

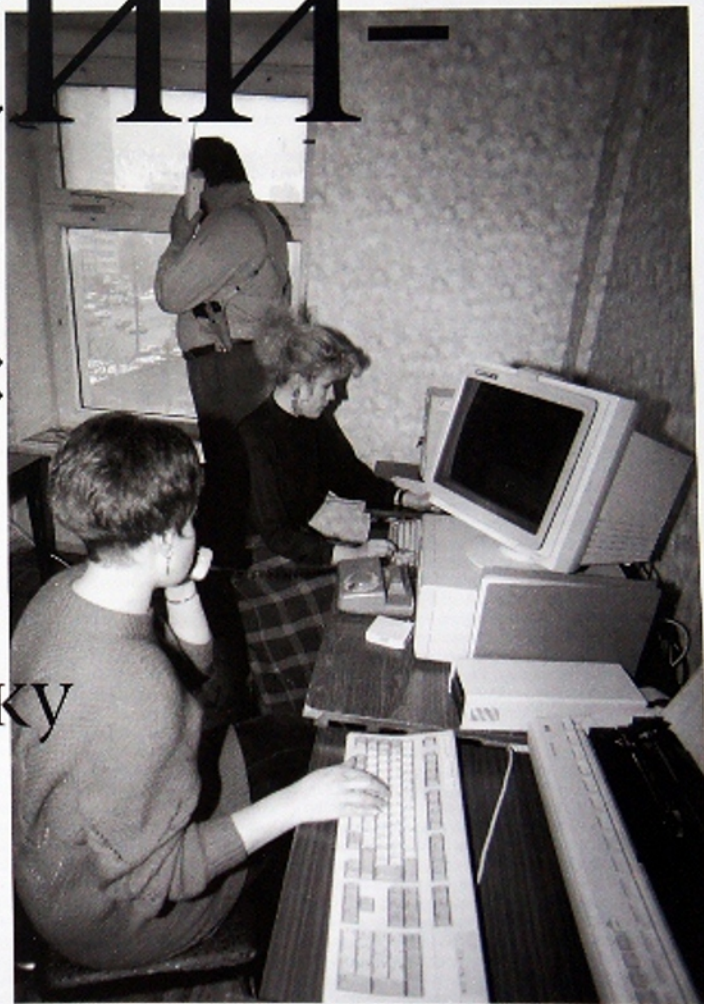
# 25 лет российский- ского бизнеса

Четверть века назад в нашей стране снова возникло легальное предпринимательство. Но до сих пор для части общества бизнес остается чем-то непонятным, невидимым, а иногда и ненавидимым. Тем не менее за 25 лет и без всякой раздачи госсобственности, работы с нефтью и газом возникло множество действительно успешных фирм, занимающихся всем: от производства продуктов питания до высоких IT-технологий и от создания инновационных материалов до пошива приличных джинсов. И если мы рассчитываем на следующий шаг развития, мы должны увидеть, понять и половить русский бизнес. Этого не добьешься рекламой и агитацией, закрыв глаза на нашу сложную историю. Наоборот, правда жизни такова, что чем больше узнаешь, тем больше уважаешь героев двадцати пяти лет. Специально для этого материала ИРР взял множество откровенных интервью у предпринимателей разных поколений.

Текст:  
Дмитрий Карцев, Дарья Данилова,  
Егор Мостовицкий, Дмитрий Соколов-Митрич,  
Алина Уколова, Юлия Гутова,  
Татьяна Филимонова, Владимир Емельяненко,  
Владимир Шпак

СЦЕНА

1988–2013:  
кто  
и как  
создавал  
нашу  
экономику



Вы добрались до конца. Специально для этого материала ИРР взял множество откровенных интервью у предпринимателей разных поколений. Специально для этого материала ИРР взял множество откровенных интервью у предпринимателей разных поколений.

## Первая пятилетка: муки рождения

Время 1988–1993

Слова Кооператив, бизнес, биржа, брокер, курс доллара, обменник, бартер, ваучер, приватизация, кеш, взаимозачет, свободные цены, ООО

### История

Начало истории современного российского бизнеса имеет точную дату: 26 мая 1988 года. В этот день был принят закон «О кооперации в СССР», фактически разрешивший частное предпринимательство. И хотя само понятие «предпринимательство» еще ассоциировалось со статьей Уголовного кодекса, кооперативы стали расти как грибы. Этот закон привел в бизнес самых разных людей: от представителей криминала до простых студентов.

### Цитаты



Давид Якобашвили, председатель совета директоров корпорации «Биоэнергия», президент Российско-американского совета делового сотрудничества, председатель совета директоров ЗАО «РусАгроПроект», член бюро президиума Российского европейского конгресса

В 1988 году цеховик.

Как только разрешили кооперативы, будущий основатель компании «Вимм-Билль-Данн» Давид Якобашвили открывает в Москве на Чистых прудах салон красоты, позже начинает торговать автомобилями и основывает фирму «Тринити Моторс», потом — рестораны и клубы. В конце 80-х это как назло было лакомым куском для бандитов.

— Все время, что веду бизнес, нужно каждому доказывать, что я не верблюд. Все же знают, что из 320 воров в законе 260 были грузины. Но никто не хочет знать, что сейчас в Грузии их нет. Там закон: если вори в законе, его сажают. Но в России этого не знают, и если нормальному бизнесмену на проработку вопроса нужен час, то мне сутки. Любой чиновник сразу отмахивается: «Гоните его, зачем нам этот криминал?» Да, было дело, приходилось ездить на стрелки. Ну а как? Многие люди уважают только грубую физическую силу. Но нам везло, умели договариваться.



Александр Тимофеев, владелец компании «Микробор»

В 1988 году студент.

— Я до сих пор помню день, когда решил пойти в бизнес: 15 декабря 1988 года, эпикальная дата. Мы с друзьями-однокурсниками играли в преферанс. И как-то зашел у нас разговор о кооперативах, где реки денег текут. Сначала решили заняться рекламой, но ничего не вышло, и мы открыли передвижной видеосалон. Их тогда было много, они приносили бешеные деньги, а основная проблема была в помещении. Но я был студентом и понимаю, что в любом университете есть общежитие, а там красный уголок. В аренду не сдадут, но для каких-то приличных мероприятий вполне можно использовать. В качестве стратегического инвестора привлек собственную бабушку и ее «гробовые» деньги. Купил справочник вузов Латвии, два телевизора, арендовал видик с кассетами и возил все это добро на папином старом «запорожце» по институтским общагам.

Зарабатывали хорошо: 250 рублей в день. Жизнь стала налаживаться.

### История

В том же 1988 году зародилась и вторая ветвь российского бизнеса, «комсомольская». 6 июля 1988 года вышло постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «О расширении внешнеэкономической деятельности ВЛКСМ», а 4 августа — постановление Совета министров СССР «О содействии хозяйственной деятельности ВЛКСМ». Центры научно-технического творчества молодежи — НТТМ — стали инкубатором для целого поколения бизнесменов. Например, весь бизнес Михаила Ходорковского начинался как раз с НТТМ «Менатеп».

25 декабря 1990 года принят закон, разрешающий индивидуальную предпринимательскую деятельность и создание частных предприятий. Он положил начало так называемой номенклатурной приватизации. В бизнес пошел директорский корпус.

И, наконец, в 1991 году появилась третья ветвь российского бизнеса — научно-техническая.

### Цитаты



Александр Галицкий, основатель и управляющий партнер компании Almaz Capital Partners, соучредитель венчурного фонда Runa Capital, член попечительского совета фонда «Сколково», разработчик технологий WI-Fi и VPN

В 1991 году главный конструктор направления НПО «ЭЛАС».

— Во время путча 1991 года Sun (Sun Microsystems — американская компания, производитель программного и аппаратного обеспечения. — «РР») пыталась эвакуировать нас в Америку, а когда мы отказались, зачем-то прислала на мое личное имя 20 компьютеров, которые стоили тогда 25 тысяч долларов каждый. Наверное, что бы как-то подчеркнуть серьезность нашего сотрудничества. Приезжаю на таможенную, и меня ждут 40 этих коробок — монитор плюс компьютер. Я сначала честно пытался сдать все это добро на свое предприятие, но по советским законам не нашлось правил приема дорогих жертвованных от частного лица. И вот я начал метаться: склада у меня нет, в квартире все это не влезет — что делать? Стал обзванивать друзей, а один из них мне и говорит: «Что ты мучаешься! Я тебе дам денег, снимай офис, открывай частное предприятие». Так вот я ушел в частный бизнес. Некуда было деть компьютеры.



Леонид Богуславский, глава компании ги-Net Ltd, один из первых инвесторов Яндекс и «Озона»

— Для многих советских научных работников уход в бизнес был прорывом. Свои компании они строили как институты имени себя: если я не могу стать директором НИИ, то создам свой собственный и возглавлю. В этом смысле интересно теперь наблюдать продолжение этой истории. Ребята, которые создали компании с 80-го по 92-й, по-прежнему их возглавляют. Крайне неохотно идут на слияния и погло-

КООПЕРАТИВЫ, ПОВЫШИВШИЕСЯ В 83-М ГОДУ СТАЛИ ВХОДНЫМ БИЛЕТОМ НА СВОБОДНЫЙ РЫНОК, ВОТ ТОЛЬКО НАСЕЛЕНИЕ НЕ СПЕШИЛО ИМ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ

### Отступление 1



Андрей Денос, владелец компании Maison Dellos («Кафе Пушкин», сеть «Му-Му» и др.)

— В массе своей русский бизнесмен — существо романтическое и при этом жесткое. Все зависит от того, как мы трактуем слово «романтика». Бизнесмены, сформировавшиеся за последние 20 лет, обозначились на стадии поздней перестройки. Все же для них нормальная человеческая жизнь была поставлена во главу угла. И слава богу! Сочетать это с бизнесом не всегда удается не только в России, но и на Западе. Но мы не Европа и не Азия, мы Евразия, и вот эта мешанина — наш уникальный менталитет. Есть у нас бизнесмены европейско-американского разлива? Почти нет, именно поэтому те люди, которые ринулись на Запад по разным причинам — кто-то чего-то доказывать, кто-то сберечь деньги в этих устойчивых Европах и Америках, — как бы слово найти поприличней, — что с ними произошло? Не получилось у них ничего. Разные подходы к ведению бизнеса. Выиграли единицы как исключения из правила.



## Вторая пятилетка: невидимая рука рынка становится видимой

Время 1993–1998

Слова Олигарх, залоговый аукцион, дефолт, взаимозачет, баррель, семибанкирщина, чеченские авизо, логистика, пиар, холдинг, инвестор

### История

К началу 1993 года стало казаться, что государство потеряло рычаги управления. Старой системы экономических взаимоотношений уже не существовало, а новая еще только формировалась. Казалось, экономика умирает. Власть упала на «невидимую руку рынка», и, по мнению многих, это было самое романтичное время для российского бизнеса — время шальных денег.

### Цитаты



Михаил Кокорич, бывший владелец «Техно-силы»

В 1993 году временно неработающий. — Мне было двадцать лет, и я начал наконец свое дело. В духе времени это были зачетно-бартерные операции: тогда на этом делались колоссальные деньги. Я помню свою первую сделку. Еще ничего не было, даже автомобиля. Я договорился с кемеровским дорожно-ремонтным управлением, и они мне отдали уголь, который получали за благоустройство, — так тогда рассчитывались. Я этот уголь поставил на ТЭЦ в Новосибирской области и потом в счет оплаты электроэнергии брал с предприятий Новосибирской области разную продукцию. Брал все: химикаты, мебель, бытовую технику — что угодно. Так я заработал первые деньги. Купил машину, потому что тогда это было средство производства: нужно было ездить.

Конечно, экономика тогда была совершенно несбалансированная, производилось очень много абсолютно ненужного товара, а то, что было нужно, наоборот, отсутствовало. Экономика была еще полугосударственной, работала неэффективно. К примеру, на одном из заводов я взял по зачету сто ткацких станков, за год продал их в Узбекистан и Туркмению, хотя ничего в этом не понимал. А весь отдел сбыта завода за это же время продал двадцать станков.



Виктор Авдеев, генеральный директор НПО «УНИХИМТЕК»

— В 90-е ситуация была тяжелой, и мы думали: «Какая отрасль умрет последней?» В северной стране энергетика казалась самой живучей. Поэтому, когда мы выбирали, куда построить наши аэрокосмические технологии, мы выбрали рынок энергетике. Когда наши материалы стали ставить на станциях, эффект был таким, что о нас заговорили. Представьте, что блоки, которые отапливают полгорода, выходят из строя из-за какого-то паршивого уплотнения. Обычно их хвatalo на сезон. А мы создали такие материалы, которые в качестве уплотнения работали в восемь раз дольше. И директора станций, которые всегда отвечали своим местом за срывы, оценили наши уплотнения.

шения, что вообще-то не очень хорошо для развития отраслей. Мечтой директора института было умереть директором института. На посту. И многие мои коллеги вот уже 20–25 лет продолжают свой бизнес — кто-то уже устал, но не может уйти. Интересно, что будет с компаниями, основатели которых все-таки будут вынуждены уйти на покой?

### История

Окончательная легализация бизнеса произошла в 1991 году. А за первое полугодие 1992-го в России было зарегистрировано 350 тыс. товариществ, 80 тыс. акционерных обществ, 5 тыс. коммерческих банков, 8 тыс. совместных предприятий. В августе 1992 года президент Ельцин подписал указ «О введении в действие системы приватизационных чеков в РФ». Началась первая волна большой приватизации. К осени 1993 года становление российского бизнеса можно считать законченным.

А когда мы сказали, что у нас есть разработки по огнезащитным материалам, нас согласились поддержать. Нашими учредителями стали четыре крупнейшие энергосистемы. Мы начали на них работать. Они объясняли, что лучше делать из наших материалов. У нас было много совместных патентов. А когда пришел Чубайс, он сказал, что это непрофильный бизнес, и велел продать акции. Потом мы с ним познакомилась, и я рассказал ему эту историю. «А зачем, — говорит, — вы вышли?» — «Так вы же сами сказали». — «Да? Это была ошибка».

### История

21 сентября 1993 года Ельцин выступил с телевизионным обращением и издал указ «О поэтапной конституционной реформе». За этим последовал роспуск Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. С этого момента до 4 октября в Москве шли вооруженные столкновения. Погибли около 157 человек, 384 были ранены. Это были чисто политические разборки. Бизнес был за Ельцина — казалось, что его команда поведет страну по европейскому пути развития.

### Цитата



Ольга СЛУЦКЕР, президент сетей фитнес-клубов World Class, «ФизКульт», президент «Русской фитнес-группы»

В 1993 году спортсменка-фехтовальщица. — Начиная свой бизнес, я прежде всего хотела сделать клуб мирового образца. Такое место, куда бы люди приходили заниматься физкультурой — в новой России и новой физкультурой. Я не думала, что можно сделать сеть клубов. Я не знала за собой каких-то талантов бизнесумен, я была просто спортсменка со спортивным образованием. Я хотела создать среду. Такую правильную, современную, гуманную. Где все друг друга уважают.

### История

Но главным событием для истории российского бизнеса стали залоговые аукционы, которые проводило правительство в 1995 году. Именно в этот момент сформировался костяк так называемых олигархов, и бизнес разделился на собственно бизнес и олигархов.

История залоговых аукционов и распределения крупнейших промышленных предприятий страны была в красках описана Романом Абрамовичем в Высоком суде Лондона. Благодаря откровениям олигарха в английскую судебную систему навсегда вошло понятие «крыша». По словам Абрамовича, без «крыши» принять участие в этом мероприятии было сложно, точнее, невозможно. Для него самого «защитниками» и лоббистами стали Бадри Патаркацишвили и Борис Березовский.

Итогом второй пятилетки стал дефолт 1998 года. Эпоха бури и натиска закончилась — именно в этот период в бизнес вошли последние представители 90-х.

### Цитаты



Максим НОГОТКОВ, основатель компании «Связной»

В 1993 году школьник. В 1998-м — долларовый миллионер.

— У меня, в принципе, был довольно простой выбор: я мог пойти в программисты, инженеры, мог спокойно сидеть на шее у родителей. Мне просто



очень хотелось самостоятельности. Я заметил, что есть домашние телефонные аппараты, которые на Митинском радиорынке стоили одни деньги, а в газете «Из рук в руки» — другие. И я занимался их перепродажей, ну, или какими-то, скажем, дополнительными сервисами, связанными с установкой, доставкой, обучением людей именно их использованию. И в какой-то момент это превратилось в такое небольшое производство смешного размера: несколько десятков аппаратов в месяц. Были люди, которые в советских НИИ сидели без работы, — они владели паяльником и все это делали. То есть это была такая ручная сборка. Смешно вспоминать, потому что сейчас все это делают автоматы. Главной новинкой тех дней были телефоны, которые определяли номер звонящего, имели возможность создавать «черные списки» и в которых можно было на разные номера настраивать разные звонки. Мы ничего не завозили — просто в какой-то момент я стал их производить. Стал покупать не гото-

### Отступление 2



Андрей ДЕЛОС

— Тогда было много людей, которые на вопрос: «Чем вы занимаетесь?» в шутку отвечали: «Торую страну». Но это было поколение, которое все-таки пыталось заниматься бизнесом. Это как в анекдоте: «Первый говорит: «Есть партия обуви, продам за миллион». Второй: «Вери партию обуви». Один пошел искать миллион, другой — партию обуви». Основной смысл был даже не сделать дело, не заработать, а погусоваться, «потереть» — вот генеральное слово! На мои глаза из этих «терок» делались сотни миллионов долларов. Это было на самом деле чудовищное время, но у него был свой романтический флер. И мой этот жуткий клуб «Сохо», абсолютно дилетантский, в который невозможно было попасть, без стыда не вспомнишь. Это был разгул громадного количества дилетантов и чудовищно наивных людей, которые хотели почувствовать себя свободными, западными.



1. 1996 г. Россия, Москва  
Первый заместитель  
председателя Ассоциации  
российских банков (АРБ)  
Гарегин Тосунян (второй  
слева), председатель  
совета директоров  
«Столичного банка  
Свержежий» Александр  
Смоленский (третий  
слева), глава холдинга  
«Медиа-Мост» Владимир  
Гусинский (четвертый  
слева) и председатель  
совета директоров банка  
«МЕНАТЕП» Михаил  
Ходорковский (справа) во  
время годового собрания  
акционеров банка  
«МЕНАТЕП». Собрание  
прошло в главном офисе  
банка

2. Кризис 1998 года никто  
не мог предсказать,  
он был внезапным



рынка. Отток капитала из страны еженедельно составлял 650 млн долларов.

В следующем году Госдума попыталась провести импичмент президента, на что Ельцин отреагировал отставкой правительства Примакова. Впоследствии в биографиях многих российских бизнесменов на месте 1998 года образовалась «дыра». Историки склонны считать, что в 98-м произошел крах так называемой семибанкирщины, или олигархического капитализма. Но уже в 1999 году экономика стала показывать положительную динамику.

### Цитата



Михаил Кокорич:

— Конечно, экономика до дефолта была совершенно не сбалансирована. Производилось очень много абсолютно ненужного товара, а то, что было нужно, наоборот, отсутствовало. К примеру, на одном из заводов я взял по зачету сто ткацких станков, за год продал их в Узбекистан и Туркмению, хотя ничего в этом не понимал. Но этот период был достаточно коротким, в 1998 году стал заканчиваться. Тут свою роль сыграли и кризис, и нормализация денежного обращения в результате действий налоговиков и Чубайса в РАО ЕЭС, который начал наводить порядок и собирать с неплательщиков реальные деньги. Соответственно, схема ушла, и я, как многие, стал пытаться заниматься самым разным бизнесом.

### История

Начиная с 1999-го года российский бизнес опять стал «наращивать жир». Однако кризис показал, что для развития ему необходимы прозрачные и понятные правила игры. Именно поэтому в противостоянии сначала Примакова и Ельцина, а затем Путина и Лужкова бизнес поддержал президента как человека, обещавшего добиться стабильности и укрепить власть.

### Отступление 3



Михаил Кокорич

— Наше поколение, то есть те, кто родился с 68-го по 80-й год, я думаю, единственное свободное поколение в России за всю историю. Да, мы выросли в эпоху безвременья. Старая идеология умерла, новая не возникла, из-за этого свои внутренние противоречия: мы были излишне романтичные, с одной стороны, излишне зацкленные на деньгах — с другой. Я был лидером, почти комсомольцем, но относился мы ко всему этому уже со здоровым цинизмом. Новое поколение, которое пришло за нами, — там тоже есть талантливые предпринимательские стартаперы, но у меня ощущение, что большая часть из них уезжает из России. А оставшиеся мечтают хорошо устроиться в госкомпаниях. В наше время, если бы кто-то сказал, что хочет пойти в «Газпром», это было бы очень странно: мы хотели создавать свой бизнес. Сейчас же они стремятся либо напрямую в госкомпаниях, либо в бизнес, тесно связанный с государством. Если посмотреть на людей, которые создали действительно что-то новое, — это все ребята нашего поколения.

вые телефоны, а отдельные платы, корпуса, процессоры, резисторы, транзисторы и из этого собирать, ну, формировать то, что сейчас называется bill of materials (BOM).

## Третья пятилетка: государство возвращается

Время 1998–2003

**Слова** Информационные войны, равноудаление, социальная ответственность бизнеса, малый бизнес, эффективный менеджер, ретейл, миноритарий, фьючерс, консалтинг, оферта

### История

В 1998 году мировые цены на нефть упали до минимального уровня — 9,6 доллара за баррель. Ельцин отправил в отставку правительство Черномырдина, его сменил Кириенко, а позже на это место пришел Примаков. Государство, которое до этого активно занимало деньги под гособлигации, отказалось по ним платить. Банковская система была парализована: очереди в обменных пунктах, крах фондового



**Цитаты**



**Сергей Колесников, один из основателей компании «ТехноНИКОЛЬ»**  
 — В нулевые Российская Федерация имела ряд национальных преимуществ: более дешевая электроэнергия, более дешевый газ, более дешевая рабочая сила, низкие налоги. Эти четыре преимущества мы и постарались обратить себе на пользу. И надо признать, что у нас это получилось: мы сделали качественный продукт с использованием передовых европейских технологий, но по цене ниже западных аналогов. Сегодня из всех этих преимуществ осталась только более низкая налоговая ставка. За нас играет то, что основную работу мы сделали десять лет назад, а закрепляться всегда легче, чем атаковать. Если продолжить военную аналогию, то классики утверждали, что для атаки нужен троетактный перевес, а для обороны хватит и оставшегося ресурса.

Гонения на бизнесменов нулевых годов — изгнание Гусинского, Березовского, арест Голдовского — воспринимались в бизнес-среде как раз как наведение элементарного порядка. Из среды убрали тех, кто хотел заниматься не столько бизнесом, сколько политической или бизнесом на политике. Их предпринимательской среде было

не жалко. Стабильный экономический рост позволял спокойно заниматься своими делами, то есть собственно бизнесом.



**Максим Ноготков:**  
 — В 1998-м я получил контракт с Siemens на поставку радиотелефонов, что позволило компенсировать убытки от дефолта, в 2000-м занялся мобильными телефонами, в 2002-м открыл первые магазины розничной торговли мобильной техникой под брендом «Связной». С «малиновыми пиджаками» не пересекался, потому что основной круг моего общения в те годы составляли инженеры, закончившие МИФИ и МФТИ, которые из-за переизбытка инженеров стали ездить в Гонконг и Сингапур и, чтобы заработать, привозили оттуда компьютеры, калькуляторы и прочую бытовую электронику. Все остальные, другие предприниматели для меня были не более чем медиаобразом, мультфильмом — банкиры, олигархи, семи-банкирщина.

Эта история закончилась в августе 2003 года арестом Ходорковского: бизнес-сообщество сочувствовало арестанту, но корпоративной солидарности не проявило.

Кризис 2008-го часто сравнивают с 98-м. На деле последствия краха фондовых рынков в нулевые до сих пор отражаются на состоянии бизнеса и экономики страны

**Отступление 4**



**Сергей Полонский, экс-глава группы компаний «Миракс Групп»**  
 — У кого нет миллиарда, могут идти в жопу.

## Четвертая пятилетка: стабильный рост

Время 2003–2008

Слова Рейдерский захват, МВА, частно-государственное партнерство, экономический кризис, госкорпорации, IT-бизнес, франшиза, рецессия, клиринг, девелопер, бренд, ИП

### История

Арест Михаила Ходорковского не стал сигналом к массовому гонениям на бизнес. Наоборот, активизация государства привела тогда к упорядочиванию отношений внутри самой бизнес-среды. Выборы 2004 года и поражение на них партий, которые должны были представлять интересы крупного капитала, с одной стороны, окончательно показали несостоятельность претензий олигархов на власть в стране, а с другой — убедили многих бизнесменов, что выбранный курс всерьез и надолго.

### Цитата



Максим Ноготков:

— Люди стали гораздо более структурированными, образованными, появилось гораздо больше менеджеров, которые работали в западных компаниях, получили там

за это время экономическое образование, МВА. То есть

среда стала гораздо более профессиональной. Стало больше топ-менеджеров и людей, которые могут и знают, как управлять бизнесом. Плюс стали больше путешествовать, переносить западные концепции; также пришло понимание, что деньги зарабатываются не сразу, сейчас многие готовы рассматривать горизонты в 3–5 лет.

### История

В условиях стабильности стало выгодно инвестировать в долгоиграющие проекты. До 2008 года активно рос сектор ретейла, компания «Магнит» занимала первые строчки в рейтинге частных российских компаний. Бурно росла строительная отрасль. Инвесторы уровня Усманова, Мильнера активно вкладывали деньги в отечественные доткомы (компания, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в Сети), быстро развивался IT-бизнес. Стало выгодно инвестировать в промышленное производство.

### Цитата



Андрей Медведев, основатель компании «Промышленные силовые машины»

В 2005-м заместитель начальника отдела маркетинга.

— У меня нет секретаря, нет водителя, кабинета нет своего, я сижу вместе с отделом продаж. Мне скучно было бы сидеть одному. Есть «Порше Кайен»,

но я его купил не потому, что хочу уровень успеха показать. Просто он мне нравится. Все деньги, которые у нас есть в бизнесе: в комплектующих, в продукте, да же не в цехах. Поколение нулевых легче вытеснить и выдать с рынка, чем поколение девяностых: последние строили бизнес на сырьевых ресурсах. Вот мы говорим о промышленности, а ее, по сути, нет — какие-то стартапы, интернет-бизнес. Они не определяют и не влияют на общую картину бизнеса, они не создают рабочие места — просто потому, что их очень мало, а на мировом рынке их вообще единицы. С другой стороны, ресурсы можно отобрать. При смене элит. А у нас невозможно что-то отобрать, наш бизнес — это я и мой партнер и мы работаем в живом конкурентном рынке.

### История

В это же время усиливалась роль административного ресурса. Если в конце девяностых — начале нулевых на капитализации доступа к госресурсам зарабатывали олигархи и вообще крупные бизнесмены, то к середине нулевых монетизация властных и силовых возможностей стала общепринятой практикой.

### Цитата



Давид Яковашвили:

— Свобода бизнеса — это инструмент, позволяющий правительству оставаться у власти. Это еще и доступный способ модернизации экономики. Но у нас все наоборот. Мы зажимаем бизнес и повышаем налоги, выдавливая его в теневую экономику. Так предпринимателей легче — типа «по закону» — прессовать. На одном из экономических форумов знакомый бизнесмен мне пожаловался: «В девяностых бандиты жали меньше, по чину брали». Размер взяток тогда все-таки давал возможность продолжить дело — сегодня их размер таков, что вести бизнес невыгодно.

### История

Всему этому пришел конец в 2008 году. Начался мировой экономический кризис.

## Пятая пятилетка: тяжелые времена

Время 2008–2013

Слова Инновации, стагнация, нанотехнологии, инфраструктурные проекты, венчур, e-коммерция, стартап

### История

Мировой кризис жестко ударил по российскому бизнесу. Больше всего пострадал строительный, но и другие отрасли понесли серьезные потери. Упали продажи автомобилей, товаров народного потребления. Государство, вкачивая деньги в банки, с одной стороны, спасало финансовую систему страны, с другой — не только определяла правила игры, но и становилась одним из основных игроков на рынках. Страну охватило разочарование в перспективах, что привело к оттоку капиталов. Хотя атаки на бизнесменов и аресты были обычным делом и в прошлой пятилетке, теперь они стали особенно чувствительными и заметными.

Выборы депутатов Госдумы и президента сопровождались массовыми протестами. Многие бизнесмены, может, и не поддерживали требования оппозиции, но к изменению ситуации относятся критически.

### Цитаты



Леонид Богуславский:

— Вот история нашего времени. У меня есть знакомый, не буду называть его имени. У него была своя компания и были друзья, у которых тоже было по бизнесу. Все — предприниматели. Их было, допустим, человек пять. И вдруг одному из них предложили стать начальником среднего уровня в «Газпроме». Он тут же сам ушел, а затем в течение короткого времени позвал на работу своих приятелей. И все они побросали свои бизнесы и сегодня работают в «Газпроме».



Максим Ноготков:

— Мы в своих компаниях стараемся уровень ответственности делать максимально низким, насколько это возможно, и если решение может принимать человек в магазине, то было бы еще правильнее. Я считаю, лучше, чтобы он принимал это решение и оно не поднималось наверх. Мне кажется, сейчас в России произошло смещение, скорей, в обратную сторону: все решения стали подниматься вверх по вертикали, а это, на мой взгляд, неэффективно, потому что люди наверху не обладают полной информацией и ответственность должна быть разделена людьми на всех уровнях. Мне кажется, что чем ниже уровень принятия решений, чем будут ниже эти островки самостоятельности и ответственности, тем лучше для страны.

### История

На этом фоне активно развиваются сразу несколько процессов. Главный из них — рост роли государства в бизнесе: в форме госкорпораций, частно-государственного партнерства и просто финансирования тех или иных частных проектов. Все больше предпринимателей первого призыва, даже вполне благополучных, отходят от дел, передавая управление в руки наемных менеджеров. Бизнес становится другим.

### Отступление 5



Александр Галицкий

— В бизнесе сейчас работают три поколения. Первое, к которому отношусь и я, — это те, кто к концу 80-х еще был достаточно молод, но уже имел какой-то научный багграунд. Уход в бизнес в их биографии был событием драматичным, они пережили его глубоко и серьезно. Следующее поколение — это те, кто в конце 80-х закончил вуз и новые возможности в бизнесе воспринял как некую естественную стартовую ситуацию. Сюда можно отнести Давида Яна (основатель и председатель совета директоров компании ABBVYU. — «РР»), Сергея Белоусова (глава компании Parallels. — «РР») и других. От нас эти люди отличались, возможно, структурной амбицией. Мы, условно говоря, были ориентированы на чемпионский выстрел, мы успели в технологиях Америки пообщаться, а эти люди уже просто хотели строить бизнес, развивать технологию, реализовывать свои идеи. Наконец, третье поколение — это сегодняшние 25–30-летние. От своих предшественников они отличаются примерно так же, как шоссейные автомобили от реальных джипов. У них есть доступ к информации, примеры успеха, технологическое управление. Те, кто пришел из 80-х, прокладывали себе путь по бедорюжью. Молодые уже ездят по готовым трассам.

### Цитаты



Александр Галицкий:

— В российском бизнесе происходит процесс передачи реальной власти от хозяев к менеджерам. Эту стадию западный бизнес прошел уже давно, у нас она только начинается. Процессы управления настолько усложнились, что на одной воле создателя компании теперь далеко не уедешь. Все, что создавал компании в 90-х, будь то красные директора, комсомольцы или научные работники, не были менеджерами, им неоткуда было взять этот опыт. С тех пор у нас выросло сословие профессиональных управленцев, которые не умеют создавать бизнесы, но умеют ими управлять. И именно они теперь начинают занимать в экономике доминирующее положение.





**Ольга Слуцкер:**

— Мне даже нравится, что бизнес стал, может быть, менее креативным таким, менее фонтанирующим. Он стал более системным, сухим, и это неплохо, потому что большие системы только на энтузиазме не удержишь, нужен костяк. Я вижу своих друзей, которые начинали дело тогда, и как они изменились. С одной стороны. С другой — знаете, что ушло? Успешные люди в бизнесе стали добрее, на мой взгляд. Раньше была эта... дикая конкуренция, зачастую озлобленность, как волчата все росли. А сейчас матерые все, выросли уже. Люди терпимо относятся к конкурентам, к каким-то бизнес-антагонистам, нет этой оголтелости. То есть мы должны вырастить истеблишмент, он должен состояться. Когда человек, который получил и деньги, и масштаб, уже заботится о своей репутации. Ему уже не просто интересно, сколько у него там компания стоит, а ему важно, чтобы общество жило по закону...

### История

Наряду с госкорпорациями хитом текущей пятилетки становится e-коммерция. Именно здесь сегодня делаются новые капиталы. Именно отсюда выходят новые предприниматели.

### Цитата



**Всеволод Страх, владелец самого крупного в России интернет-магазина электроники «Сотмаркет»**

В 2008 году — студент.

— Сейчас я и в «Форбсе» мелькаю, и в рейтингах молодых миллионеров всяких, но по-честному-то за душой, кроме кредитов, пока ничего нет. И еще на сотни миллионов поручительств. И таких много. Точная примета нашего времени — это бесконечные стартапы. Это значит, что люди стали много придумывать нужного и ненужного. Доводить или не доводить до ума. При этом они забывают думать о прибыли, о деньгах. Раньше как было? Ну, ларек можно было открыть, ну, машины перепонять. Дальше мало у кого фантазия шла. А сейчас только в России в год появляется несколько тысяч стартапов. Понятно, что 99% из них не увидят свет. Но это значит, что мысль работает, что люди пробуют. Сейчас время техники, мы ж росли на компьютерах с пятого класса. У меня первый комп появился как раз в пятом классе, старый-престарый, я на нем учился. А следующее поколение за нами вообще гики. У меня двоюродный брат, четыре года, он уже с айпадом на «ты». А в самолете видел ребенка, который, пока летел, в иллюминаторе пейзаж «приближал» и «отдалял» пальчиками. **PP**

Последние три-четыре года в экономике проходит под девизом инноваций и модернизации. Два термина прочно увязались в сознании людей с проектами «Роснано» и «Сколково»