую вещь» или «большие вещи» в этой области создадут компании, способные воздействовать на то, что изображено на правой стороне диаграммы. Они способны придумать, разработать и вывести на рынок продукты, которые сделают города более чистыми, здоровыми и безопасными. Над решением этих вопросов работают многие компании, хотя и встречают сильное противодействие со стороны различных лоббистов. Итак, небольшие компании имеют возможность придумать вещи, которые значительно повлияют на развитие городов. Несмотря на лоббистов, наступит время — через 10, 15, 20 лет, — когда у политической власти не будет иного выбора и ей придется заняться этими вопросами: расходы на поддержание неэффективных структур настолько вырастут, что поиск финансовых решений станет очень выгодным делом. Пока это еще не так.

Перейду к энергетике. Мы находимся в России, которая является одним из крупнейших экспортеров традиционных энергоносителей — нефти, газа и угля. Я не буду подробно на этом останавливаться, потому что не хочу надоедать

вам с физикой. Скажу лишь, что в энергетике происходит революция — возможно, огромного масштаба. Сделаю одно философское замечание. Мы начинаем понимать: материалы представляют собой нечто большее, чем то, что мы знаем из учебников физики. Это больше, чем то, что мы сейчас можем измерить или потрогать. Упрощенно говоря, квантовая физика дает понимание того, как ведет себя наименьшая частица материи. Если мы сможем воспользоваться этим знанием, то высвободим энергию, скрытую в материалах, которую пока мы не умеем применять. Происходит своего рода революция, связанная с тем, что мы называем положительным выделением энергии. Как ни странно, но на микроуровне это работает. Вы тратите энергию на что-либо и получаете больше энергии, чем отдали. Это очень сложно понять. Приведу один пример. Если вы заправляете топливом автомобиль, то его энергетический КПД составит менее 30%. Лишь 30% энергии расходуется на движение автомобиля, остальные 70% превращаются в тепло и тому подобное. На микроуровне коэффициент составляет даже не один к одному, а больше. А значит, нам придется серьезно менять свои взгляды на мир. Это лишь начальный этап. Понимание квантовых процессов может навсегда изменить характер энергетике.

Следующее, что мы обсудим, — это информационные технологии. Временами я бываю в Соединенных Штатах, читаю лекции в университетах. Так как я стараюсь инвестировать в информационные технологии, меня часто спрашивают, где я нахожу идеи. Мой ответ может показаться смешным, но это будет правд. Если взять сериал «Звездный путь» 1970-х — 1980-х годов, то, за исключением лазерного оружия и транспондеров, большинство показанных в нем вещей мы уже можем производить сегодня. Создатели «Звездного пути» решили изобрести способ легкого взаимодействия людей с технологиями. Именно это мы делаем в настоящее время. Посмотрим на клавиатуру, которой мы по-прежнему пользуемся на компьютерах или даже на iPad: она происходит от клавиш пишущей машинки. Это неестественный способ взаимодействия людей с чем-либо. Мы говорим это, основываясь на багаже

наших сегодняшних знаний. Но если бы сто лет назад кто-нибудь сказал, что для сообщения о чем-либо нужно не говорить, а нажимать на кнопки, людям это показалось бы неестественным. Естественный для людей способ общения связан с использованием основных чувств: зрения, слуха и так далее. Именно в этом направлении развиваются многие технологии. Теперь у нас есть возможность установления связи и распознавания голоса: я назвал только две функции. И нам нужно менять устройства.

На левой стороне слайда мы видим, что происходит в медицине — в хирургии. Многие операции по-прежнему делаются с помощью скальпеля: нужно делать разрезы и так далее. Однако уже есть другие технологии. Правда, они еще не приняты на вооружение, потому что для применения технологии в медицине требуются длительные испытания. Речь идет о наномедицинских технологиях. В них применяются крошечные элементы: их можно увидеть только под микроскопом, но это программируемые механические устройства. Они напоминают рукотворные бактерии, которым приказывают сделать что-либо в вашем организме. Это очень могущественные устройства — и, конечно, очень опасные, если ими неправильно управлять. Большинство компаний, действующих в этой области, невелики по размерам. В них работают увлеченные люди, которые придумывают продукт и стараются вывести его на рынок.

В заключение я хотел бы остановиться на одной из серьезных проблем, которая стоит перед нами, хотя сегодня в мире создается больше материальных благ, чем когда-либо. Это продовольственная проблема. В прошлом население в мире было более или менее постоянным в количественном отношении. Было много земли для выращивания продовольственных культур и много людей, занятых их выращиванием. Сейчас население постоянно растет, люди переезжают в города из-за потребностей промышленности, все чаще происходят природные катастрофы. Как мы видим, до 2000 года, что логично, производство продовольственного зерна увеличивалось, а с ним — и возможности обеспечить питание людей.

Впервые производство зерна снизилось между 2001 и 2009 годами. Оно упало до уровня 1970-х годов, а население с тех пор выросло в два раза. Это вызывает беспокойство, но пока что не касается нас напрямую: мы всегда можем пойти в супермаркет и купить еду. Однако при таком росте населения и таком снижении производства продовольствия это станет большой проблемой. К сожалению, первыми столкнутся с ней малоимущие люди — мы поначалу даже не заметим этого. В этой ситуации инвесторы должны проявлять внимание к людям и заботу о них. Кроме инвестиционных компаний, у нас есть фонд. Одной из причин его создания было то, что каждый человек в своей области деятельности должен чувствовать себя ответственным за происходящее в мире. Мы можем вкладывать деньги в потрясающие технологии и отличные компании, но перед нами стоят и другие задачи, совсем не связанные с окупаемостью инвестиций и финансовыми рынками. Они относятся к пирамиде, которую мы рассматривали ранее, к основанию этой пирамиды. Ненормально, что в мире, где все стремятся — и приближаются — к вершине пирамиды, ее основание расширяется. Деньги здесь имеют второстепенное значение, и вы должны взять на себя другую роль. Вот примеры тех областей, в которых может появиться следующая «большая вещь». Если принять во внимание то, что я говорил, то следующая «большая вещь» обязательно будет иметь глобальное распространение, удовлетворять потребности людей и касаться чего-либо такого, что затрагивает всех нас или большинство из нас. Большое спасибо.

#### **Е. Осетинская:**

Позволю себе задать несколько вопросов. Прежде всего, объясните мне один парадокс: многие новые «большие вещи», о которых Вы говорили, не приносят немедленной отдачи и немедленных денег. Skype, например, зарабатывает существенно меньше, чем он стоит, тот же самый Facebook зарабатывает в сотни раз меньше, чем он стоит. Как Вы это объясняете?



## **Ж. Лопес:**

Facebook сегодня часто служит предметом обсуждения. Для тех, кто интересуется финансами, сервисом Facebook и информационными технологиями, уже многое написано. Позвольте кратко изложить наши взгляды на эту проблему. У такого явления, как Facebook, есть две стороны. Прежде всего, это ценность сети, как я объяснял ранее. Сегодня Facebook, несомненно, обладает наиболее ценной сетью в мире. Она охватывает около 900 миллионов людей, которые очень часто связываются друг с другом и разрешают третьим лицам доступ к своим частным фотографиям, сведениям личного характера и контактам с друзьями. Итак, с одной стороны, есть нечто потенциально очень ценное. Facebook владеет «священным Граалем», самой большой ценностью в Интернете, а именно — подлинной личной информацией. Ее крайне трудно получить в Интернете. Никакой другой сайт или социальная сеть не являются столь могущественными. Этим должна определяться стоимость компании Facebook. Такой подход был бы абсолютно обоснованным. Не знаю, сколько стоит Facebook — 100 миллиардов, 200 миллиардов или 1 триллион долларов США. Но личные данные 900 миллионов людей очень дорого стоят в том мире, где люди все менее охотно выкладывают в Интернет свои личные данные из-за отсутствия доверия. Это положительная сторона. А вот отрицательная: из-за особенностей развития Facebook и из-за того, что речь идет об очень личных вещах, людям трудно согласиться с тем фактом, что на их личной жизни можно зарабатывать деньги. Это большой недостаток компании Facebook. Несмотря на то, что у компании есть 900 миллионов пользователей со своими личными данными, контактами, друзьями и фотографиями, ей нелегко убедить этих людей тратить деньги, когда речь идет о частной жизни. Поэтому многие критически относятся к бизнес-плану Facebook. Кроме того, Facebook сильно зависит — по крайней мере, так кажется со стороны, — от своего основателя: это единственный человек. Во время первичного размещения акций многие их купили. Но привилегированные акции с правом голоса по-прежнему остаются у

основателя компании. Несмотря на то, что компания стала публичной, контроль над ней сохраняет молодой человек со своим видением будущего компании. Вместе эти три обстоятельства объясняют, почему компания Facebook потенциально обладает высокой стоимостью, почему она может не стать успешной в финансовом отношении и почему у нее могут возникнуть проблемы, связанные с методом руководства. Компания не отвечает потребностям открытого рынка, она скорее отвечает потребностям одного акционера.

**Е. Осетинская:**

Вы рассказали обо всех плюсах и минусах. В итоге, вы купили бы акции Facebook?

**Ж. Лопес:**

Не все знают, что около трех лет назад у нас была возможность купить акции Facebook — по цене, в 25—30 раз более низкой, чем текущая рыночная цена. Мы не купили их. Поэтому я точно не купил бы их сегодня.

**Е. Осетинская:**

И это будет правильным поступком!

Если кто-то хочет задать вопрос, приготовьтесь, пока я задам свой.

Мой следующий вопрос касается России. Ваши компании также являются инвесторами проектов в России. Мне представляется важным, что родиной Skype является не Америка, а Эстония. Крупный технологический прорыв произошел в маленькой стране. Сейчас в России многие говорят об инновациях, о необходимости развивать новые технологии. Как бы Вы оценили шансы России на этом рынке? Насколько ей удастся поучаствовать в дележе пирога новых «больших вещей»?

**Ж. Лопес:**

Как я говорил ранее, мы инвестируем в России уже около семи лет. Мы верим в Россию, но хотелось бы сделать одну оговорку. Россия обладает огромным политическим влиянием за своими пределами. Это страна с громадными природными ресурсами. Это обширная страна с довольно большим населением. Исторически российские университеты всегда были сильны своими фундаментальными исследованиями. Перед Россией стоят две сложные задачи. Прежде всего, они стоят перед нынешним поколением, которое должно заняться разработкой и внедрением инноваций. Первая: жителям России необходимо больше стремиться к тому, чтобы стать успешными предпринимателями, построить собственный бизнес. В этой области мы до сих пор не наблюдаем достаточного прогресса. Возможно, причина в том, что недостаточно ролевых моделей, и молодежь не стремится к этому: у нее нет примеров для подражания. Это также может быть связано с отсутствием достаточных стимулов. Есть страны, добившиеся успеха благодаря тому, что стимулы создавало государство. Я не утверждаю, что это единственное правильное решение — но это одно из возможных решений. Вторая задача намного серьезнее. России необходимо создать финансовую систему, которая позволяла бы предлагать акции на внутреннем рынке. Другими словами, если я решу создать успешную технологическую компанию в России, я осуществлю первичное размещение ее акций за границей или продам ее иностранной компании, потому что здесь мало покупателей, не развиты структуры, обеспечивающие первичное размещение, и так далее. Так или иначе, у России есть все, чтобы добиться успеха, включая некоторые первостепенные факторы, которые отсутствуют в других странах. Я уже сказал, что фундаментальные исследования здесь ведутся на высоком уровне. Как вы видели на примере нескольких следующих «больших вещей», вопрос не в том, чтобы сделать что-то быстрее или дешевле: вопрос в том, чтобы произвести фундаментальные изменения. Для этого нужны физики и другие специалисты. В России много талантливых людей. Насколько я знаю, во многих компаниях работают российские ученые — по всему миру, в США, в

Европе. Очевидно, что в России накоплен большой интеллектуальный потенциал. Однако для того, чтобы все сложилось, нужен капитал, нужны примеры для подражания и возможности для размещения акций на внутреннем рынке. Таковы стоящие перед страной задачи, и мы пытаемся помочь в их решении.

#### **Е. Осетинская:**

Будь у Вас возможность дать один совет правительству России относительно стимулирования инноваций и инвестиций, в чем заключался бы этот совет?

#### **Ж. Лопес:**

Если говорить об инновациях, кое-что уже делается. Что касается инвестиций, то прежде всего следует обеспечить прямой и легкий доступ к капиталу для всех, у кого есть идея и желание создать собственную компанию и что-то построить. Владелец компании, в которой занят один сотрудник, является работодателем для двух людей: себя и сотрудника. Так появляется чистая прибыль. Даже в Соединенных Штатах и Европе большинство рабочих мест, создаваемых бизнесом, всегда появлялось в мелких и средних компаниях. Это хорошо для правительства. Итак, первое: нужно обеспечить доступность капитала — начального капитала, капитала роста и так далее. Насколько я знаю, правительство кое-что делает для этого, но этого недостаточно, причем этого недостаточно в любой стране. Второе — о чем уже говорилось — это создание условий для размещения акций внутри страны. Если при создании компании в России вы надеетесь продать ее иностранцам, нет смысла создавать ее. На определенном этапе для России очень важным наличие иметь эффективный финансовый рынок, который помогает стать успешными компаниям, работающим в сфере высоких технологий, и молодым компаниям. Это служит для других примером и создает для них стимул взять и сделать то же самое. Все это полностью относится к компетенции правительства, финансовых органов и так далее.

### **Е. Осетинская:**

Большое спасибо.

У кого-нибудь еще есть вопросы? Если нет, то позвольте мне задать еще один.

Позвольте задать вопрос, который очень важен для моей сферы деятельности. Я рада, что у меня есть возможность спросить об этом. Что Вы сказали бы о будущем средств массовой информации? Новые технологии привели к значительным изменениям в этой отрасли. Распределение доходов в ней сейчас очень отличается от того, что было в прошлом. Каково Ваше мнение об этом?

### **Ж. Лопес:**

Я говорил о циклах инноваций. Нечто подобное произошло и в средствах массовой информации. К счастью, в области традиционных СМИ наступил уже второй цикл. Во время первого цикла традиционные СМИ испытывали давление, потому что каждый мог поставлять информацию, быть экспертом, иметь блог и писать на разные темы. Таким образом, круг источников информации заметно расширился. Появилось намного больше каналов получения информации, поэтому традиционные СМИ работали под большим давлением. Сейчас, если говорить о моделях поведения, многие люди вновь обращаются к источникам, вызывающим доверие, и это ключевой момент. Если в мире слишком много информации, вы получаете нечленораздельный шум. Ранее я говорил о конформности. Это относится и к средствам массовой информации. Сегодня мы наблюдаем модель поведения, основанную на доверии к определенному бренду. Люди обращаются к источнику, существующему под этим брендом, за информацией, которой они могут доверять. В этом ценность традиционных средств массовой информации. Важно не утратить эту ценность, потому что работа традиционных СМИ основана на серьезных подходах и тщательном анализе информации, а не на

слухах. Это касается не только средств массовой информации, но и других продуктов. Мы замечаем, что людям удобно пользоваться продукцией, выпускаемой под известными брендами. Они хотят возвращаться к известным брендам. Я называю это «вторым циклом». Он пришел на смену сумасшедшему времени, когда каждый становился журналистом. Сейчас мы видим, что люди вновь хотят обращаться к средствам массовой информации, которые они хорошо знают — или, по крайней мере, считают заслуживающими доверия.

**Е. Осетинская:**

Большое спасибо за интересную дискуссию. Эта сессия была невероятно интересной. Еще раз благодарю Вас.

**Ж. Лопес:**

Спасибо.