

Дан Медовников

Дайте наконец рискнуть!

Об особенностях российской культуры и истории в отношении техпредпринимательства, об отсутствии целостной инновационной политики в этой сфере и об успехах и неудачах «Роснано» мы беседуем с Анатолием Чубайсом



Анатолий Борисович Чубайс. Генеральный директор государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий». Председатель правления ОАО «Роснано».

Слово «инновации» практически исчезло с локаторов большой политики. Сейчас даже специалисты затруднятся сказать, есть ли в современной России целостная инновационная стратегия: она распалась на фрагменты по ведомственному, отраслевому и технологическому признакам. Между тем запущенный в новейшей истории России и частными, и государственными усилиями инновационный процесс идет, растут технологические компании, заключаются инвестиционные сделки, меняется, пусть нехотя и со скрипом, институциональная рамка. Как это и бывает в инновационной сфере, процесс этот сопровождается провалами и неудачами, которых больше, чем историй успеха, но и последние, безусловно, есть. Проанализировать опыт неудач, масштабировать истории успеха, подготовить условия для коррекции государственных и культурных институтов и вернуть инновационную тему в «большую» повестку нашей экономики — задача следующего цикла, но готовиться к ее решению надо уже сейчас. Инновационная составляющая новейшей российской истории уже заявила

о себе и требует внимательного рассмотрения. Изучение неудачного опыта для этого может оказаться даже полезнее, чем смакование единичных звездных историй. В этом доминирующий мотив затеянного нами спецпроекта «Инновации: разбор полетов». В главе «Роснано» Анатолии Чубайсе мы нашли хорошо понимающего эти темы собеседника.

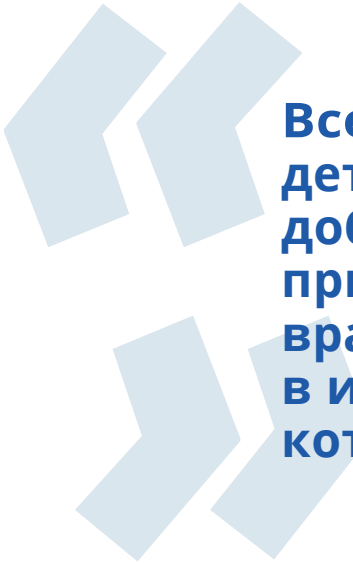
— Анатолий Борисович, прежде всего хотим поблагодарить «Роснано» и вас за согласие предоставить информацию для нашего сборника кейсов об инновационных неудачах «Инновации: разбор полетов». В России эта культура — открыто признавать неудачи в инновационной сфере, анализировать их и делиться опытом — пока не прижилась. Если в Штатах инновационный предприниматель или инвестор «пролетает», значит, ему можно что-то доверить, он набрался опыта. Более того, если у него нет никаких неудач, это подозрительно. У нас, если ты споткнулся и, не дай бог, еще и с участием государственных денег, — это черная метка. Возможно ли эту культурную рамку у нас «подвинуть»?

— Проблема активно обсуждается, много приводящих «за» и «против». Моя личная точка зрения состоит в том, что, скорее, это существующий реально, а не выдуманный культурный барьер. Мы несколько лет назад заказывали Европейскому университету в Санкт-Петербурге большую работу по исследованию национальных психологических особенностей, их влияния на технологическое предпринимательство. Они сравнили Корею, Тайвань, Финляндию и Россию. Базовая идея, что у нас толерантность к неудачам ниже, чем на обобщенном Западе в целом, подтвердилась.

И это первая мысль. Мысль номер два: у нас это все усугубляется таким особым компонентом, который называется государством. Все эти существующие в не до конца детерминированной форме фобии о недобросовестном

в которой написано, что бюджетные субсидии запрещается давать убыточным предприятиям. Даже обвинить кого-то сложно.

Для иллюстрации первой мысли приведу еще пример. Как-то, года три назад, была дискуссия на «Открытых инновациях» про «Роснано». Выступления были в духе «посмотрите, как “Роснано” все разваливает, вот банкротство, вот банкротство, вот банкротство, давно уже надо их разогнать, а Чубайса, естественно, посадить». Это продолжалось, пока не вышел какой-то товарищ, которого я не знаю, из Гарварда, русский, но такой как бы западный уже русский, который сказал: «Вы говорите, что у “Роснано” банкротства? И сколько? Четыре? Тогда я согласен, нужно Чубайса гнать в шею, потому что, если у него за пять лет инвестиций в инновации всего четыре банкротства, он точно избегает риска, то есть не



Все эти существующие в не до конца детерминированной форме фобии о недобросовестном инновационном предпринимателе или инвесторе здесь превращаются в нормативные документы, в инструкции, в порядки, в положения, которые мы нарушаем и нарушаем

инновационном предпринимателе или инвесторе здесь превращаются в нормативные документы, в инструкции, в порядки, в положения, которые мы нарушаем и нарушаем.

На Западе описывается то, что запрещено, а все остальное разрешено. У нас ровно наоборот. И это фундаментальная вещь, которая нас бьет сильно.

Мой любимый пример из периода раннего «Роснано». Минфиновская комиссия нас проверяет. У вас в целом все хорошо, говорят, но из семидесяти проектов в шестидесяти пяти — нецелевое расходование. Нецелевое расходование, как мы с вами помним, это статья Уголовного кодекса, от трех до пяти. «А в чем дело?» — спрашиваем. Вот, смотрите, отвечают, они же у вас неприбыльные. Я говорю: ну да, это первый, второй год проекта, какая там прибыль — прибыль, может быть, через пять лет появится. Отвечают: а вот инструкция Минфина, подписанная чуть ли не Чубайсом,

занимается тем, чем он должен заниматься». И мысль третья: в стране в целом не хватает компетенций, у нас предельно низкий уровень профессионального понимания того, что такое PE/VC (Private Equity and Venture Capital) индустрия. Как следствие, предельно низкое понимание базовых категорий, например категории «портфель», на которой основана фундаментальная идея хеджирования риска в венчурном фонде или фонде прямых инвестиций.

— По идее, для профессионального частного инвестора перечисленные проблемы не должны стоять так остро

— Ну конечно. Для профессионального технологического частного инвестора сила этой фобии существенно ослаблена. Он умнее, чем государство. И он как раз с большой вероятностью спросит: а вот ты уже когда-нибудь что-то проваливал? Отлично, что ты провалил? Вот это, вот это? Ну, значит, что-то пони-

маешь. А вот ты ничего не провалил, ну так и иди наберись сначала опыта. Другое дело, что их предельно мало, их не хватает.

— Давайте перейдем от инвестора к еще одному важному (на наш взгляд, даже главному) герою инновационной сцены — предпринимателю. Предлагаю тезис: у нас всегда, на протяжении всей истории России, был дефицит технологических предпринимателей. Критическая масса никогда не создавалась. Все технологические революции, которые происходили в Голландии, в Англии, в Америке, всегда двигала критическая масса именно предпринимателей. А у нас так получилось, что предприниматель никогда до конца не создавался в нужном количестве и качестве, в том числе потому, что уезжал. Это характерно и для последней по времени попытке государства запустить инновационный процесс в середине нулевых.

— Конечно, у всех на слуху масса примеров неудач русских предпринимателей здесь и удач русских предпринимателей, уехавших на Запад. В одной из лекций Александра Аузана есть прекрасный слайд, где он дает сначала список великих русских нобелевских лауреатов и великих русских предпринимателей, а потом переводит на английский фамилии тех из них, кто уехал. Оказывается, почти половина. Теперь другой слой. Я занимался историей русской металлургии, и я считаю: то, что произошло на Урале в восемнадцатом веке, по сути, появление уральской горнозаводской цивилизации — это фантастического масштаба предпринимательский успех, который сделан русскими предпринимателями начиная с Демидовых, в меньшей степени Строгановых, которые Россию из страны — импортера железа, сделали экспортером номер один в мире. За сто лет. И это как раз пример противоположный.

— Для восемнадцатого века это высокотехнологическая промышленность...

— Сложнейшие технологии. Представьте себе одну только логистику, когда нужно с Урала, без железной дороги, доставить тысячи пудов чугуна на строительство Петербурга. Это сложнейшая задача. Невероятная. Водными путями, с учетом паводков, на баржах. И этот сложнейший технологический кластер, тогда еще не с каменным, а с древесным углем, с рудой, с заводами, где источником энергии является вода, был построен за самый короткий срок. Причем масштабы созданной индустрии оказались выдающимися: благодаря этому построили Петербург, выиграли войну со шведами, стали лидерами по экспорту в высокотехнологическом для того времени секторе. Короче говоря, есть примеры и в ту

сторону, и в другую. Но за всеми ними есть понимание, что для русского человека величайшее открытие или величайший проект сделать — это очень здорово. А какой-то там бизнес-проект для нишевого сегмента — это как-то мелко, не соответствует русскому ощущению всемирности и богоизбранности. Поэтому проблема с технологическими предпринимателями, их критической массой на самом деле есть, это правда. Но если говорить про новейшую историю, тут более сложная картина.

Во-первых, вы наверняка хорошо знаете историю израильского инновационного кластера. И хорошо знаете, что он на две трети возник из русских евреев, инженеров, ученых, уехавших из нашей страны в восьмидесятые и девяностые годы.

— Русских евреев и американского венчура...

— Да, это правда. И сегодня зайдешь в любую инновационную компанию в Израиле и первое, что услышишь почти сразу же, — русскую речь. В этом смысле предпринимательский потенциал был. Но он уехал, и это потеря большая. Это один слой. Теперь второй слой. Я считаю, что, к большому сожалению, ни в девяностые, ни в нулевые реальных предпосылок для того, чтобы начать строить в стране инновационную экономику, не было. Каких предпосылок не было и чего не хватало? Я считаю, что инновационная экономика может строиться либо на базе авторитарно-плановой, либо на базе рыночной.

— Плановой — это вы Китай, например, имеете в виду?

— Ну в некотором смысле и СССР. Она же была у нас.

— Там не было рынка и конкуренции, а значит, и полноценного предпринимателя, концовки инновационной кривой-то не было.

— Не соглашусь с вами, как это ни странно. В советской инновационной экономике (она тогда называлась «научно-техническим прогрессом») решались сложнейшие задачи, в которых заказчиком было государство, и не решались задачи, в которых заказчиком был человек. Она умела работать на госзаказ в широком смысле этого слова — от космоса до автомата Калашникова, она не умела работать на телевизоры, телефоны и так далее. В принципе не умела. Так вот, выстроить в девяностые годы основание для инновационной экономики рыночного типа было невозможно. Принципиально. Невозможно в стране с инфляцией пятьдесят-шестьде-

сят процентов в год, в стране с отсутствием финансовой системы. Для меня, наоборот, поразительно, что целый ряд private equity фондов в России возник в 1994–1995 годах, и они даже живы до сих пор. Это как раз очень странно, потому что был 1998 год, кризис тяжелейший, да и девальвации все.

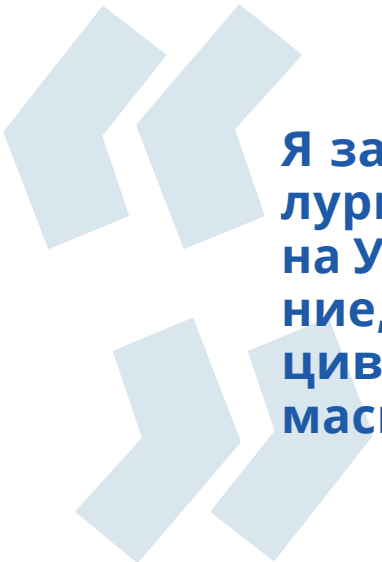
— **Лучшие предприниматели, которых мы наблюдаем сегодня (не все, но заметная часть), те же национальные чемпионы, в большинстве своем возникли в девяностые годы. Когда была абсолютная свобода при запредельной инфляции...**

— В этом смысле — да. Но кроме абсолютной свободы нужна еще инновационная экосистема, ну совсем ее не было, просто вот совсем. Я, скорее, удивляюсь, как они выжили, и чем точно не буду хвастаться, так это тем,

— **Но в середине нулевых все-таки решили попытаться построить инновационную экономику?**

— Да, решили. Но, как у нас часто бывает, маятник поехал в другую сторону, и начались наезды на «Роснано», на «Сколково», по полной программе — с проверками, уголовными делами и так далее. Но ничего, высосанные из пальца уголовные дела развалились, а государственные институты развития выжили.

— **Все-таки и «Роснано», и «Сколково», и другие институты — это государственный заход. Если мы не про авторитарно-плановую инновационную модель, а про рыночную, не было ли в этой инициативе слишком много государства и слишком мало частного предпринимателя, появившегося уже в том или ином виде и в том или ином количестве к этому моменту?**



Я занимался историей русской металлургии, и я считаю: то, что произошло на Урале в восемнадцатом веке, появление, по сути, уральской горнозаводской цивилизации, — это фантастического масштаба предпринимательский успех

что в девяностые мы создали предпосылки. Но позже возможность появилась. Страна по-настоящему начала заниматься проектом строительства инновационной экономики в середине двухтысячных. Инфляция уже была десять-пятнадцать процентов в год, устойчивый довольно рубль, экономический рост под десять процентов.

А теперь вернемся к дефициту предпринимателей. Тот задел, который по предпринимательскому человеческому капиталу в стране существовал, ушел отчасти в Израиль, а отчасти в перепродажу компьютеров, а потом нефти и так далее. То есть сформировавшиеся в девяностые бизнесы, те люди, которые могли бы стать технологическими предпринимателями, стали нетехнологическими предпринимателями. Как можно заставить заниматься инновациями с циклом пять-семь лет и доходностью пятнадцать процентов, когда можно просто перепродать компьютеры и заработать двести процентов? Так не бывает.

— Я считаю, что не было. Мы с вами сейчас говорим про институты развития государственные, да? Если вы посмотрите на конфигурацию каждого из них, они на самом деле все без исключения заточены на частный бизнес. РВК — государство, как LP-шник, дает деньги тем, кто, как LP-шник, готов на них что-то еще поднять, то есть за счет государственной инициативы найти частных, которые умеют управлять. В «Сколково» гранты дают тысячами не государству, а частным предпринимателям маленьким. Да и у нас фундаментальный принцип был и остается — мы миноры. Мы приходим в бизнес, не пытаюсь перехватить контроль, мы приходим в бизнес, стараясь поддержать предпринимательскую стратегию, если она есть, мы как помощь частному стратегу, мы его поддерживаем, мы отгоняем бандитов, кто бы их самих ни крышевал. А потом мы уходим, и предприниматель продолжает двигаться без нас.



Алексей Таранин

“Системность потеряна, и это слабость, но появилось финансирование, и это сила”

— Такие случаи у вас есть, есть настоящие удачи, когда «Роснано» вошла как минор, расчистила поляну, прикрыла, помогла отбиться, и бизнес продолжает динамично развиваться. Мы видим таких среди нацчемпионов. Или взять знаменитый «Оксиал», признанный единорогом. Но давайте к теме неудач, которые нас сейчас особенно интересуют.

— Если вы посмотрите, у нас сейчас в портфеле сто три завода, из них, может быть, штук пять-семь, наверное, где мы стопроцентные собственники. Почему? Мы заходили как миноры, толкались, толкались, не проталкиваемся — значит, либо прямое банкротство юридическое, либо какая-то более

Выстроить в девяностые годы основание для инновационной экономики рыночного типа было невозможно. Принципиально. Невозможно в стране с инфляцией пятьдесят-шестьдесят процентов в год, в стране с отсутствием финансовой системы

Я вот пытаюсь понять в некоторых случаях корни вашего инвестиционного и предпринимательского даже бесстрашия — и не понимаю. Возьмем, например, кейс «Лиотеха»: не подменили ли вы частного предпринимателя госинститутом?


сложная конфигурация. Но если мы считаем, что все равно технология осмысленная, ее нужно тянуть, дожимать, тогда мы вынуждены брать на себя предпринимательские функции.

В «Лиотехе» ведь были, как вы знаете, предприниматели: китайская компания, которая не выполнила взятых на себя обязательств по приобретению девяноста процентов продукции завода... Мы по молодости, некомпетентности повелись на ее обещания, прошли через банкротство, но сейчас завод из банкротства выводится и работает в две смены. Корень того нашего бесстрашия — наивность и молодость. Я, скажем, сильно сомневаюсь, что, если бы сейчас ко мне пришел, условно, Коропачинский с углеродными нанотрубками и предложением соинвестировать в постройку реактора, я бы на это пошел.

— Молодость и некомпетентность — понятно, но еще и масштабность при высоких рисках, сразу строить большой завод, ведь серьезного производства литий-ионных аккумуляторов в России просто не было. Создать его, возможно,

богу, остановили в самом начале. Зато, добрав опыта и доведя технологию до ума, мы перевели ее в Россию и открываем сейчас Российский центр гибкой электроники.

Но если вернуться к вопросу результатов работы институтов развития и эффективности национальной инновационной системы, то не стоит забывать про еще одно обстоятельство. Мы, вместе со всеми остальными, — это капля в море для российской экономики. Масштабы должны быть совершенно другие. Доля PE/VC-индустрии в ВВП у нас в двадцать раз меньше, чем в Китае, а по сравнению с Америкой там два порядка, точно. У нас настолько неплотная среда! Мы, институты развития, кого-то подхватываем, кто-то к нам попадает, а многие не попадают. Со стороны уже не предпринимателя, а технологического инвестора я считаю, что системный институт так



Со стороны уже не предпринимателя, а технологического инвестора я считаю, что системный институт так и не создан, есть какие-то штучные истории, но масштабы абсолютно недостаточны, государство не осознает значимость этого направления

государственная задача. Частный предприниматель, мне кажется, больше бы осторожничал. Вот в Plastic Logic, еще одном роснано-ском кейсе, тоже ведь похожая история. Под красивую прорывную технологию строить в Зеленограде сразу же огромный завод, под ту продукцию, которая еще рынком не проверена, частник вряд ли бы рискнул.

— Согласен, большой завод сразу — это наша ошибка, произрастающая из окологосударственного менталитета. К сожалению, не только в этом случае. Но стоит повторить, что в том же «Лиотехе» предприниматели на старте были лидерами проекта — они пришли с технологией и рынком, а мы повелись, теперь приходится доводить без них. В случае с Plastic Logic тоже лидерами были предприниматели, только не китайские, а европейские, и строительство большого завода мы, слава

и не создан, есть какие-то штучные истории, но масштабы абсолютно недостаточны, государство не осознает значимость этого направления. Я говорю не о больших государственных деньгах, я говорю о системе финансовых институтов, профилированных на инвестирование в техпредпринимательство. Ее у нас нет. Сколько венчурных фондов в стране? Двадцать, тридцать? Сколько стартапов-то в стране? Господи, пять тысяч? Шесть тысяч? Для страны нашего масштаба должно быть сотни тысяч. Вот эта неплотность, лоскутность среды, ее слабость, отсутствие настоящего аппетита у игроков и есть главная причина того, что наше инновационное развитие буксует.

— И что же делать дальше?

— В «Роснано» или в России?

— Давайте сначала про «Роснано».

— Хорошо. С нами картина довольно понятна, мы прошли первый инвестиционный цикл, десять-двенадцать лет. Все, во что мы входили, сейчас уже находится в стадии выхода. Из чего-то уже вышли, из чего-то будем выходить в следующие три-четыре года. Мы понимаем, что у нас есть такая родовая травма, это перекошенная пропорция капитала — кредита. У нас сто десять миллиардов капитала и сто восемьдесят миллиардов госгарантий с кредитом. А кредит — он, как назло, проценты требует. У нас дорогие пассивы очень. Это требует высокого уровня доходности, и мы видим по нашему первому инвестиционному циклу — несмотря на неудачи, которые нам стоили дорого, — тем не менее мы видим, что портфель в целом позитивный и мы в состоянии возратить все кредиты. И, в принципе, у нас могла бы быть стратегия сидеть тихо, особенно не высовываться, а просто спокойно «вышел — вернул». Но она совсем пенсионерская. Поэтому мы пошли в другую стратегию, которая называется нацпроекты. Мы считаем, что там есть содержание, мы считаем, что там востребована наша компетенция, во многих случаях. Мы умеем давать капитал. И это займет второй инвестиционный цикл.

— Но это будут именно инновационные направления нацпроектов?

— Конечно. Мы не собираемся выходить за рамки нанотехнологического мандата.

— Как у вас складываются отношения еще с одним ключевым игроком сегодняшней инновационной истории России — НТИ?

— Мне кажется, что, как ни странно, при всей безумности замысла, там много чего получилось, и я с уважением отношусь к тому, что коллеги там делают, мы видим отдельные куски, которые нам интересны, EnergyNet, например, мы там довольно плотно взаимодействуем. Но все-таки согласитесь, что НТИ — это горизонт двадцати-тридцати лет, а нам нужна доходность на капитал. А это шесть-восемь, ну десять лет, никак не больше. В этом смысле они были пока для нас немного за горизонтом, но синергия есть, мы вместе с ними раскрутили несколько кластеров. Например, промышленное хранение электроэнергии, в котором они много чего сделали.

— А теперь вернемся к вопросу, что делать дальше с инновационной политикой в России в целом. Не возникает у вас ощущения, что по сравнению с серединой нулевых, когда задумывалась единая национальная инновационная система, сегодня все расфрагментировано, или, как вы удачно выразились, «лоскутно»?

— И да и нет. Вы абсолютно правы в том, что был замысел цельный, и даже был документ, про который все человечество забыло, под названием «Инновационная стратегия России на 2010–2020 годы».

— Я его хорошо помню.

— А я, по-моему, единственный, кто еще и проверяет, как она выполняется. Никому в голову не пришло сверить план и факт, а картинка там плохая. Почти по всем KPI, где были тренды положительные, они в минусе сейчас, почти все. Но это целостный документ, вы правы.

Сейчас такого нет, и это плохо. Я считаю, что в стране должен быть целостный документ в этой сфере и целостная инновационная политика, она все равно в России или от правительства, или ниоткуда. Но есть другая сторона дела: да, был замечательный целостный документ, только денег не было. А сейчас нет целостного документа, зато только по проекту «Цифра» одна целая и одна десятая триллиона рублей бюджет, фантастические деньги просто. И еще ноль пять привлеченных частных, один и шесть получается. Один и шесть триллиона на шесть лет! Вот это уже взрослые вещи. За эти деньги можно сделать очень многое, если только их по уму попытаться использовать. Там пока многое не решено, но вектор, как мне кажется, вполне здравый.

Так что отвечаю на вопрос: системность потеряна, и это слабость, но появилось финансирование, и это сила. Что это все означает, вместе взятое? Это означает, как мне кажется, что результат будет, я как раз довольно оптимистично к этому отношусь, в отличие от некоторых моих пессимистичных друзей, я считаю, что это позитив даст, в том числе в конкретных технологиях.

Но не затрагиваются институциональные исходные проблемы, с которых мы начали. Они мимо проектов проскочили. Бюджетные деньги есть, а как было запрещено пенсионные деньги в инвестоварищества вкладывать, так и запрещено. А ведь это же и есть специально созданный в нашей юрисдикции аналог PE/VC. Вся многотриллионная американская индустрия PE/VC родилась, когда в семидесятые годы они разрешили НПФ вкладывать средства в фонды. Представляете эффект от рыночного институционального инструмента, который мог бы начать с ними работать в инновационной сфере? И ряд других системных вещей пропущены. Но тем не менее то, что сейчас стартует, все равно хорошо, потому что это продвинет нас и хотя бы по набору направлений результат будет.

В подготовке интервью принимал участие Александр Степанов