

# ИСКРА И ННОВАЦИИ

ФЕВРАЛЬ  
2012



ТОРГОВЫЙ  
ПУТЬ  
ИНТЕРНЕТ-  
ЛОГИСТИКИ

8

## БЕЗ ИНСТРУКЦИЙ

...перестаньте просить,  
чтобы вам написали  
инструкции о том, как  
жить дальше.  
Вы в них и так утонули.  
Научитесь жить без  
инструкций...  
стр.2

ДЕНЬГИ  
1910-2012

7



РУССКИЕ  
КУЛЬТУРНЫЕ  
КОДЫ

4



Когда вы приходите на новую работу, то первое, что вам там дают – инструкцию – описание ваших обязанностей, которые, в принципе, обычно не так уж сильно отличаются от того, что вы делали раньше. Однако, в мире сейчас происходят огромные изменения: меняется вся финансовая система, устаревают все типы производства, а старые методы управления силовыми службами уже не справляются с флешмобом населения. Ко всем этим изменениям нужно очень быстро адаптироваться, но у меня такое ощущение, что практически не осталось людей, которые умеют жить в быстро меняющемся мире. Потому что последние 40 лет мы жили в мире инструкций.

Сегодня не только обычные жители стран, но и главы корпораций и главы правительств ожидают от кого-то получить инструкции «что им делать» или используют старые. Но наступили времена, когда отработанные годами методы конструирования приводят к созданию самолетов и кораблей, которые настолько дороги в эксплуатации, что их невозможно использовать. Это говорит о том, что старые правила, модели поведения и инструкции, по которым мы привыкли жить, уже не работают. Нужно создавать новые средства транспорта, новые средства производства, но нет никакого понимания как это делать. Никто не оставил инструкций, как производить изменения во всей стране, во всех индустриях одновременно, как это делали в XX веке, когда на жизнь многих конструкторов и политических деятелей выпало очень много новизны. Когда пришлось создать абсолютно новый коммунистический строй, до того не виданный, когда пришлось создать новый госплан, новые пятилетки, потом участвовать в беспрецедентной по своему размеру войне, после этого заниматься такими беспрецедентными вещами, как расщепление атома, запуск человека в космос...

Конечно, по инструкции жить очень удобно с минимальными затратами энергии и ресурсов, с минимальными рисками. Инструкция предотвращает вас от неудачных опытов. А на эксперименты надо тратить очень много денег. Но люди хотят жить с расходами, как по инструкции, и с доходами, которые бывают только от прорывных проектов.

Сегодня, когда инноваторы предлагают что-то изменить, их просят написать бизнес-план; а это тоже инструкция. И нет понимания, что есть такие периоды в истории, когда инструкцию пишут гораздо позже, чем делают открытия. Есть даже такое понятие как «инструкции написанные кровью». Часто, инструкции, например, «Что делать при покорении Северного полюса» – находили в палатке с замершей предыдущей экспедицией; а инструкция «Что нельзя делать при запуске баллистической ракеты» появлялась уже после того, как взрывалась предыдущая экспериментальная ракета и погибло много человек... Даже невозможно себе представить, по какой инструкции Курчатов и его команда создавали первые ядерные атомные электростанции...

Но сегодня требования к любому новому объекту таковы, что его просто лучше не начинать делать. Один мой коллега даже шутил, что если бы паровоз изобретался в наши времена, то его бы не дали изобрести, потому что тормоза к паровозу изобрели через тридцать лет после того, как ввели его в эксплуатацию. Нас просто захватили инструкции. Мы их написали и попали к ним в плен. Даже в корне слова «бюрократия» слово «бюро» – это там где пишут, а кратия – это «власть» – т.е. это власть тех, кто пишет.

Написано столько отчетов, законов, списков, инструкции и рекомендаций, что вы полностью в них уже утонули. Но, чтобы выбраться из этого вы просите написать еще новые инструкции. Это потрясает. Разве чтобы избежать перелома надо делать новые переломы?

Получается, хаос лучше? Конечно, нет. Когда нет совсем никаких правил, тоже очень тяжело, потому что человек находится в такой неопределенности, что его эффективность падает. Он не знает, что будет завтра, не знает, как взаимодействовать с другими людьми и компаниями – и это тоже проблема. Отсутствие инструкций как и крайняя детерминированность – это два полюса одной и той же системы. Но нам предстоит научиться жить без инструкций, потому что старые инструкции не работают. Поэтому должны быть востребованы другие люди, которые могут пойти против системы. Против существующей системы образования, против существующей системы конструирования, против существующей системы финансирования. И они должны на себя взять огромный груз ответственности, потому что мало пойти против системы, нужно еще ее и заменить. И на самом деле это время для лидеров.

Мелкие личности могут жить в спокойный период. В периоды, когда инструкции не работают, приходится увеличивать размер личности, потому что именно она способна перерабатывать неопределенность.

Сергей  
ХАПРОВ



ЕСТЬ ПОВОД.  
НОВОСТИ

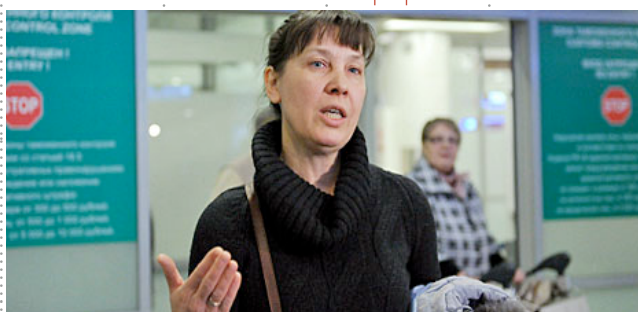


В субботу, 14 января, у берегов Тосканы перевернулось пассажирское судно Costa Concordia, следовавшее по маршруту Савона-Марсель-Барселона. На момент трагедии на борту лайнера находилось 4200 человек.

В результате трагедии погибло 15 пассажиров лайнера, пострадало 67 человек. Тем временем, по сообщению Reuters, число пропавших без вести увеличилось до 20 человек. В числе пропавших без вести числятся шесть членов экипажа и один ребенок.

Трагедия вызвала шок у итальянских властей, которые сделали первое официальное заявление, о произошедшем крушении спустя сутки.

## РУССКИЙ ВЗГЛЯД



По словам россиян, только благодаря слаженной работе наших соотечественников на борту удалось избежать паники пассажиров. "Экипаж был иностранный – филиппинцы, они вообще ужасно плохо говорили по-английски, их никто не понимал. На все вопросы они отвечали только "Ok" и кивали головами. Когда началась паника, русские ребята начали раздавать всем спасательные жилеты и организовано рассказывать по шлюпкам", – цитирует Алексея Кучина Life News.

Кроме того, как уверяют россияне, члены команды из Филиппин не только не помогли пассажирам эвакуироваться, когда корабль начал тонуть, но первыми бросились по узким коридорам к спасательным ботам, расталкивая локтями даже маленьких детей. Всех поразило, что первым, вопреки существующим этическим нормам, тонущее судно покинул капитан корабля.

## ЗАПАДНЫЙ ВЗГЛЯД



Италии проводят расследование заявлений, согласно которым российские граждане с борта потерпевшего крушение круизного лайнера Costa Concordia давали взятки

членам экипажа, чтобы вне очереди попасть на спасательные шлюпки, пишет во вторник британская газета Sun.

Издание приводит свидетельство 52-летней Франки Аничини. - Я подошла к приближающимся лодкам и рассчитывала увидеть в них женщин, детей и пострадавших. Но в лодках были здоровые мужчины и женщины в элегантных вечерних платьях, которые говорили по-русски.

Другие очевидцы также дали показания следствию о том, что видели россиян из кают первого класса, которые подкупали моряков, в то время «как инвалиды были вынуждены заботиться о себе сами».



## ЗАЖИВЛЯЮЩИЙСЯ МАТЕРИАЛ

был впервые использован компанией Nissan для покрытия дорогих автомобилей. Теперь автогигант сделал чехол для iPhone: за счет пластиковой основы и специального желеобразного покрытия мелкие трещины и царапины на вашем чехле заживут за час, крупные – за неделю. Можете не бояться ронять свой дорогой гаджет. [Подробнее...](#)



## СПАСЕНИЕ ОТ РЯДОВОГО АСТЕРОИДА

ЕЭС, США И Россия обсуждают объединение усилий в проекте NEOShield – по наблюдению за околоземными объектами и разработке технологий уничтожения опасных астероидов, траектория полета которых может быть катастрофичной для Земли.

Согласно последним статистическим данным, ежегодно в непосредственной близости от Земли оказываются более 2000 объектов (это только те, что удалось обнаружить – прим), которые при столкновении с нашей планетой могут вызвать серьезные разрушения и повлечь человеческие жертвы. [No pasaran!...](#)

обзор  
мировых  
новостей  
в области

# РУССКИЕ КУЛЬТУРНЫЕ КОДЫ



Как получилось, что элита в стране, которая выиграла семь мировых войн и вот уже тысячу лет существует в виде огромного, мощного государства, постоянно жалуется, что не может нормально жить со своим народом и организовать достойное производство?! Для меня это показатель одного – у нас нет собственной русской школы управления. Управление в России сегодня – это чудовищная смесь немецкого бухучета, англо-саксонских принципов демократии и французского государственного вмешательства в экономику. И все это никак не связано с русской историей и особенностями русского населения.

Это приводит к появлению законов, которые не исполняются 95 процентами населения, к правовому нигилизму, к необходимости тратить огромные усилия на создание репрессивного аппарата, это учит людей обманывать и не уважать власть, а предпринимателей – выводить деньги за границу, а вкладываться в экономику страны только под очень большим политическим, а иногда и уголовным давлением. Как же должна состояться русская управленческая школа? Полагаю, что если мы не можем управлять командно-административными методами на уровне предприятия, если мы не можем справиться с управлением на уровне бизнес-стратегии – возможно, нам придется спуститься на уровень русских культурных кодов, понять их и впервые построить на их базе законы русской корпоративной культуры. Русская культура пронизана спонтанностью. В этом ее особенность, в этом ее преимущество. Попробуем для начала хотя бы перечислить основные русские культурные коды, чтобы потом понять, как их можно использовать.



**Абсолютная открытость сознания.** Представьте, идет человек (предположим, по имени Емеля) мимо проруби, опускает туда ведро, вылавливает щуку и вдруг эта щука начинает с ним говорить человеческим голосом. Что должен делать Емеля в этой ситуации? Если бы Емеля был монолектиком (то есть человеком, стремящимся к абсолютной истине), например, священником, он бы перекрестился и убежал от этой чертовщины. Если бы Емеля был монолектиком-ученым, он бы сразу понял, что у него бредовые галлюцинации. Потому что у щуки нет диафрагмы, у нее нет неба, она не может формировать звуки. Кроме того, ее лобные доли недостаточно велики, чтобы звуки перерабатывать. В лучшем случае монолектик-ученый взял бы щуку для опытов, чтобы разрезать и посмотреть, где у нее легкие. Если бы Емеля был диалектиком (то есть, человеком, играющим на разности потенциалов, балансирующим между прибылью и убытком, и всегда стремящимся к выгоде), он бы тут же задумался о том, сколько будет стоить такая щука, кому ее можно продать, а может лучше зажарить и потом продать, а может лучше использовать ее как подслушивающее устройство – узнать секреты какого-нибудь царя Салтана и продать их потом князю Гвидону... Но Емеля – триалектик, человек с открытым сознанием. И он делает невозможное – вступает в разговор с щукой.

**“Сани, едьте сами!”**

**или умение достичь результат минимальными средствами, признанными всеми как недостаточные.**

Продолжим с Емелей. Вот он лежит на печи, и тут его вызывает к себе царь. Емеле лень вставать и он едет к царю прямо на печи. Могла ли такая мысль прийти в голову монолектику-священнику? Нет, конечно! А монолектику-физику? Могла, но была бы отвергнута как невозможная. Потому что какая физика у печи? Какая термодинамика? Как решаются вопросы трения? А качения? Но у печки нет колес, значит нет и качения... Как же она может поехать? Это невозможно! It's impossible! Напомню, кстати, что Королевская академия Великобритании в 1890 году, за 13 лет до полета братьев Райт, окончательно утвердила, что объекты тяжелее

Во что бы я ни играл в детстве – футбол, “войнушку” или в “казаков-разбойников” – я всегда играл за русских. Поэтому мне трудно понять, почему русская элита периодически сбегает за границу, в Лондон или Париж, мотивируя это тем, что они не могут жить в “этой варварской стране”, где нет демократии и достаточного комфорта. Хотя это именно задача элиты – организовать жизнь в России таким образом, чтобы в ней хотелось жить и самой элите, и населению, и приезжим иностранцам...

При этом я ни разу не слышал, чтобы британская элита сбегала из Британии, потому что ее достали тупые британцы, которые на самом деле так помешались на своих традициях, что за последние 50 лет растеряли всю экономику, которую можно было растерять, и почти полностью лишились производства...

Мне ни разу не приходилось наблюдать, как представители японской элиты, выпив изрядную долю саке, сетуют на то, что Бог наказал их японцами, которые за истекшие 3 000 лет так и не смогли выйти за пределы своих жалких островов и живут, как кильки в банке...

Сергей  
ХАПРОВ



воздуха летать не могут. Потому что не было в физике на тот момент таких понятий, как подъемная сила крыла и тяга винта.

Что касается диалектика, то, заполучив такую печь, он, скорее всего, сам на ней бы никуда не поехал, а продал бы ее царю или боярам за бешеные деньги и на вырученную сумму купил бы себе нормальную карету с золотой инкрустацией, бархатными сиденьями и шестеркой лошадей. Или поставил бы на печь луки, пулеметы, катапульту для создания прототипа танка. Или, выяснив, что стоимость топлива для такой печи, превышает уровень самоокупаемости в несколько раз, потерял бы к ней интерес.

Но Емеля, как вы помните, триалектик. И для наиболее быстрого достижения результата он просто пользуется тем, что есть под рукой. И ему плевать, что об этом подумают остальные.

Нечто подобное происходило и в реальной жизни.

Американцы (абсолютные диалектики) разработали для своих астронавтов шариковую ручку, которая могла писать в невесомости, потратив на это \$250 000 000 в сегодняшних ценах, а русские (типичные триалектики) просто выдали космонавтам карандаши, потому что никто не отменял силу трения даже в условиях невесомости.

### “Я решаю сам!”

Мой папа – германист, он обожает все, что связано с Германией, с немецким порядком, с немецкой дисциплиной и организованностью. Он часто приводит мне в пример один и тот же случай: ночь, совершенно пустая берлинская улица, одинокий прохожий стоит у светофора и ждет, когда загорится зеленый. А вот у нас, Сергей, горячится папа, все переходят на красный, даже когда машины мчатся и переходить опасно.

Я взрослый, воспитанный человек, у меня три высших образования и я говорю на трех языках. Я намного воспитаннее и образованнее многих немцев, с которыми мне приходилось общаться, но и меня тянет переходить на красный, особенно, когда улица пуста и машин нет... В чем же тут дело?

А дело в том, что англо-саксонская общественная система предполагает, что место принятия решений находится в парламенте, в конституционном или верховном суде, у премьер-министра, у президента. Именно здесь принимаются законы, которые гласят: улицу переходим на зеленый, на работу приходим к 8.00, налогов платим 56 процентов с дохода. А у светофора стоят люди, которым предписано исполнять эти законы.

Эти люди не обладают правом принятия решения, право решения они делегировали руководству страны. В России, которая во многом копирует Европу – формально та же ситуация. Мы делегировали право принимать закон как переходить улицу – царю, генсеку, правительству, президенту. Но на самом деле, по-прежнему, место принятия решений и место исполнения решений – у светофоров. Я сам решаю, когда переходить улицу, а когда нет.

### Авось!

Все знают, что делать что-то “на авось” – это плохо, а по плану – хорошо. Но большинство русских сказок построено на “авось”.

Например в “Царевне-лягушке” Иван-царевич стреляет на авось из лука и его стрела оказывается у лягушки. Ивану приходится жениться на лягушке, все над ним смеются, но потом выясняется, что противное земноводное на самом деле – Василиса Премудрая, первая красавица, интеллектуалка и завидная рукодельница.

Вы скажете – повезло дураку. Да, конечно, в определенной степени повезло. Но посмотрите на европейские страны. Вот уж где никогда не надеялись на везение и действовали строго по плану. К 8-ми утра ходили на работу, платили все налоги, выполняли все предписания своих правительств,

переходили улицу только на зеленый свет. А теперь выясняется, что европейцы задолжали триллионы евро, что их товары никому не нужны, что правительства этих стран собираются поднимать и без того огромные налоги, а забастовки и протесты населения еще больше ухудшают экономическую ситуацию.

А все дело в том, что план – это самое плохое, что можно придумать для ситуации крайней неопределенности. Сегодня, когда положение в мире глобально и кардинально меняется каждые 18 месяцев, “авось” или подбрасывание монеты дает лучшее прогнозирование вероятности, чем мнение ученых, профессиональных политиков, экономистов и аналитиков.

### Сказка ложь, да в ней намек.

Играли ли вы когда-нибудь в “испорченный телефон”? Смысл игры состоит в следующем. Человек десять садятся в ряд и Первый шепчет на ухо Второму какую-нибудь фразу, Второй шепчет ее же Третьему, Третий – Четвертому и так далее. Последний должен произнести эту фразу вслух. В десяти случаях из десяти окончательный вариант фразы не имеет ничего общего с первоначальным.

Теперь представьте, какой мощью и значительностью обладают русские культурные коды, передаваемые устно в виде сказок из поколения в поколение, если и сегодня, спустя тысячу лет, они известны нам в неизменном виде.

Так может стоит прислушаться к “намекам” из глубокой древности? Не отрицать, не искать правды на стороне, а понять и применить на практике то, что знали и умели наши далекие предки?

Тем более, что сегодня для этого есть все условия.

Европейцы – спасибо им! – придумали математический аппарат для “Авось 2.0” – теорию относительности, принцип неопределенности, код Шредингера и уравнение Шредингера. Впервые мы можем “авось”, который был сделан тысячу лет назад, добавить в инструменты, теперь, в шестом техноукладе он качественно описан.

А если к этому добавить и другие современные инструменты, например, Google (ищу что хочу, где хочу и хочу), Ebay (покупаю что хочу, где хочу, когда хочу), Аналитические Туристические Группы (планирую где хочу, что хочу, когда хочу), YouTube (смотрю что хочу, где хочу и когда хочу), 3D принтер (произвожу что хочу, где хочу, когда хочу), то мы понимаем, что к наступающей эпохе наши культурные коды максимально приспособлены. Мало того, технологический пакет, позволяющий усилить русские качества спонтанности, уже создан – т.е. нам уже не нужно думать над тем, как вложить триллион долларов и создать социальные сети, как создать теорию неопределенности. Нам повезло как никогда, так везет только России. Вопрос в том, как нашим Емелям это увидеть и понять. Вопрос в том, что русские монолектики и диалектики, которых в последнее время расплодилось немеренно, сегодня смотрят только на Германию, Японию, Америку и пытаются оттуда что-то притащить. А нужно увидеть, что у нас уже все есть и этим заняться: поговорить с щукой и на печке въехать в 21 век.



Google



# ЗАЩИТА ГЛУШКО



НАСЛЕДИЕ  
ИСПОЛИНОВ

Валентин Петрович Глушко придумал двигатели такой мощности, что впервые появилась возможность с их помощью покинуть пределы Земли и поднять в космос первый спутник и первого человека. До сих пор двигатели этой конструкции стоят на всех наших ракетах-носителях от "Союза" до "Протона"

И при этом у Глушко не было диплома инженера и он не окончил университет. Потому что в 1929 году его не допустили к защите диплома в Ленинградском государственном университете (сейчас СПбГУ), хотя он и проучился там пять лет и успешно сдал выпускные экзамены. Содержание его дипломной работы настолько опередило время (он разработал конструкцию электрического ракетного двигателя, который был построен только 35 лет спустя), что оказалось слишком крутым для понимания профессуры.

Валентина Глушко отчислили из университета. По официальной версии «за неуплату» (он учился на платном факультете). «Досрочно освобожденный» или «отчисленный инженер» остался наедине со своими странными идеями. Один из бывших одногруппников посоветовал ему отнести свой дипломный проект в Комитет по делам изобретений. Работу Глушко, отвергнутую профессорами, здесь оценили: его разработками заинтересовались военные и приняли его инженером в секретный отдел Газодинамической лаборатории (ГДЛ). Спустя некоторое время, убедившись в том, что новый сотрудник не сумасшедший, а идеи его не только интересны, но и вполне реальны, для него построили подразделение для разработки электротермических и жидкостных ракетных двигателей, и назначили его руководителем этого подразделения.

Для 21-летнего паренька, отчисленного из университета, построили целое подразделение! С кем сегодня нужно поговорить и кому нужно заплатить, чтобы молодому человеку «без корочки» дали руководить отделом?

В итоге Валентин Глушко, инженер без диплома, разработал первый советский жидкостной ракетный двигатель, а позднее и кислородно-керосиновый двигатель РД-170 для сверхмощной ракеты-носителя «Энергия» (самый мощный ЖРД в мире — весом в 740 тонн, мощностью около 20 миллионов лошадиных сил).

Также он разработал конструкции ракет серии РЛА-1, РЛА-2, РЛА-3 и РЛА-100.

Под его руководством была создана первая в мире орбитальная станция «Мир».

С 1958 года Валентин Глушко был академиком Академии наук СССР, действительным членом Международной Академии аэронавтики, он был главным конструктором космических систем (с 1974 года), генеральным конструктором многоразового ракетно-космического комплекса «Энергия-Буран», дважды Героем Социалистического Труда и дважды лауреатом Государственной премии СССР. Несмотря на все это, он неоднократно обращался в университет, чтобы получить диплом задним числом....

Но диплом ему так и не дали.



## ДЫШАЩИЕ АККУМУЛЯТОРЫ

для электромобилей разрабатывает IBM. Поток воздуха, получаемый во время езды, является реагентом для работы ионов лития с углеродной матрицей. «Пока вы едете, батарея буквально вдыхает воздух, чтобы произвести еще больше энергии». [Подробнее...](#)



## КОРАБЛЬ НА ПУЗЫРЬКОВОЙ ПОДУШКЕ

плывет быстрее и тратит меньше топлива за счет меньшего сопротивления воды. Технология разрабатывается Mitsubishi. Компания прогнозирует, что их воздушные системы смазки могут на 25% снизить выбросы углекислого газа в окружающую среду по сравнению с обычными грузовыми судами. [Подробнее...](#)



Bubbles generated by supplying air to the vessel's bottom

СКОЛЬКО РУССКИХ РУБЛЕЙ  
ДАВАЛИ В 1910 ГОДУ ЗА...

7

КАРТИНА  
МАСЛОМ

...АМЕРИКАНСКИЙ  
ДОЛЛАР



...АНГЛИЙСКИЙ ФУНТ  
СТЕРЛИНГОВ



...ГЕРМАНСКУЮ  
МАРКУ



СКОЛЬКО РУССКИХ РУБЛЕЙ  
ДАЮТ В 2012 ГОДУ ЗА...

...АМЕРИКАНСКИЙ  
ДОЛЛАР



...АНГЛИЙСКИЙ ФУНТ  
СТЕРЛИНГОВ



...ЕВРО

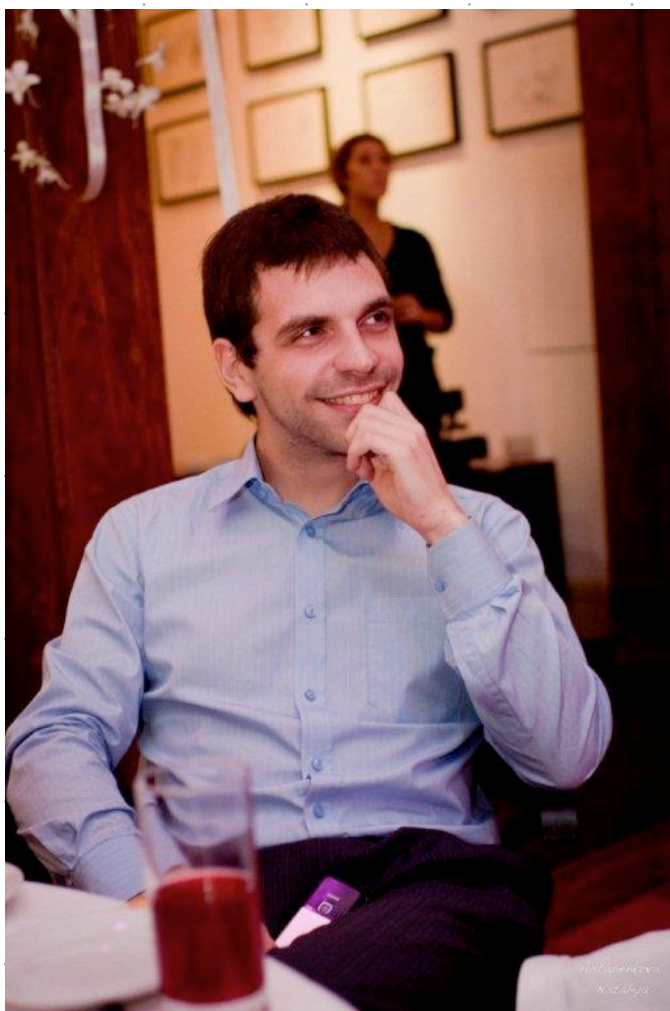


31 рубль 69 копеек

49 рублей 63 копейки

41 рубль 67 копеек

# ТОРГОВЫЙ ПУТЬ: ИЗ МОСКВЫ В РЕГИОНЫ



Они стали победителями премии «Стартап года»-2011 в номинации «Открытие года/быстрый старт». Плохие дороги и слабое развитие интернет-торговли не помешали им завоевать рынок интернет-логистики.

О том, как начинающая компания легко конкурирует с логистическими гигантами, нам рассказал Кирилл ЯГОДКИН, создатель компании «TopDelivery».

**Кирилл, почему вообще начал заниматься доставками?**  
Мой друг, Глеб Никулин, руководил интернет-магазином и столкнулся с тем, что быстро, качественно и недорого доставить товар за пределы Москвы практически невозможно. Несколько лет назад единственным способом была доставка через «Почту России», но это не очень удобно и долго, а если оформить экспресс-доставку, то очень дорого. Ниша была свободна, а интернет-рынок рос, и мы с Глебом решили создать свою логистическую фирму, решающую проблему между Интернет-магазином и покупателем. С идеей пришли в бизнес-инкубатор ГУ-ВШЭ, получили у них грант на развитие бизнеса и все условия для работы: нам выделили помещение под офис, оборудование и консультировали по многим важным вопросам. После начали изучать рынок, западные системы логистики и устройство городов в России. Оказалось, что в России большие проблемы магистральных узлов между городами. К примеру: из Тюмени в Сургут есть железнодорожный путь, но он однополосный, поэтому поездам постоянно приходится заезжать в карманы, что приводит к увеличению сроков перевозов. Есть много и других примеров.

**- Ты знал об этом до того, как начал заниматься логистикой?**

Нет, это все в процессе узнавалось. Мы поняли, как города устроены в регионах. Там нет ни мкадов, ни кадов и вообще дорог окружных, т.е. это вытянутые города необычных форм, иногда они разделены рекой и перевоз осуществляется через единственный мост, на котором может быть пробка. В Самаре, например, есть населенные пункты, путь к которым лежит через плотину. Иногда она перекрыта или образуются пробки, из-за чего логистика встает, и время доставки срывается. В России много проблем в логистике. Хорошо развитый район – это Центральная Россия. Урал, Зауралье – это уже проблемы, где приходится применять много нестандартных решений. Поэтому нужно очень четко выстраивать свою систему логистики. Мы сначала пытались ориентироваться на западные системы, но поняли, что у нас нужен иной подход.

**-Что это за подход?**

Всю логистическую цепочку перевозок грузов на словах долго рассказывать. Одним из важных моментов были размышления над вопросом «Как осуществлять доставку в городе, который ты плохо знаешь?». Мы решили выстраивать партнерские отношения с локальными службами доставки, которые знают структуру именно этого региона и знают, как в максимально короткий срок доставить товар покупателю. Если честно, мы сначала думали, что это не престижно – иметь партнеров, что нужно именно открывать свои филиалы, как это делают компании гиганты. Более детально изучив опыт крупных международных компаний, мы поняли, что это часто применимая схема с учетом Российской географии. Важно знать с кем ты работаешь – если партнер отлично работает, по четкому регламенту и структурированной модели, то это преимущество, а ошибки партнера – это наши ошибки.

**- И как вы отбираете партнеров?**

Можно применять модель сравнения и исключения различных компаний, работающих в данном регионе. Для этого мы используем множество различных критериев и показателей выбора, таких как возраст компании, схожесть изначальных процессов и видения владельцев с нашим.

**-Как это понять?**

При личном общении. Мое первое общение с потенциальным партнером может длиться несколько часов. Мы говорим о жизни, о целях, планах развития, взглядах на проблемы доставки и многое другое. Это можно сказать «первое знакомство». Если возникает ощущение комфорта, то мы продолжаем дальше вести переговоры, на которых более детально обсуждаются условия. Это важно, потому что работать надо с теми людьми, с кем вам комфортно. Если к вам пришло два специалиста с разным «бэкграундом», то выбирать лучше, того с кем комфортно. Если у Вас одинаковые взгляды и цели, то он Вас никогда

не подведет. И даже если он где-то что-то не знает – он научится, но если вы по-разному смотрите на жизнь – то вы долго вместе работать не сможете.

### -Как вы планируете дальше развиваться?

Мы планируем за ближайший год вырасти в несколько раз. Вырасти в качественных и количественных показателях: количество и уровень персонала, объем рынка, сроки доставки, новые услуги (хранение, сборка, комплектовка товара) и многое другое. В дальнейшем планируем оказывать полный комплекс логистических услуг для e-commerce. Мы хотим способствовать развитию рынка, чтобы представители интернет-торговли занимались своей прямой деятельностью и знали о наличии компании, которая полностью возьмет на себя все заботы от хранения товара до доставки покупателю.

### -Что мешает развитию бизнеса?

Многое... Начиная с менталитета покупателей и заканчивая уровнем обслуживания самих интернет-продавцов. Из реальных ситуаций: порой покупатели думают, что тот, кто им доставляет товар, скажем, в Екатеринбург – это и есть представитель самого магазина, который приехал из Москвы. Это не шутка. Это очень распространенное заблуждение. Так же есть сложившееся восприятие и отношение к службе доставки, как к «Почте России», где посылки могут месяц дожидаться покупателя. Менеджер звонит покупателю, а он говорит «Я сейчас занят – дайте потом» и так несколько раз подряд. Покупатель перезванивает через три недели, а товар уже обратно в магазин отправили, потому что по регламенту мы невостребованный товар возвращаем обратно через 14 дней. Еще проблема в том, что большая часть населения просто не доверяет интернет-магазинам: «Вдруг привезут не то? А вдруг товар битый, как я его верну обратно? Как мне вернут деньги?». Так же многие магазины не умеют работать с покупателем и неправильно информируют о доставке. В их понимании Россия – это Москва и Питер. На эту тему ходит шутка «За МКАДом жизни нет». Оформление раздела доставки, правильный маркетинг и реклама в интернете – оставляет желать лучшего. Частая ошибка в оформлении раздела доставки в регионы: отсутствие четкого описания городов, сроков, временных интервалов, цен по доставке и типов доставки. Я считаю, что самое плохое, когда покупателю необходимо перейти на другой сайт, чтобы рассчитать стоимость доставки в свой город или разобраться в безумных таблицах в разделе доставки. Мы структурируем услуги для покупателей, чтобы они могли больше доверять магазинам, чтобы им все больше нравилось этими услугами пользоваться. Когда покупатель заходит на сайт, сразу видит список городов, сроки доставки, стоимость, правила оплаты, то у него нет вопросов, он не тратит время менеджера и свое, чтоб зайти на сайт службы доставки.

### - Ваши клиенты не только интернет-магазины, но и покупатели?

Сейчас непосредственно наши клиенты – это интернет-магазины, но покупатели – это обратная связь. Нам важно, чтобы покупателю все нравилось, тогда он готов снова сделать заказ у магазина, а чем больше заказов у магазина, тем больше товаропоток у нас. Это взаимовыгодная история. Поэтому мы стараемся создать наиболее выгодные условия доставки для самих покупателей. Например, мы предлагаем для них единый тариф доставки во все города – хоть в Нижний Новгород, хоть в Красноярск.

### - И как вы назначаете общую цену? Расстояния ведь совсем разные?

Такая модель основана на усреднении показателей. Если в Нижнем Новгороде покупатель незначительно переплачивает, рублей на 20–30, то в Красноярске стоимость доставки дешевле, чем должна быть. Основную часть стоимости доставки составляет работа курьера и сотрудников в самом городе, на цену которой не влияет удаленность от Москвы. Мы считаем это действительно удачной идеей. Не зря у нас ее копируют многие конкуренты.

### - Сколько у вас сейчас клиентов?

Более 100.

### - А как вы нашли своих первых клиентов?

У нас был огромный список компаний занимающихся интернет-торговлей... порядка 300 потенциальных клиентов, и мы каждого обзванивали лично, писали им письма-предложения. Откликнулось всего два Интернет-магазина. Но это были две достаточно крупные компании, с которыми мы вместе стали работать и развиваться, потом появились новые клиенты. За год с нами стало работать более 100 интернет-магазинов, среди которых «Экспедиция», «DeoShop», «КлубКрасоты» и многие другие.

### - И каково это чувствовать себя руководителем собственной компании, которую ты создал с нуля?

Про это можно отдельно писать статью. Помню у меня был какой-то момент, когда я решил, что раз я владелец компании, то могу позже приезжать на работу часам к 13... Это бред. Чем выше руководитель, тем больше у него работы. Потому что бизнес – это ты. Это твой организм. Во многом в компании все должно быть так, как ты придумал, потому что только ты видишь как это должно быть. Конечно, свой бизнес это и огромная ответственность, но мне это нравится и приносит удовольствие. В какой-то момент жизни я понял, что вообще не могу работать на кого-то. А вообще, когда начинаешь свой бизнес – очень важно ничего не бояться, особенно ошибок. Ошибся – сделал выводы – откорректировал. Еще раз ошибся – еще раз сделал выводы и т.д. В конце концов ты все сделаешь как надо. И кроме тебя никто не сделает. Это важно понимать, потому что, когда люди начинают работать, то появляется очень много вопросов – где взять денег, как все это юридически оформить, как бюджет построить... И первая мысль которая возникает – «Оооо! Мне нужен миллион долларов, тогда я всех людей наберу и они все сделают!» Нет, кроме тебя никто ничего не сделает.

Не бойся действовать там, где знаешь, что ты можешь сделать лучше, чем есть.



TOP  
DELIVERY

ИНТЕРНЕТ ЛОГИСТИКА





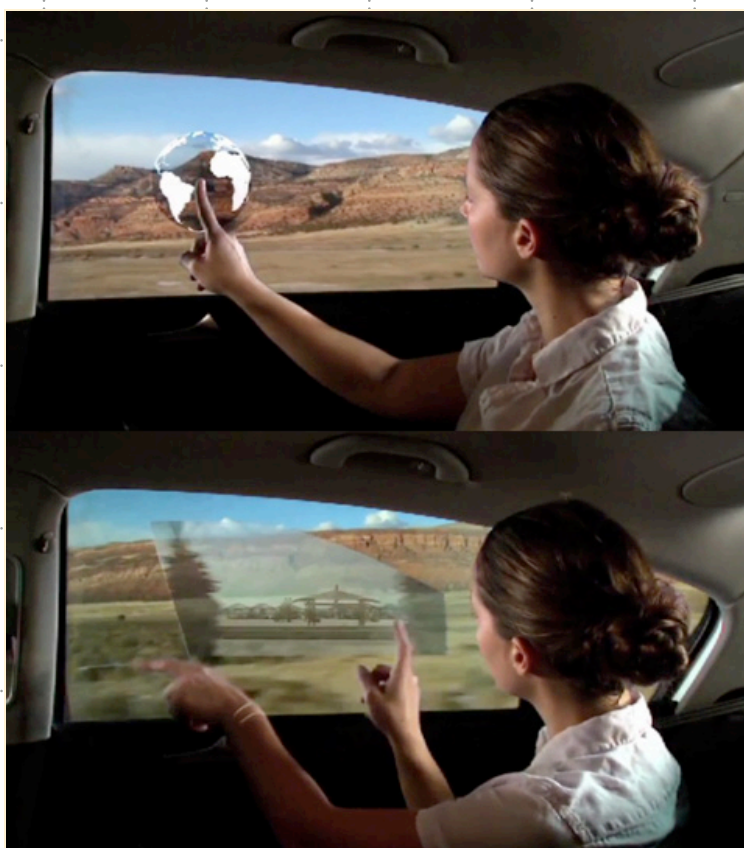
## СОВЕРШЕННО ПРОЗРАЧНЫЙ СВЕТИЛЬНИК

на основе OLED разрабатывают совместно Philips и BASF. Технология позволит создавать прозрачные светильники любой формы и размера. Компании говорят, что использовать новинку можно в самых разных отраслях и сферах: от оригинальных дизайнерских инсталляций до промышленного освещения или использования в автомобилях. Предполагается, что технология будет доступна для коммерциализации к 2014–2015 году. [Подробнее...](#)



## БИО-СПРЕЙ ПОЗВОЛИТ БЫСТРО ОСТАНОВИТЬ КРОВОТЕЧЕНИЕ

позволит быстро остановить кровотечение и заживить рану. Изначально разработанная для военных, эта технология будет доступна и в гражданской медицине. [Подробнее...](#)



## ИНТЕРАКТИВНЫЕ ОКНА ДЛЯ АВТОМОБИЛЕЙ

разрабатывают многие автомобильные концерны и исследовательские институты. Их разработки позволят видеть за окном "другую реальность" и обмениваться сообщениями пассажирам автомобилей, едущих по одному шоссе. [Подробнее...](#)

обзор  
мировых  
новостей  
в области

# ЛАВРЕНТЬЕВСКИЙ ПРОРЫВ

11

ВЕТЕР  
ПЕРЕМЕН

Евгения  
ОСИПОВА

С недавних пор Новосибирск считается регионом инноваторов, потому что здесь молодые ученые создают проекты, аналогов которым нет ни в России, ни на Западе(а если они и есть, то стоят очень дорого). А студенты здесь могут в год выпускать по три новых IT-продукта. Как создавались условия для поддержки инноваторов в Новосибирске, рассказал Антон МЕЛЬНИКОВ, руководитель проекта



## - Антон, с чего все началось?

В 2009 году в Новосибирске проходил первый международный инновационный форум «Интерра». И на форуме выяснилось, что в основном со своими проектами выступали ребята из других регионов. Тогда у новосибирского губернатора возникла идея, что нужно активизировать инновационную деятельность именно в Новосибирске и создать проект, занимающийся поиском инновационных идей и поддержкой молодых ученых на каждом этапе инновационного цикла – от идеи до готового продукта. Своей идеей губернатор поделился с управлением по делам молодежи, а руководитель управления по делам молодежи пригласил меня, чтобы я этот проект разработал и возглавил. Так появился «Лаврентьевский прорыв».

## - Почему именно «Лаврентьевский прорыв»?

В честь Михаила Алексеевича Лаврентьева – это известный новосибирский ученый, академик, основатель Сибирского отделения российской академии наук. Эту фамилию у нас знают абсолютно все.

## - Как вы работаете с инноваторами?

Есть определенный инновационный цикл, который мы проводим каждый год. Все начинается с набора в феврале-марте, когда

студенты выходят на учебу. Проводится информационная компания в ВУЗах города, научно-исследовательских институтах и академиях. Мы распространяем информацию по различным базам, проводим презентации, размещаем релизы на сайтах университетов. Используем и наружную рекламу – афиши, листовки, а также студенческие СМИ, радио.

## - А потом?

После того, как мы набрали необходимое количество участников, мы проводим экспертизу их проектов. Задача экспертизы – не выбрать лучших, а провести «инвентаризацию», понять на какой стадии проекты находятся и разработать для каждого проекта индивидуальный план развития и продвижения. Единственный критерий, который мы предъявляем – проект должен соответствовать научно-технической сфере – абсолютно любой, будь то агропромышленный комплекс, нано-технологии, металлообработка – это непринципиально. С гуманитарными инновациями, инновациями в экономике мы не работаем, у нас вся структура и сервис заточен именно под технические инновации.

## - Зачем нужна экспертиза проектов?



Чтобы отчетливо было видно, какие проекты к нам пришли и как с ними работать. У кого-то проект на высокой степени готовности и можно уже работать с производителями, а кто-то на стадии идеи находится, тогда необходимо решать вопрос командообразования, определения своего продукта и многие другие вопросы, прежде чем думать непосредственно о создании бизнеса.

После того, как прошла экспертиза и мы сделали эти выводы, начинается этап поддержки. Во-первых, мы проводим образовательные программы и бесплатно оказываем для ребят консалтинговые услуги – это консультирование по вопросам защиты прав на интеллектуальную собственность, консалтинг по маркетингу, бизнес-планированию, юридические консультации, бухгалтерские консультации. Во-вторых, мы отправляем наших ребят участвовать в мероприятиях регионального и федерального масштаба по их специфике. Участвуем в ежегодной Сибирской венчурной ярмарке. Наши ребята на ней стали бронзовыми призерами в 2010 году, и золотыми в 2011. Получили несколько предложений от инвесторов и призы (хотя, призы, наверное, в данном случае не главное). Тот факт, что есть предложения от инвесторов и есть интересные проекты для предпринимателей, и те истории успеха, которые уже сейчас есть – они подтверждают необходимость нашей работы и для нас это важный показатель.

### - Какие образовательные программы вы проводите?

У нас есть несколько видов образовательных программ, потому что мы поняли, что нужен индивидуальный подход к каждому. Во-первых, не каждый ученый готов быть предпринимателем. Те ученые, которые идут заниматься бизнесом, скорее, исключение, чем правило. Поэтому основная программа рассчитана на подготовку команд, в которых есть и технарь, и экономисты, и менеджеры. Для полностью укомплектованных команд мы проводим обучение основам инновационного бизнеса. Второе образовательное направление – для технарей, у которых команды нет и которые не хотят создавать бизнес, но которым интересно свою разработку продать. Для таких ребят, совместно с экономическим вузом Новосибирска мы организуем программу бизнес-инкубирования, когда студенты под руководством опытных тьюторов, экспертов, бизнесменов, маркетологов, экономистов разрабатывают бизнес-план и полностью просчитывают экономическую модель реализации своего продукта. Потом они выходят на презентацию перед инвесторами на венчурной ярмарке, на «Интерре» и говорят не о технических особенностях своего устройства (как это было раньше), а о рентабельности проектов и о том, как на них можно заработать. Цель – найти покупателя этой технологии. Образовательная программа, участие в различных форумах, – это все этапы поддержки, после того как у нас появляются проекты высокой степени готовности, начинается этап продвижения. На этом этапе мы индивидуально занимаемся с каждым проектом. У нас есть клуб инвесторов, которые знают о наших проектах и заинтересованы в их разработках. Для них мы устраиваем инвестиционные сессии, где у ребят есть возможность получить «посевное» инвестирование. Также мы в 2011 впервые организовали свой конкурс стипендий, по 100 тысяч рублей самым лучшим проектам на движение бизнеса – это непосредственно траты на конкретные статьи – на получение патента, аренду, бухгалтерское обслуживание, написание бизнес-плана – те вещи, которые нужны непосредственно когда бизнес начинается. И вот таким образом мы подходим к концу года, участвуем во всероссийском конвенте и в других конкурсах, которые в это время проводятся, подводим итоги работы за год.

### - Вы весь год работаете с проектами, а потом отпускаете ребят в свободное плавание или дальше продолжаете с ними работать, если это необходимо?

Кто-то действительно уходит в свободное плавание, но по большому счету мы всегда знаем, что с ними происходит. Они всегда рядом с нами, участвуют в наших событиях и мы им помогаем, если это требуется... Многие из тех, кто у нас был в 2010 году, в 2011 снова приняли участие – кто-то с новыми проектами, а кто-то продолжал работать со старыми.

### - Если кому-то для запуска нужно больше, чем один год, вы продолжаете с ними работать?

Да. Понятно, например, что сельскохозяйственным инновациям нужно больше времени для окупаемости, а IT-проекты могут стартовать за месяц и достаточно быстро набирают обороты – у нас есть ребята, которые за год по несколько проектов запускают. Поэтому мы стараемся использовать индивидуальный подход.

### - Какие истории успеха у вас есть?

Одна из самых ярких историй успеха – это Лена Гурова, она преподаватель академии водного транспорта, разработала так называемый виброизолятор – устройство, которое позволяет практически до нуля снижать вибрацию как на производстве, так и в быту. У этого устройства аналогов в России нет, а



зарубежные аналоги стоят в пять или в десять раз дороже. Виброизоляторы Лены, в зависимости от нагрузки, стоят от тысячи до 6 тысяч рублей, а в Америке их стоимость составляет порядка 1000 долларов. Лена пришла к нам с технической разработкой, при помощи экспертов она разработала и написала бизнес-план и участвовала в венчурной ярмарке. Получила предложение от инвесторов, потом от предложения инвесторов она отказалась, потому что смогла договориться с покупателем о предоплате и на нее сделала первую партию. Продала ее и запустила свой бизнес, зарегистрировав юридическое лицо. Она участвовала во всех конкурсах транспортной тематики, получила ряд заказов от завода имени Чкалова (Новосибирск), от завода КАМАЗ, от судостроительной верфи, – часть этих заказов уже выполнены, что-то сейчас отработывается.. А мы продолжаем ее курировать, помогаем бизнес устраивать, потому что она не бизнесмен, а больше ученый, преподаватель, и ей экспертная поддержка нужна.

Другая история успеха – это Олег Сорокин, преподаватель медицинского университета. У него был медицинский прибор, который позволяет снижать риск сердечно-сосудистых заболеваний практически в два раза для людей, которые либо подвержены такому риску, либо уже перенесли инфаркты, инсульты, и находятся в группе риска. Его устройство основано на биологической обратной связи и позволяет человеку управлять своим сердцем. Олег стал победителем нескольких конкурсов, начал получать заказы на эту разработку, сейчас он ее продает в небольших количествах и продолжает совершенствовать. Он сделал вид этого устройства для спортсменов: для биатлонистов, велосипедистов и сейчас



продвигает его на этом рынке. Он сделал модельный ряд – от простого, до самого сложного, и сейчас занимается реализацией своей продукции. Производственная база у него находится в Новосибирске. Дилерская сеть по Сибири и по России, часть комплектующих заказывают зарубежом. Владислав Милейко в 2010 году стал победителем инновационного конвента, получил миллион рублей из рук Дмитрия Анатольевича Медведева. Он разработал метод диагностики рака молочной железы на ранней стадии с очень высокой точностью. В его разработке заинтересовано и министерство здравоохранения. Сейчас этот проект находится на стадии клинических испытаний...

Есть еще много историй успеха...

**- А как вы можно охарактеризовать тех ребят, которые приходят к вам со своими проектами?**

В большинстве своем это студенты старших курсов новосибирских вузов. Если говорить об их чертах характера, то это ребята, которым интересно что-то большее, чем просто

**Образование**  
 Интернациональная конференция «Кадровый потенциал новой экономики»;  
 Конференция «Перспективы развития инженерного образования»;  
 Другой стол «Инструменты развития научно-производственной деятельности вузов в кооперации с предприятиями»;  
 Школьная Интерра»;  
 Выставка проектов высших технологических производств»;  
 Интерактивный онлайн тур «Новосибирский инновационный олимпиад»;  
 Детский технопарк «Мультимедиа»;  
 Мероприятия вузов.

**Наука**  
 Фестиваль науки;  
 Научные школы;  
 Выставки;  
 Бизнес-кафе и сайенс-дуэтты;  
 Дискуссии и презентации.

**Форум для тех, кто идет первым и оставляет след за собой**

**владислав милейко**  
 Аспирант института химической биологии и фундаментальной медицины Сибирского отделения РАН, победитель III Всероссийского инновационного конвента.

«Интерра» – это культурно-информационный ориентир в жизни города, который давно уже стал визитной карточкой Новосибирска. Я очень благодарен форуму 2010 года: он вдохновил меня и зарядил энергией для движения дальше.

22-24 сентября 2011, Новосибирск  
 +7 (383) 231-05-00  
[interra-forum.ru](http://interra-forum.ru)  
[info@interraforum.ru](mailto:info@interraforum.ru)  
 Горячая линия форума 077 (бесплатно)

Генеральные информационные партнеры

сидеть в лаборатории.. Им интересно сделать что-то полезное, довести свой проект до потребителей, а не просто сложить на полочку у себя в институте. Это те люди, которые хотят изменить мир.

**- Сколько человек принимает участие в проекте?**

В 2010 году их было порядка 200, а в 2011 – 168.

**- Почему в 2011 их стало меньше?**

Их не стало меньше. Наоборот – общее число участников увеличилось, потому что в этом году мы нашли еще 168 новых участников, помимо тех, кто пришел к нам в прошлом году...

Но на самом деле, количество проектов важнее количества участников, хотя нам, конечно, интересно работать с людьми. Потому что это развитие кадрового потенциала и подготовка более качественных специалистов. Они же не все становятся предпринимателями и бизнесменами, но все создают свои компании, но все они идут работать на новосибирские предприятия. А специалист, который еще и видит как можно предприятие улучшить, сделать его еще более эффективным, всегда будет более востребованным. Это, наверное, наша сверхзадача – создание качественного кадрового потенциала.

**- А сами предприятия насколько заинтересованы в вашем проекте? Есть заказы от конкретного промышленного предприятия? Есть связь?**

Да, у нас связь с предприятиями налаживается. Сначала мы пошли по пути «получения» заказа от предприятия на разработку.. в течение года мы над этим работали, но ничего не выходило, потому что предприятия говорили «нам ничего не надо, у нас все хорошо, мы работаем, у нас все технологии отработаны, вы в наш огород не лезьте». Тем не менее мы выяснили их реальные потребности – им нужны люди, специалисты. И сейчас мы как раз занимаемся тем, что многих наших ребят устраиваем работать на новосибирские предприятия. Недавно съездили на экскурсию в компанию САН – инновационная компания, которая занимается производством красок. Они сказали, что им требуются химики и биологи, желательно с опытом проектной работы, которые могут не просто выполнять конкретные задачи, но и что-то новое привнести. Мы сейчас среди своих ребят таких ищем. Через трудоустройство мы налаживаем связь с производством. Конечно, если у кого-то будут проектные заказы, наши ребята с удовольствием возьмутся на взаимовыгодных условиях...

**- «Лаврентьевский прорыв» – уникальный проект?**

- Я считаю, что мы проект уникальный по той технологии, с которой мы работаем. Есть проекты, которые направлены на поддержку молодых ученых, я их изучал, но мне кажется, что наша схема на сегодняшний день является самой оптимальной – мы показываем хорошие результаты – ребята выходят победителями и региональных, и федеральных мероприятий..

**- В чем именно преимущество вашей технологии?**

В том, что мы, во-первых, работаем индивидуально с людьми, а не по общей схеме. Во-вторых, мы проходим с ребятами путь от самого начала до самого конца, мы не занимаемся только поддержкой или только поиском инвестиций, мы проходим с ними все этапы инновационного цикла. Третий важный момент – мы не замыкаемся на самих себе – мы с самого начала видели, что есть огромное количество субъектов, которые уже что-то в этой сфере делают и нам нужно было только их объединить. Мы подтянули наш технопарк, венчурные фонды, федеральные проекты и новосибирские инвестиционные компании. Мы просто объединили всех вокруг себя и организовали их связь – эти три вещи нас качественно и отличают от других.

Но, наверное, самое основное это то, что у нас есть политическая и ресурсная поддержка. Губернатор новосибирской области, министр образования, науки и инновационной политики помогают нам выстраивать партнерские сети; управление по делам молодежи помогает правильно работать с проектами. Второй фактор – это команда, которую нам удалось объединить для реализации этого проекта. Нас пять человек, которые работают на протяжении двух лет по разным направлениям – слаженная командная работа позволяет достигать хороших результатов. И, наверное, третий фактор, это гордость за малую родину. Я действительно считаю, что Новосибирск и новосибирская область – это регион инноваций, регион изобретений и разработчиков.



**ЛАВРЕНТЬЕВСКИЙ  
ПРОРЫВ**  
операции с инновациями

# ДЕНЬГИ, КОТОРЫЕ ВСЕМИ КОМАНДУЮТ: ФРАНЦУЗЫ ПРОТИВ!



Эпоха Просвещения началась в XVII веке в Англии, однако именно французы Вольтер, Руссо и Дени Дидро в XVIII веке сформулировали ее принципы наилучшим образом.

Экономический кризис XXI века начался 15 сентября 2008 года в США. Однако, именно француз Франсуа Олланд, кандидат в президенты Франции, лидер президентской гонки, сформулировал причины этого кризиса лучше всех. Вот избранные места из его речи (в вольном переводе с французского).

“Открою вам свой секрет, который хранил очень долго. Я люблю людей в отличие от тех, кто обуреваем страстью только к деньгам. И я вам скажу, кто мой противник, мой истинный противник. У него нет имени, нет лица, нет партии, он никогда не выдвинет свою кандидатуру, он не будет избран, но он управляет. Этот истинный противник – мир финансов. На наших глазах, в течение двадцати лет, финансы взяли под свой контроль экономику, общество и даже нашу жизнь. Ошеломляющие суммы денег можно теперь переместить за доли секунды, угрожая безопасности государств.

Если финансы – противник, то надо его встретить лицом к лицу, без слабости, понимая, что это будет длинный бой, тяжелое испытание.

Борьба с финансовой сферой начнется с принятия закона о банках, который обяжет их отделить кредитную деятельность от спекулятивных операций. Также никакой французский банк не сможет регистрироваться в оффшорных зонах, в так называемом “налоговом раю”.

Токсичные доходы от финансовых операций, то есть доходы, не связанные с необходимостями реальной экономики, будут просто запрещены...

Французская мечта – это страна рабочих, страна достойных граждан. Это справедливая Франция, где деньги будут находиться на своем месте – у слуг, а не у хозяина”.

Мне осталось только добавить, что 57-летний Франсуа Олланд никогда не занимал должностей в правительстве. Лишь однажды был экономическим советником при Франсуа Миттеране. Ни разу не был замешан в финансовых скандалах. Всегда слыл очень умеренным социалистом. И если такой человек отважился говорить такие радикальные слова, значит перемены ждут не только Францию.

14

П.С.



Анатолий  
ЛЕРМАН

СКРАЙННОВАЦІЙ

## РЕДАКЦИЯ

СЕРГЕЙ  
 ХАПРОВ  
 АНАТОЛИЙ  
 ЛЕРМАН  
 АННА  
 ХАПРОВА  
 ЕВГЕНИЯ  
 ОСИПОВА  
 ЯРОСЛАВ  
 МЕНЬШЕНИН  
 АЛЛА  
 ТЕВЯШОВА

## ПЕРИОДИЧНОСТЬ ДАТА №

ОДИН РАЗ  
 В МЕСЯЦ  
 1 ФЕВРАЛЯ  
 2012 ГОДА  
 №17

## КОНТАКТЫ

ИНСТИТУТ  
 СЕМАНТИКИ  
 СИСТЕМ  
 МОСКВА  
 ЛЕНИНСКИЙ  
 ПРОСПЕКТ, 4  
 +7 499 2372455  
[ISKRAINNOV@GMAIL.COM](mailto:ISKRAINNOV@GMAIL.COM)