ЛЕТО/2010

GO|INSIDE

SKOLKOVO

ПИЛОТНЫЙ ВЫПУСК

Замечания, предложения, идеи ожидаются и приветствуются

НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ // УЧИМСЯ НА ПРАКТИКЕ
ТЕНДЕНЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ // РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО // БИЗНЕС В СТРАНАХ БРИК // РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ
ЧТО ПОЧИТАТЬ?

Новое поколение MBA.

Для нового поколения лидеров.

СКОЛКОВО
Московская школа управления

Рутина или прорыв. Стандарт или инновации. Настоящее или будущее. Для тех, кто готов к переменам и рискам, – программа СКОЛКОВО MBA. Вместо классов – реальные бизнес-проекты, вместо экзаменов – диалог с лидерами бизнеса, вместо поощрительной грамоты – венчурное финансирование вашей бизнес-идеи.
Работа в Индии, Китае, США, опыт корпораций, государственного сектора и старт-апов.
Мы дадим Вам многое – вы должны стать успешными.
Новый мир создается сегодня, в СКОЛКОВО.

СКОЛКОВО MBA
Тел. +7 (495) 580-30-03 www.skolkovo.ru

SKOLKOVO **GO**INSIDE MAGAZINE
ЛЕТО 2010

//2 ОТ РЕДАКЦИИ /
Сегодня в номере или о повестке дня

//3 ЦИФРЫ И ФАКТЫ /
СКОЛКОВО в числах

//4 НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ /
Победители конкурса о своих планах и ожиданиях

//8 УЧИМСЯ НА ПРАКТИКЕ /
Студенческие проекты в действии

//14 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО /
История успеха от победителя SKOLKOVO Challenge

//16 ТЕНДЕНЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ /
от Евгении Овасапян

//18 РУКОВОДИТЕЛЮ КОМПАНИИ /
Андрей Волков: Новый подход СКОЛКОВО

//20 БИЗНЕС В СТРАНАХ БРИК /
Вилфрид Ванхонакер «Китайцы – прирожденные бизнесмены»

//26 ИГРАЕМ В ГО /
Студенты Executive MBA схлестнулись в игре Вейци

//28 РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ /
Сэм Пак: СКОЛКОВО стремится устранить дефицит знаний

//30 РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ /
или Принципы Ли Куан Ю

//34 НОВЫЙ ДОМ СКОЛКОВО /
или переезд на Кампус

//36 СКОЛКОВО РЕКОМЕНДУЕТ /
Книжные советы от Хэлен Эдвардс

Дорогие читатели!

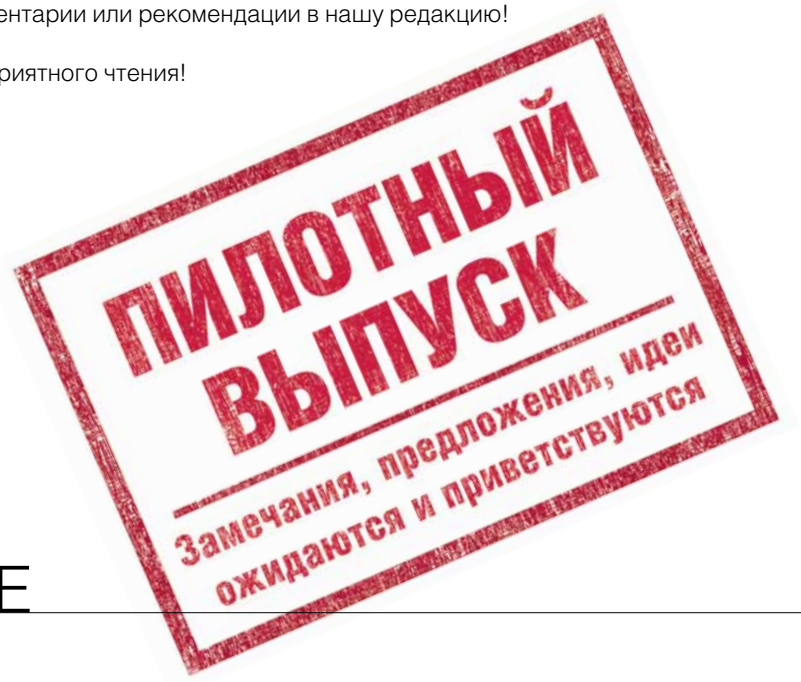
Вы держите в руках первый номер журнала SKOLKOVO GO Inside. Что это за журнал, для кого он, что сможет почерпнуть из него для себя читатель? На этом этапе совершенно точно мы знаем одно: это журнал для наших друзей.

На его страницах мы планируем рассказывать вам о насыщенной событиями, стремительной жизни СКОЛКОВО, о тех – временами знаковых – встречах, которые проходят в стенах школы, о наших студентах, о наших уникальных проектах. Вместе с вами мы надеемся порассуждать о том, что является неотъемлемой частью СКОЛКОВО и нашим с вами, уверены, общим интересом: о бизнесе и управлении им.

В первом номере мы решили поговорить о тенденциях и новых подходах в современном образовании, о перспективах развивающихся рынков и специфике работы на них. Также на страницах этого номера вы сможете начать знакомство со студентами СКОЛКОВО.

Друзья, это наша первая проба пера, поэтому, вероятнее всего, журнал еще будет меняться как по формату, так и по наполнению. А поскольку для нас действительно важно, чтобы он был интересен для вас, мы открыты к предложениям, пожеланиям и отзывам. Присылайте свои комментарии или рекомендации в нашу редакцию!

Приятного чтения!



// GO INSIDE
SKOLKOVO

ИЗДАТЕЛЬ // **Кира Кирюхина**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР // **Антон Сарайкин**

РЕДАКТОР // **Олеся Кузьминская**

РЕДАКТОР // **Ксения Корнеева**

РЕДАКТОР АНГЛИЙСКОЙ ВЕРСИИ // **Эндрю Лэнгли**

ДИЗАЙН // **Андрей Трояновский**

ФОТОГРАФ // **Станислав Тимохин**

ИЛЛЮСТРАТОР // **Михаил Виршев**

1ST KM OF SKOLKOVO HIGHWAY
ODINTSOVSKY DISTRICT,
MOSCOW REGION, RUSSIA
TEL.: +7 495 580 30 03
FAX: +7 495 994 46 68
INFO@SKOLKOVO.RU
WWW.SKOLKOVO.RU
Московская школа управления СКОЛКОВО

ОТПЕЧАТАНО
МОСКВА
ЦВЕТНОЙ БУЛЬВАР, 24/2
ТЕЛ.: +7 495 608-4549/ 4396/ 406
WWW.TECA.RU
Технологии Рекламы

ЦИФРЫ И **ФАКТЫ**

30 декабря

ЗАВЕРШИЛАСЬ МНОГОМОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА «КОМПАС ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

1 января

МТС И СКОЛКОВО НАЧАЛИ СОВМЕСТНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ДНК ЛИДЕРСТВА МТС»

2025

К ЭТОМУ ГОДУ ЭКОНОМИКИ БРИК ВОЙДУТ В СПИСОК ШЕСТИ НАИБОЛЕЕ КРУПНЫХ ЭКОНОМИК МИРА, СОГЛАСНО ПОСЛЕДНЕМУ ИССЛЕДОВАНИЮ SIEMS

50 HR-директоров

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В HR-КЛУБЕ СКОЛКОВО 8 ДЕКАБРЯ

39 студентов

ИЗ РОССИИ, АВСТРИИ, ИНДИИ И УКРАИНЫ НАЧАЛИ ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОГРАММЕ EXECUTIVE MBA

5 победителей

КОНКУРСА «НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ» БУДУТ БЕСПЛАТНО УЧИТЬСЯ НА ПРОГРАММЕ EXECUTIVE MBA

100 компаний

SIEMS ИЗУЧИЛ ДАННЫЕ БОЛЕЕ 100 ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ И КИТАЕ «В НОВОМ ИССЛЕДОВАНИИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ»

1 декабря

БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ О ПРИЕМЕ СКОЛКОВО В КОНСОРЦИУМ UNICON

более 100 заявок

ПОСТУПИЛО НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ «НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ»

ПОБЕДИТЕЛИ

Московская школа управления СКОЛКОВО и Сбербанк объявили имена пяти победителей совместного конкурса «Новые люди, новые идеи».

ОБЪЯВЛЕНИЕ НАЧАЛА КОНКУРСА, ОКТЯБРЬ 2009 Г.

Денис Александров
Финансовый директор,
Инвесткомпания А1

Я наблюдал за развитием проекта СКОЛКОВО по прессе и считаю проект очень нужным и своевременным. Начал задумываться о поступлении в СКОЛКОВО, а тут услышал о конкурсе. У меня была идея, которой я хотел поделиться с профессионалами, с людьми, способными не только оценить идею, но и помочь в ее реализации. Я надеялся, что программа станет таким форумом, где можно будет обсуждать, критиковать и дальше развивать саму идею. И я не ошибся, мои коллеги уже проявили интерес к некоторым предложенным идеям. Посмотрим, что из этого выйдет.

Для развития экономики страны нужны инвестиции и не только инвестиции в капитал, но и длинные долговые деньги. Моя идея заключается в том, чтобы создать механизм, позволяющий банкам брать проектные риски и выдавать длинные деньги, а предприятиям получать доступ к финансированию новых проектов. Плюс совместное участие государства и частного капитала в создании такого механизма.

После окончания СКОЛКОВО я не ожидаю серьезных перемен, хочу продолжать расти в своей профессии и в своей компании. Думаю, что бизнес-школа позволит мне взглянуть на многие вещи шире, под другим углом. И, конечно, для меня бизнес-школа СКОЛКОВО – это прежде всего люди. У нас очень хороший поток, 38 человек, все разные, но все интересные и у нас очень много общего. Надеюсь найти новых друзей, новых бизнес-партнеров.

Леонид Умирзаков
Замглавы Дмитровского отделения,
Сбербанк

Последние два года в Сбербанке многое меняется. Не только отношение клиентов, но и отношение работников к нашему банку. Коллектив Сбербанка мотивирован на реализацию амбициозных целей, важное значение также придается самосовершенствованию каждого работника. СКОЛКОВО – это проект, вместивший амбициозность и самосовершенствование, что сочетается со стратегией развития моего банка и с моим стремлением заявить о себе.

Основная идея моего эссе заключалась в четком определении эффективности в области государственных финансов. Предлагается осуществлять целеполагание для отдельных отраслей и разрабатывать стратегию для достижения поставленных целей не только на федеральном, но и региональном, местном уровнях.

Не скрою, у меня есть определенный страх при мысли об организации собственного бизнеса, при этом не скажу, что я на это не способен. Я уверен, что СКОЛКОВО позволяет приобрести навыки не только лидера, но и человека, способного к неординарным действиям в ординарных ситуациях. Для меня не так важно, что делать, но важно как делать – если это будет инновационно, эффективно и просто красиво, – спасибо СКОЛКОВО!

Сергей Лудин
Замглавы Департамента
по управлению активами, Сбербанк

Мне было интересно придумать и изложить свое видение на актуальные вопросы развития страны и ее будущее, которое меня, как любого нормального гражданина своей страны, достаточно сильно беспокоит. Плюс элемент соревнования и очень достойный приз – обучение в СКОЛКОВО – школе, в будущее которой я верю и к которой уже давно присматривался.

Мое эссе предлагает и описывает новую систему оценок и ключевых показателей для государственных институтов, контролирующих финансовую систему страны. Эта система построена на аналогии с управлением организацией на основе драйверов стоимости. Например, управление стоимостью государственного долга, как аналог стоимости капитала в управлении стоимостью компании. Я изложил некоторые идеи по использованию резервов страны, в частности, по замещению ими внешних корпоративных долгов.

КОМЕНТАРИИ

Сергей Горьков
Директор департамента
по кадровой политике Сбербанка

«Подводя итоги конкурса "НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ", в Сбербанке с удовлетворением констатируют тот факт, что он привлек множество талантливых работников финансовой сферы, которые предложили свое, достаточно оригинальное видение решения актуальных банковских и финансовых проблем России».

В будущем вижу себя руководителем крупной компании или владельцем среднего бизнеса, а, может быть, и то, и другое, если повезет. Ожидаю, что СКОЛКОВО поможет мне открыть для себя новые горизонты развития и более плодотворно трудиться на благо моей компании и общества.

Марина Литвинова
Замглавы Департамента депозитов и счетов, Сбербанк

Главной движущей силой моего участия в конкурсе «Новые люди, новые идеи» стало огромное стремление изменить свою жизнь и освоить новые горизонты. Прежде всего, сделать свою жизнь яркой, наполненной событиями, новыми отношениями, новым масштабом задач, открыть себя для потенциал неиспользованных возможностей. Моя жизненная позиция заключается в том, чтобы в любых условиях учиться выигрывать у жизни и побеждать. Поэтому участие в конкурсе стало для меня личной конкурентной стратегией.

Главная мысль моего эссе заключается в достижении синергии в сфере государственных и финансовых услуг населению (учитывая мировой опыт, а также имеющийся в стране практический и научно-технический потенциал). Эта идея призвана способствовать инновационному экономическому росту России. Для этого необходимо создать национальную платежную систему социальных выплат в России путем соединения информационных приложений государственных ведомств (транспорт, социальная сфера, медицина, ЖКХ и др.), банковских приложений и реализовать проект по поэтапному введению в государственном масштабе нового унифицированного многофункционального продукта.

Я ожидаю от СКОЛКОВО нового качественного образования, которое позволит незамедлительно применять полученные знания на практике. Работая в банке, я прекрасно понимаю, насколько необходим сегодня современный международный опыт, насколько важно «говорить на одном языке» с представителями высшего менеджмента любых стран. Проект EMBA интересен для меня тем, что позволяет заявить о себе и о своих жизненных приоритетах, снимает границы и рамки, максимально развивает лидерские навыки, дает возможность присоединиться к мощной энергетике новых идей, присутствующих в СКОЛКОВО.

Михаил Братанов
Глава Департамента ценных бумаг, Росбанк

Мне интересна возможность поучиться у преподавателей из лучших бизнес-школ мира бесплатно, на английском языке, да еще и прямо в Москве (то есть дома). Основные тезисы моей работы базировались на системном макроэкономическом подходе. Сначала должна быть адекватная структура государственного бюджета. Не надо гнаться за профицитом при дешевом по стоимости ресурсов дефиците и нужно максимально использовать собственные средства в экономике для кредитования своей же, а не чужой экономики. Затем нужны стратегические инвестиции в инфраструктуру (дороги, больницы и т.д.). То есть все то, что создает макроэкономическую базу для развития реальной экономики и при этом абсолютно необходима реальная борьба с коррупцией. Затем уже значение имеет развитие остального – налоговая система, финансовый рынок, наука, образование и прочее. При этом в эссе был изложен основной принцип к подходу по формированию этапности.

После окончания СКОЛКОВО я надеюсь увидеть себя менеджером и предпринимателем на новом качественном уровне. Я надеюсь, что я буду развиваться в той области, которая мне будет интересна, так как я не люблю рутину и скуку. Мне бы хотелось получать удовольствие от работы, и еще я люблю независимость – может быть, школа поможет стать свободнее в разных смыслах. Мне бы хотелось получить от СКОЛКОВО реальную помощь в качественном росте. Профессиональные знания для бизнеса, международный опыт, среда и обмен мнениями, креатив, возможность смотреть на вещи шире, а может и проще – это то, что я надеюсь получить в процессе обучения.

КОМЕНТАРИИ

Вилфрид Ванхонакер
Декан СКОЛКОВО

«Нам было непросто выбрать победителей, учитывая тот факт, что изначально на конкурс было прислано более 100 работ. Однако результаты экзаменов на программу помогли нам определить пять самых сильных участников, которые помимо написания прекрасных эссе, достойно прошли все экзаменационные испытания. Я не сомневаюсь, что получу большое удовольствие при личном общении с победителями».

СКОЛКОВО
Московская школа управления

НОВЫЕ ЛЮДИ
НОВЫЕ ИДЕИ

У ВАС БОЛЕЕ 5 ЛЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА
В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ И ВЫ СВОБОДНО
ВЛАДЕЕТЕ АНГЛИЙСКИМ ЯЗЫКОМ?

ВЫ ГОТОВЫ К ПЕРЕМЕНАМ
И СПОСОБНЫ УВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ?

У ВАС ЕСТЬ НОВЫЕ ИДЕИ
ДЛЯ ФИНАНСОВОЙ СФЕРЫ РОССИИ?

МОСКОВСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ СКОЛКОВО
ОБЪЯВЛЯЕТ КОНКУРС «НОВЫЕ ЛЮДИ, НОВЫЕ ИДЕИ»
КОНКУРС ПРОВОДИТСЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СБЕРБАНКА РОССИИ ОАО

ПРИЗ – 5 МЕСТ НА ПРОГРАММЕ СКОЛКОВО EXECUTIVE MBA

Прием заявок на конкурс с 10 октября по 1 ноября 2009 г.

Предварительная регистрация на программу СКОЛКОВО EMBA обязательна
для участников конкурса. Подробности об организаторах, правилах проведения
и требованиях к участникам смотрите на сайте www.skolkovo.ru
Телефон для справок (495) XXX XXXX

СБЕРБАНК
РОССИИ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

Сбербанк. Всегда рядом

Сбербанк России ОАО. Генеральная лицензия Банка России №1481 от 03.10.2002.

ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС

Один из этапов обучения по программе full-time MBA СКОЛКОВО – проекты в государственной и социальной сферах (public projects)

Алексей Германович
Директор проектов в государственной и социальной сферах

Мы в России действительно создаем пилотную технологию новой модели образования. Мы хотим показать студентам, как работает государственный и социальный сектор, поэтому у нас есть проекты, связанные с решением наиболее актуальных задач, стоящих перед российской экономикой сегодня.

У студентов есть возможность посмотреть на то, как работает этот сектор с точки зрения министерств, ведомств, учреждений социальной сферы, учреждений культуры и т.д. Мы хотим, чтобы ребята использовали рыночные механизмы для работы в этой сфере. Поэтому одна из учебных задач команды – показать, как они применяют методы экономического моделирования в этих проектах.

Пермский край / Креативные отрасли Пермского края
Череповец / Проект создания инвестиционного агентства в Череповце
Калининградская область / Инвестиционная программа для прибрежного района города Светлый
Закон N94 ФЗ / Закон о размещении государственных и муниципальных заказов - выстраивание бизнес-процесса
Сфера развлечений / Развитие Третьяковской галерери на Крымском Валу; возможности открытия Cirque du Soleil в России
Шереметьево / Частно-государственное партнерство
Школа №261 / Стратегия развития московской школы N261
Калининград / Строительство Конвент Центра в Калининграде

// Музейный менеджмент

По заданию гендиректора Третьяковской галереи команда студентов СКОЛКОВО помогает привлечь посетителей и разрабатывает бизнес-план специализированного фонда

Вряд ли среди читателей GO Inside SKOLKOVO найдутся те, кто не слышал о картине Малевича «Черный квадрат». А многие ли могут похвастаться тем, что видели ее вживую или хотя бы знают, где она выставляется?

Между тем, лучшие работы Малевича, Шагала, Кандинского и десятков других известных на весь мир русских художников XX века можно обнаружить в нашей Третьяковской галерее. Но не в той, что расположена в особняке в Лаврушинском переулке, где висят знакомые из школьных учебников картины Шишкина и Васнецова, а в отдельном здании на Крымском валу, больше известном, как Центральный дом художника (ЦДХ). В отличие от очередей в Лаврушинском, в обычный день вы вряд ли встретите в ЦДХ больше двух-трех десятков посетителей. И это несмотря на уникальную коллекцию и громкие имена.

Помочь галерее на Крымском привлечь внимание посетителей – такую задачу поставила новый гендиректор Третьяковки перед нашей командой из пяти студентов СКОЛКОВО. Ирина Лебедева проработала около 20 лет в галерее на Крымском, а полгода назад ее назначили руководить всей Третьяковкой. Как и в случае с Cirque du Soleil, нашей команде необходимо за два месяца разработать рекомендации, которые помогут директору решить эту задачу. Этим мы должны принести пользу не только Третьяковке, но и одновременно научиться эффективной работе с госучреждениями в России.

СТУДЕНТЫ СКОЛКОВО УЧАТСЯ ПРИМЕНЯТЬ РЫНОЧНЫЕ МЕХАНИЗМЫ В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГАЛЕРЕИ

Лидер команды «Музейный менеджмент» **Антон Сарайкин**

Первым делом самолеты

Студенты СКОЛКОВО по заданию Минтранса России работали над инновационными решениями мирового класса, которые позволят вдохнуть в Шереметьево новую жизнь и обеспечат соответствие требованиям XXI века

Министерство транспорта намеревается создать новый, модернизированный аэропорт Шереметьево, который будет выступать в качестве международного узла и московского стыковочного пункта.

Правительство Российской Федерации объявило, что в течение ближайших 10 лет планирует потратить 1 триллион долларов США на совершенствование инфраструктуры. В настоящее время ощущается острая потребность в замене, модернизации и расширении устаревающих объектов инфраструктуры, большая часть которых сохранилась со времен Советского Союза.

Шереметьево – один из ведущих российских аэропортов с пропускной способностью примерно 16 миллионов пассажиров в год – представляет собой важнейший стратегический объект.

Сегодня Шереметьево использует устаревшую инфраструктуру и неэффективную модель эксплуатации.

Команда консультантов, состоящая из шести опытных профессионалов Московской школы управления СКОЛКОВО, в течение трех месяцев работала совместно со специалистами министерства, помогая им в создании инновационных решений мирового класса, которые позволят вдохнуть в аэропорт новую жизнь и обеспечат соответствие требованиям XXI века.

Лидер команды
«Аэропорт Шереметьево»
Денис Голубовский

КОМАНДА СКОЛКОВО УЧИТСЯ УПРАВЛЕНИЮ РЕАЛЬНЫМ АЭРОПОРТОМ

Улучшаем закон

Команда СКОЛКОВО работала над формированием общей позиции государства и бизнеса в отношении совершенствования госзакупок

Наш проект в государственной сфере связан с одним из наиболее важных и одновременно противоречивых законов России – Федеральным законом №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (Закон о госзакупках).

Цель проекта – инициировать активную кампанию по лоббированию изменений в Закон о госзакупках со стороны компаний, оказывающих государству профессиональные услуги (например, в сфере PR, рекламы, аудита, юридических услуг и др.).

За последние два года роль госзаказа для частного бизнеса стала еще более значимой. Регулирование этой сферы не устраивает обе стороны госконтракта: госзаказчика, так как во многих случаях не позволяет ему получить услуги высокого качества; исполнителя, поскольку существующая процедура торгов сопряжена с непрофессионализмом государственных органов, проводящих торги, отсутствием процедуры обжалования результатов торгов по существу, бюрократией, коррупцией.

Мы надеемся, что в ходе проекта удастся сформировать общую позицию государства и бизнеса в отношении совершенствования регулирования отрасли госзаказа, на основе которой возможно было бы пролоббировать такие законодательные изменения, которые будут способствовать более эффективной работе этого рынка.

Лидер команды
«Проект по внесению изменений в Закон о госзакупках»
Александра Дронова

КОМАНДА СТУДЕНТОВ СКОЛКОВО РАБОТАЕТ НАД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕМ ЗАКОНА О ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПКАХ

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Учеба в СКОЛКОВО помогла Сергею Павловскому, одному из победителей конкурса SKOLKOVO Challenge, лучше понять свой бизнес и развить необходимые навыки. Теперь Сергей думает о выводе своего продукта на глобальный рынок.

СЕРГЕЙ ПАВЛОВСКИЙ, СТУДЕНТ ПРОГРАММЫ СКОЛКОВО MBA

ОДНО ДЕЛО ОБЩАТЬСЯ С СОТРУДНИКАМИ И КЛИЕНТАМИ И ВИДЕТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ, И СОВСЕМ ДРУГОЕ, ПОЛУЧАТЬ ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА ИНДУСТРИЮ

Подавая в прошлом году заявку на участие в конкурсе бизнес-проектов, призом в котором должно было стать обучение на full-time программе СКОЛКОВО, 28-летний Сергей Павловский четко знал, чего хочет от бизнес-школы. «Программы по маркетингу, ведению переговоров, лидерству – как раз то, что нужно», — говорит Сергей.

Писать бизнес-планы он отлично умел и до поступления в СКОЛКОВО – еще учась в Высшей школе экономики начал работать в области корпоративных финансов. Был у него и редкий в России опыт участия в проекте по коммерциализации инновационных разработок: будучи финансовым директором компании «Вискер», выпускающей зонды для наномикроскопов, он привлек в проект инвестора. «Я был членом команды, а не движущей силой. Так что где-то год назад начал думать о собственном проекте», – говорит Сергей Павловский.

Через знакомых Сергей узнал о разработке Лаборатории роста и клеток и тканей Института теоретической и экспериментальной биофизики РАН – препарате, способствующем быстрому заживлению ран и ожогов. Ясно было, что если изменить продукт и по-другому его упаковать, можно сделать успешный бизнес-проект с прицелом не только на медицинский, но и на косметологический рынок.

С этим проектом Сергей победил в конкурсе, получив возможность учиться в СКОЛКОВО.

АМЕРИКАНСКИЙ ПРОФЕССОР/ Осенью и сам препарат – гель Re3derm, и производство были сертифицированы, начались первые продажи. По словам Сергея, он получил возможность в реальном времени применять на практике теорию, которой обучают в школе. Например, многие кейсы, которые разбирают студенты СКОЛКОВО, касались медицинского рынка. И из них было ясно, что вход на него – очень дорогой, а процесс долгий. Павловский скорректировал стратегию развития своей фирмы – сейчас упор делают на продвижение косметологической фракции геля. И не на конечных потребителей, а на профессиональных косметологов, на салоны.

О том, как лучше работать с этой категорией клиентов, Сергей тоже много узнал благодаря СКОЛКОВО. Осенью лекции по маркетингу читал профессор Дэвид Рабштайн, консультирующий, в частности, фирму Estee Lauder. «Преподаватели абсолютно открыты для общения, можно с любым из них проконсультироваться», — рассказывает Сергей. Он несколько раз беседовал с Дэвидом, и тот много рассказал об индустрии в целом с позиции крупных компаний.

«Одно дело, когда ты общаешься с сотрудниками и с клиентами и видишь текущую ситуацию, и совсем другое, когда получаешь общий взгляд на индустрию», – говорит Сергей.

Например, американский профессор подсказал, что косметологи не конкурируют друг с другом, а напротив, заинтересованы в обмене знаниями, так что не надо бояться собирать их вместе. Компания Сергея стала устраивать для косметологов мастер-классы, где доходчиво рассказывают и о составе геля, и о механизме действия, и о возможностях применения, демонстрируя эффект от пилингов или масок.

Во время учебы родилась и идея создать отдельный продукт к лету – нужно сгладить сезонность, поскольку пилинги и омоложение в основном делают с сентября по апрель. Сейчас специалисты компании разрабатывают гель, восстанавливающий кожу после солнечных ванн.

ГЛОБАЛЬНЫЙ РЫНОК / Учеба в СКОЛКОВО дала Сергею много новых контактов. Дэвид, например, уже предложил ему, если все будет удачно с проектом в России, помочь с развитием продаж за границей. Плодотворным бывает и общение с однокурсниками: бэкграунд у всех разный, и часто можно получить консультацию или контакты людей из незнакомой тебе сферы. «Когда проект на ранней стадии и у тебя мало ресурсов, все делается через знакомых», — говорит Сергей.

По его словам, теория, полученная на лекциях, помогает систематизировать данные, полученные при общении с клиентами, партнерами, сотрудниками: «проще интерпретировать реалии». Например, изучая ценообразование, Сергей лучше стал представлять себе собственную бизнес-модель – сколько процентов в конечной цене приходится на производителя, на дистрибуторов, на наценку салонов-клиентов и т.д. А после программы по искусству переговоров четче стал представлять сильные и слабые стороны компании. Одно дело, когда предлагаешь дистрибуторам заняться продвижением перспективной разработки неизвестной компании, и совсем другое – когда предлагаешь им известный в среде косметологов инновационный продукт. Несмотря на то, что маркетинговый бюджет не большой, компания Сергея участвует в профильных косметических выставках – это важно для репутации марки Re3derm.

В Москве марка представлена уже в десятке салонов, сейчас выходят на рынок Санкт-Петербурга. «Есть бренд-платформа, есть база клиентов, которые нас уже знают. Продажи уже позволяют держать проект на уровне самоокупаемости», — говорит Сергей. Параллельно ведутся медицинские исследования – на перспективу. Принято решение и о том, что для дальнейшего развития нужно привлекать в проект инвестора. Тем более, что в СКОЛКОВО есть и свой венчурный фонд.

Сергей говорит, что коллеги иногда высказывают ему претензии, что из-за учебы он мало времени уделяет бизнесу. «Но у нас будет в следующем году время как раз для работы над своими проектами, выложусь на 100%», — улыбается предприниматель.

КОМЕНТАРИИ

Дмитрий Репин
Директор по СТАРТ-АП проектам

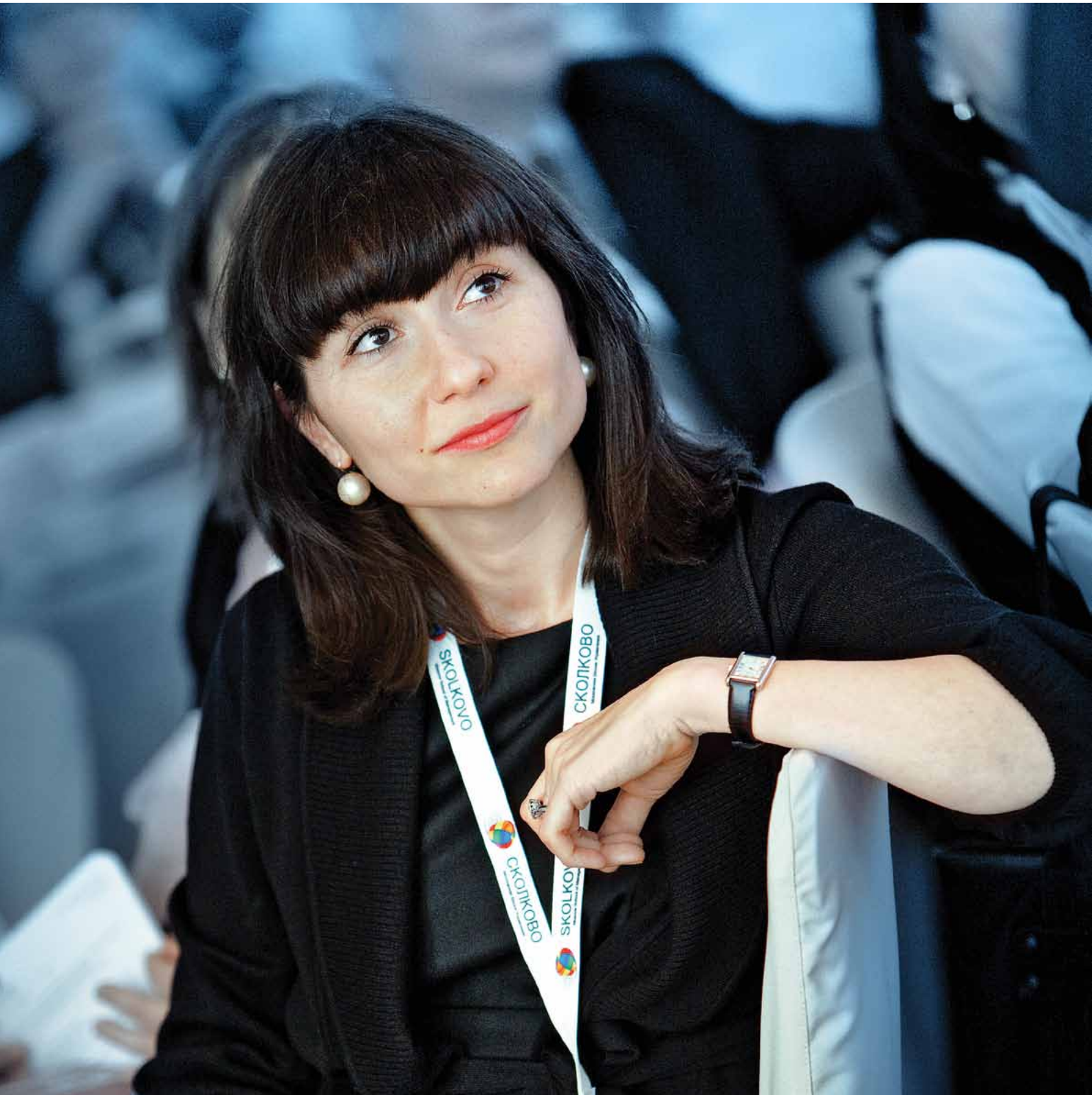
В ходе обучения на программе СКОЛКОВО full-time MBA студенты должны разработать и защитить проект по созданию собственного бизнеса.

Для многих выпускников создание и развитие start-up по окончании школы будет являться самым естественным продолжением карьеры. Образовательный процесс в Сколково ориентирован на воспитание бизнес-лидеров, которые в будущем готовы стать у руля собственного бизнеса.

Особенность проекта – в нацеленности на воспитание уникальных лидерских и коммуникативных навыков, на ведение самостоятельного бизнеса. Последним этапом в обучении по программе full-time MBA станет start-up проект, где студенты будут воплощать в жизнь свои идеи.

БУДУЩЕЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

ЕВГЕНИЯ ОВАСАПЯН, ДИРЕКТОР ПРОГРАММ EXECUTIVE EDUCATION СКОЛКОВО



В большинстве ведущих бизнес-школ паника – за последние полгода сначала на 30%, а потом и на 50% упало посещение открытых программ. Не только корпорации перестали направлять сотрудников на обучение, но и сами сотрудники боятся надолго покидать рабочие места. Похоже, это не временная ситуация – у нас на глазах разрушается вся система образования в том виде, в каком мы к ней привыкли за последние 50 лет. И Московская школа управления СКОЛКОВО – одна из первых школ, готовая предложить совершенно новый подход к обучению.

В БОЛЬШИНСТВЕ ВЕДУЩИХ БИЗНЕС-ШКОЛ ПАНИКА – ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА СНАЧАЛА НА 30%, А ПОТОМ И НА 50% УПАЛО ПОСЕЩЕНИЕ ОТКРЫТЫХ ПРОГРАММ

Традиционно бизнес-обучение строилось вокруг развития конкретных профессиональных навыков сотрудников. Предполагалось, что в будущем эти люди приведут компанию к достижению поставленных задач. Главным словом была «унификация» – работникам прививалось общее понимание системы, оценки эффективности работы, управления людьми и т.д. В каждой крупной корпорации существовала система управления и развития талантов, было открыто множество корпоративных университетов. Компании могли планировать свою деятельность на годы вперед, отделы кадров понимали, сколько и каких специалистов потребуется в будущем.

Университеты, в свою очередь, разрабатывали программы обучения, исходя из прогнозов развития рынков. Профессора специализировались на конкретных областях. Сейчас же оказалось, что будущее плохо поддается прогнозированию. Неизвестно, какие цели через год будут стоять перед компанией, будут ли в ней работать те же люди и вообще – что будет через год? Кризис ускорил и обострил несоответствие потребностей и предложения. Новое поколение часто меняет работу и место жительства, поэтому расходы на индивидуальное развитие сотрудника часто не окупаются – дешевле не готовить, а взять сотрудника с рынка.

НОВЫЙ ПОДХОД / Сейчас бизнес-школы во всем мире пытаются найти выход из сложившейся ситуации. Им сложно – прекрасная профессура и годами апробированные программы были главным ресурсом бизнес-школ. Но теперь оказывается, что «говорящие головы» никому не нужны – спрос на звездных лекторов упал до низкого уровня. Мне довелось присутствовать на двух крупных саммитах по бизнес-образованию – в Вортоне в феврале и в университете Вашингтона в апреле. Оба собрания привлекли ведущие школы, которые столкнулись с общей проблемой: компании больше не готовы платить за развитие индивидуальных навыков – от программ развития они ждут совершенно другого. Преподаватели должны совместно с сотрудниками компаний и экспертами решить конкретные сегодняшние проблемы, которые стоят перед корпорацией.

Что делать руководителю компании, который сегодня хочет выбрать программу обучения для своих сотрудников? Самое важное – ответить на простой вопрос: «Вы хотите, чтобы они просто выполняли то, что требуется; вы хотите, чтобы они понимали, что делают или вы хотите, чтобы они меняли систему?». Мы видим, как подход в обучении трансформируется от развития сотрудника (и упора на его личностный рост) к развитию компании и усовершенствованию системы. И сегодня СКОЛКОВО готово помочь корпорациям ответить на требования современной реальности, предлагая свежие идеи и инструменты для достижения нужного результата.

ДОСЬЕ

Евгения Овасапян
Директор программы Executive Education Московской школы управления СКОЛКОВО

Евгения Овасапян начала работать в СКОЛКОВО в 2006 году.

В этом же году Евгения успешно провела первый набор на программы Executive Education Московской школы управления СКОЛКОВО. С самого начала эти программы получили высокую оценку российского бизнес-сообщества. В первый год работы участниками 40 программ Executive Education СКОЛКОВО стали более 500 топ-менеджеров компаний самой разной направленности, и спрос на эти услуги постоянно растет.

ФАКТ

В этом году компания Евраз уже озвучила новый подход к обучению. В разгар кризиса руководством Евраза было принято решение о проведении нестандартной программы с 56 ключевыми сотрудниками. Цель – развитие критических для компании проектов и подготовка их к внедрению.

НОВЫЙ ПОДХОД СКОЛКОВО

Российский бизнес еще очень молод, и его истории – не более 20 лет. За последние годы бизнес в России переживает глубокие трансформации. И только последние пять лет крупнейшие корпорации стали всерьез задумываться о проблемах эффективности и о том, как успешно конкурировать на международном рынке. Кризис еще больше обострил все эти проблемы. Сейчас ведущие компании думают о стратегии на мировом рынке на ближайшие 10–15 лет.

Мы говорим о новом этапе в развитии отечественного бизнеса. И здесь задача заключается в том, чтобы донести стратегические цели от первых лиц компании до ключевой группы сотрудников в 50–200 человек.

ТРАНСЛЯЦИЯ СТРАТЕГИИ / Выбор стратегии заключается не только в том, в каком направлении будет развиваться компания, но и в том, чем компания не будет заниматься. У большинства российских компаний пока этого понимания не произошло. Они берутся за все, что, как им кажется, принесет рентабельность в 40%. Крупные корпорации так себя вести не могут, и им необходимо эффективно транслировать свою стратегию на большую группу людей.

А это не так просто. Проблема в том, что не все одинаково понимают язык бизнеса. Многие считают, что для этого нужно пойти учиться в бизнес-школу. Но это вторично, гораздо важнее – освоить этот язык практически, то есть выполнить комплекс стратегических задач или проектов.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ / СКОЛКОВО помогает корпорациям формулировать свою стратегическую повестку, выделяя приоритеты, ключевые проекты и направления. Совместно отбирается группа ключевых сотрудников в 50–100 человек, на кого будет делаться ставка в будущем – потенциальные вице-президенты. Следующий этап – это соединение стратегической повестки и людей. В рамках нашей образовательной программы участники разрабатывают реальные проекты, которые защищаются перед первыми лицами компании. Таким образом, первые лица также участвуют и выступают в роли «преподавателей».

Помогают в разработке ведущие эксперты индустрии и преподаватели мирового класса, которые исповедуют современные концепции в бизнес-образовании. Приглашаем президентов других корпораций поделиться своим опытом, организуем специальные стажировки. Все это делается под конкретные нужды компании, чтобы помочь ей решить главную задачу – разработать пакет стратегических проектов.

Такие программы у нас называются интегрированными. Это уникальный по дизайну продукт мирового класса. Мы движемся по пути современных тенденций образовательных программ – быть максимально близко к реальности.

Сейчас такой подход реализуется в СКОЛКОВО совместно с лидерами российского корпоративного сектора: МТС, TNK-BP, ЕВРАЗ, ОАК. Это хорошо известные на рынке компании и лидеры в своей индустрии. Они видят себя на мировом рынке и очень обеспокоены своим будущим.

ОТРАСЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ / Недавно мы также приступили к реализации нового типа образовательных программ для корпораций. У них схожая идеология с интегрированными программами, но есть отличие в структуре. Это не корпоративные программы, а отраслевые. Это также уникальный продукт, аналогов которому я не знаю на рынке. Мы начали трехлетнюю программу совместно с BP в России. Здесь мы приглашаем не одну, а пять-шесть компаний, которые вместе обсуждают перспективы всей отрасли. Это дискуссия на высшем уровне, в ходе которой идет выработка предложений, как должна трансформироваться нефтегазовая индустрия в России.

ДОСЬЕ

Андрей Волков
Ректор Московской школы управления СКОЛКОВО

Андрей Волков один из ведущих экспертов в области образовательной политики России. Являясь советником Министра образования и науки Российской Федерации, руководил группой экспертов стран «Большой восьмерки» (G8) по вопросам инициатив России в сфере образования и был участником разработки программы модернизации высшего образования РФ.

МЫ ДВИЖЕМСЯ ПО ПУТИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ – БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО БЛИЗКО К РЕАЛЬНОСТИ

АНДРЕЙ ВОЛКОВ, РЕКТОР СКОЛКОВО

ЭВОЛЮЦИЯ

1995–2000

Основные запросы международных компаний, как правило, касались именно выполнения. Необходимо было внедрить систему оценки эффективности работы, постановки задач, мотивации и т.д. Coca-Cola, BAT, Danon, Philip Morris были пионерами и лидерами этого движения. До сих пор, сотрудника, сформированного в культуре Philip Morris и Coca-Cola можно определить по первой презентации

2000–2007

В 2000–2007-х главным было, чтобы менеджеры понимали, почему они поступают так или иначе. Это был период корпоративных кодексов, ориентационных программ, корпоративных университетов. Лидер должен был быть учителем, носителем культуры компании. Для того, чтобы ее нести, он прежде всего должен ее понимать

2008–2009

Время поставило перед ключевыми руководителями новые задачи: менять систему, быть оторванным от текущих задач, видеть шире, понимать тенденции. Построить программу, которая поможет руководителю не просто понять систему и место своей компании в ней, но и ответить на главные вызовы

КИТАЙЦЫ – ПРИРОЖДЕННЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ

Декан Московской школы управления СКОЛКОВО Вилфрид Ванхонакер провел 20 лет в Китае, где участвовал в создании одной из лучших бизнес-школ в Азии. Читателями GO Inside SKOLKOVO Вилфрид рассказывает о том, что отличает китайских бизнесменов от предпринимателей из России

ВИЛФРИД ВАНХОНАКЕР, ДЕКАН СКОЛКОВО, ВЫСТУПАЕТ ПЕРЕД СТУДЕНТАМИ

GO INSIDE SKOLKOVO: РАССКАЖИТЕ, КАК ВЫ ОКАЗАЛИСЬ В КИТАЕ?

Вилфрид **В**анхонакер**:** Я оказался в неправильном месте в неправильное время. Но сегодня это может выглядеть наоборот. Это была осень 1984-го. Я сидел в своем кабинете в Нью-Йорке, когда мой старший коллега подошел и спросил, не хочу ли я съездить в Китай. В то время китайское правительство организовывало первую в стране программу MBA. Они связались с нашим факультетом в Колумбийском университете.

Как это часто происходит с теми, кто побывал в Китае – они либо в него влюбляются, либо начинают его ненавидеть. Все потому, что он очень разный. Мне понравились люди, культура. Когда я вернулся, я стал учить язык и начал читать на китайском. Я им тоже понравился, они стали приглашать меня каждый год. И, в конце концов, я переехал в Китай.

КАК СИЛЬНО ИЗМЕНИЛСЯ КИТАЙ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 20 ЛЕТ?

ВВ: Там произошли феноменальные перемены. Я прибыл в Пекин на Рождество. Эти воспоминания я никогда не забуду. Мне советовали привезти с собой кофе и лампочки. Самые яркие лампы в то время в Китае не превышали мощности в 20 ватт, поэтому работать по вечерам было очень темно.

Я вылетал из Нью-Йорка и был единственным не китайцем на борту. Все глядели на меня так, будто со мной было что-то не в порядке. Я приземлился в пекинском аэропорту, который не отличался от сегодняшнего Шереметьево. Разве что был очень темным. Я не видел такого количества людей, одетых в стиле Мао: черные и темно-голубые милитаристского покроя костюмы. И все вокруг – темноволосые.

Тогда практически не было автомобилей, улицы были запружены велосипедами, инфраструктура была совершенно не развита. Местные воспринимали иностранцев будто богов.

Сегодня китайцы стали немного высокомерны. И я хочу сказать, что они заслужили это право. Но за последние двадцать лет, несмотря на грандиозные перемены в стране, люди по-прежнему остаются очень «китайскими» в отношении культуры и характера. Двадцать лет в истории Китая – ничто, мгновение.

ЧТО ОБЩЕГО У КИТАЙЦЕВ И РУССКИХ? ЧЕМ ОНИ ОТЛИЧАЮТСЯ?

ВВ: Я понял, к примеру, одну вещь – Китай огромен, это целый континент. Люди выглядят китайцами, но менталитет отличается от региона к региону. Иностранцы приезжают в Пекин, останавливаются в пятизвездочном отеле, едут на автобусе на Великую стену, затем едят пекинскую утку и, возвращаясь домой, они думают, что теперь знают страну. Но они не видели Китая. Если вы отъедете от Пекина на 100 километров – это будет совершенно другой мир. И в России – точно так же.

Но есть и несколько отличий. Так, русские и китайцы, с точки зрения культуры, совершенно противоположны. Русские – очень прямолинейны.

В Китае нельзя говорить прямо, иначе вы вынуждаете людей «потерять лицо». В Китае не принято критиковать. У них контекстный язык, китайцы никогда не напишут прямо то, что хотят сказать – вы должны интерпретировать их слова. Когда вы читаете китайский текст – это означает чтение между строк. Так что мне было непросто приспособиться. Это сейчас я стал чем-то вроде яйца: белое – снаружи, желтое – внутри.

Другое большое отличие – в менталитете. Я попробую это объяснить немного цинично. В Китае материальная часть опережает содержание. Если вы отправитесь в Пекин, то увидите самые фантастичные здания, невероятную архитектуру и прочее. Но во многих смыслах Китай по-прежнему остается сельскохозяйственной страной с крестьянским менталитетом. В России

ДОСЬЕ

ВИЛФРИД ВАНХОНАКЕР
Декан Московской школы управления СКОЛКОВО

Ученый и эксперт с международным именем в области маркетинга и ведения бизнеса в Китае и странах с быстроразвивающейся экономикой.

Свою карьеру в сфере бизнес-образования начал в 1979 году в Graduate School of Business, Columbia University, Нью-Йорк, США. В 1988 году был приглашен на кафедру маркетинга INSEAD, Фонтенбло (Франция), профессором которой он являлся в течение десяти лет – с 1990 по 2000 гг. Тогда же, в начале 1990-х гг. особый интерес к динамичным рынкам стран Азии привел его в бизнес-школу при Гонконгском университете науки и технологий HKUST.

В 2000 году Вилфрид Ванхонакер стал деканом и проректором CEIBS* /China Europe International Business School/ в Шанхае (КНР), сыграв ключевую роль в ее становлении и развитии. Впоследствии вернулся в HKUST, возглавив факультет маркетинга.

Вилфрид Ванхонакер – автор многочисленных научных публикаций и книг.

содержание превосходит, русские более зрелые, искушенные, умудренные. Но что касается материальной части… российские аэропорты сегодня, например, не идут ни в какое сравнение с китайскими. И это еще одна шокирующая разница между странами.

КАКОВО ИМЕТЬ ДЕЛО С КИТАЙСКИМИ БИЗНЕСМЕНАМИ?

ВВ: Я бы сказал, что отношения с китайскими бизнесменами – это как айсберг, и вы видите только его часть. Не принимайте в расчет все, что вы видите. В Китае не следует интерпретировать события и давать оценки того, что вы видите. В России, например, очень легко понять, кто босс и кто будет принимать решение. В Китае – нет, потому что бизнес ведется косвенными путями. На сложных переговорах всегда сидит профессиональная команда переговорщиков, а тот, кто принимает решение, часто не присутствует на встрече, чтобы не «потерять лицо» в случае конфликта.

Китайцы – это прирожденные бизнесмены с ярко выраженной предпринимательской жилкой, у них это в ДНК. Тогда как русские – больше философы. Китайцы занимаются бизнесом, потому что, согласно культуре, должны работать и достигать успеха. Если предприниматели в России, как правило, ориентированы очень краткосрочно и оппортунистичны, то китайцы, наоборот, настоящие стратеги, которые смотрят вдаль. Китайцы, как и остальные нации, хотят зарабатывать деньги, но у них другое видение горизонта. Кроме того, они очень работоспособны. С их точки зрения, русские вообще не работают, они лентяи. У китайцев всегда есть мотивация двигаться вперед и стать лучше.

Главная проблема в отношениях русских и китайских бизнесменов – это то, что русская культура абсолютно противоположна китайской. Китайцы очень интересуются Россией, но не понимают ее и русских. Для русских все точно также. У русских и китайцев существует определенная ассиметрия в понимании друг друга, которая порождает трудности в бизнесе. Русским сложно понимать китайцев, и наоборот. Более того, исторически сложилось, что эти нации в разной степени не доверяют друг другу. Если китаец начал вам доверять, вас можно поздравить. Китайский друг – это лучший друг, потому что он сделает для тебя все. Но этого, конечно, не просто добиться.

РУССКАЯ КУЛЬТУРА АБСОЛЮТНО ПРОТИВОПОЛОЖНА КИТАЙСКОЙ. КИТАЙЦЫ ОЧЕНЬ ИНТЕРЕСУЮТСЯ РОССИЕЙ, НО НЕ ПОНИМАЮТ ЕЕ И РУССКИХ. ДЛЯ РУССКИХ ВСЕ ТАКЖЕ

Например, если в России работа и личная жизнь строго разделяются, то для китайца жизнь – это единое целое.

Кроме того, китайская культура очень тонкая, русская – жесткая, культура «мачо». Если вы ярко проявляете свои эмоции, вы не сможете работать с китайцами, поскольку это означает, что вы не умеете себя контролировать. Так, если попросить русского и китайца посидеть на стуле без движения, русский человек не усидит на стуле и часа, китаец может просидеть неделю не шевельнувшись.

КАКИЕ ПРАВИЛА НЕОБХОДИМО СОБЛЮДАТЬ В КИТАЕ?

ВВ: Очень многое там относится к понятию уважения, которое имеет большое значение для китайцев. Вы должны оказывать им почтение. Но не переусердствуйте, иначе они смогут использовать это против вас. Вы должны уважать их социальный статус и понимать иерархию. Отношения, связи – наиболее важный аспект китайской культуры. Если вы занимаетесь бизнесом, то личные связи становятся важнее самого бизнеса. Все потому, что бизнес – это лишь транзакция, которая всегда второстепенна. Очень важно поддерживать отношения. Построив отношения определенным образом, вам будет очень трудно что-то изменить. Если по вашей вине китаец «потеряет лицо», он этого вам никогда не забудет. Поэтому вам нужно быть очень осторожным, это очень тонкая культура.

ВИЛФРИД ВАНХОНАКЕР, ДЕКАН СКОЛКОВО, ВЫСТУПАЕТ ПЕРЕД СТУДЕНТАМИ

КИТАЙЦЫ – ПРИРОЖДЕННЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ С ЯРКО ВЫРАЖЕННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЖИЛКОЙ, У НИХ ЭТО В ДНК. ТОГДА КАК РУССКИЕ – БОЛЬШЕ ФИЛОСОФЫ

Важно, чтобы вы демонстрировали, что понимаете правила.

Китайцы будут к вам очень любезны, потому что они самые гостеприимные люди в мире. Но это все лишь внешнее отношение. Китайцы очень недоверчивы, поэтому важно перед тем, как договориться о сделке, дать им возможность создать атмосферу, в которой они смогут научиться вам доверять.

В этом контексте личные связи очень важны в обеих странах. Но в Китае отношения строятся по всем направлениям – как по горизонтали, так и по вертикали. И все выстраивают личные связи напрямую. В китайской культуре твоя личность зависит от того, с кем ты связан. И это необязательно отношения по вертикали. Зачастую человек из низов может иметь больше влияния, чем тот, который находится во главе.

В уже средневековом Китае рука об руку жили миллионы и миллионы людей. Все конфуцианские принципы произошли из практических правил. Они контролируют поведение в условиях большого количества людей. Все в культуре происходит по заданным сценариям: как детям вести себя с родителями, студентам с профессорами, братьям с сестрами. Каждый играет свою роль. Внешне вы увидите лишь фасад, который сложно понять иностранцу.

Если вы хотите работать с китайцами, понимать их поведение, то вам нужно усвоить правила. Как только вы обнаружите, как все работает, китайцы станут очень предсказуемы. Так что, когда люди считают, что китайцы хитры, они просто их не понимают.

КАК ПОСТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ С КИТАЙЦАМИ?

ВВ: Надо проводить больше времени с людьми. В Китае время расходится кругами – у них не было тех же периодов, что имели место в других культурах. Я думаю, на русских слишком большое влияние оказала западная культура.

Если вы приедете в Китай и скажете: «Я пробуду в Пекине неделю. Я собираюсь договориться о трех контрактах. В субботу я улетаю обратно», – то из этого ничего не выйдет. Первая вещь, которую китайцы узнают еще до того, как вы объявитесь у них на пороге – это то, каким рейсом вы улетите назад. Они самые талантливые переговорщики в мире, понятие времени там является чем-то совершенно другим.

Если вы выросли в культуре, где все запрограммировано и зарегулировано, и если вы захотите нечто, что потребует от вас вести переговоры не по сценарию, у вас не будет прав, только обязанности. Они постоянно в переговорах. Например, если вы начнете там преподавать, то студенты сразу же начнут с вами договариваться об оценках. Вам может показаться это ужасным, но это так. И вам их не изменить.

Все, что вам нужно – это проводить с ними время, оказывать почтение через использование их языка. Это еще одна вещь, о которой я должен упомянуть – китайский язык намного проще русского. Проблема с китайским в том, что нелегко запомнить все их иероглифы. Но там нет такой грамматики, как в русском, где все имеет свое исключение. Конечно, вы должны иметь слух, так как это тоновый язык. Но если вы просто запомните несколько фраз, это уже будет демонстрировать уважение к их культуре, китайцы к этому очень чувствительны.

Китайское общество очень целостно. Если вы едете в Китай, вы должны показать свою семью, детей, особенно, если у вас больше одного. Китайцы это любят, они вам будут завидовать. Особенно им нравятся светловолосые дети с голубыми глазами. Китайцы вообще очень открыты, они ценят простые вещи. Они сами по себе тоже очень просты. Русские же порой мне не кажутся такими простаками.

ЧЕГО СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ В КИТАЕ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ?

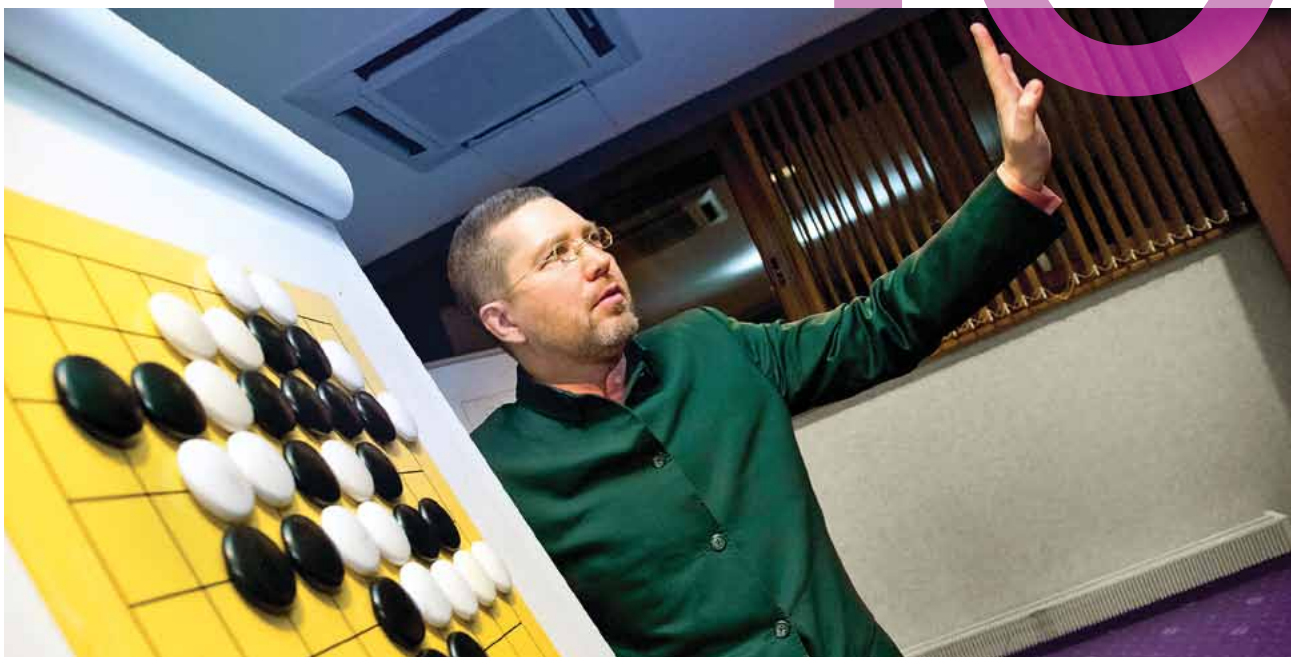
ВВ: Вам нельзя быть эмоциональными, что очень непросто для русских. Китайцы не уважают тех, кто не может контролировать свои эмоции, кто демонстрирует злость и раздражение. Честно говоря, вы никогда не станете китайцем. Вам следует вести себя так, как принято в вашей культуре, но вы должны осознавать, что надо быть осторожным.

Вы должны быть гибкими, это очень важно. И у вас должны быть принципы. Китайцы не уважают тех, у кого нет принципов. Но у вас должно оставаться пространство для маневра. Как любят говорить в Китае: «Будь как бамбук». Бамбук очень крепок, все строительные леса в Китае возводят из бамбука, но в то же время он сгибается от ветра.

Вы можете общаться на любые темы, но не стоит критиковать историю, делать нелепые, наивные комментарии. Лучше воздерживаться от таких тем, как Тайвань. Это очень тонкий момент. Для китайцев территориальный суверенитет настолько же важен, насколько права человека важны для американцев. Не используйте в презентациях карты Китая, взятые из Google. Так как Тайвань там показан другим цветом, нежели материк. Это очень обижает китайцев, поскольку они воспринимают Тайвань как одну из своих провинций. Они вообще очень восприимчивы к тому, как к ним относятся в мире. И это можно было наблюдать во время Олимпийских игр. Когда было много дискуссий вокруг смога в Пекине, китайцы согласились бы даже перекрасить небо в голубой цвет, если бы это понадобилось. Потому что это затрагивает их гордость.

ИГРАЕМ В ГО

В рамках курса по постижению основ китайской культуры и языка, студенты встретились в поединке в древнейшую китайскую игру Вейци (Го – яп.)



Перед поездкой в Китай, где студенты первого класса программы СКОЛКОВО Executive MBA совершили глубокое погружение в местную бизнес-среду и встретились с руководителями крупнейших китайских международных компаний, они прослушали вводный курс по китайской культуре и языку. Вилфрид Ванхонакер и профессор Тенг Мин рассказали об общей обстановке в Китае и современных бизнес-реалиях.

В рамках курса по постижению основ китайской культуры и языка, студенты встретились в поединке в древнейшую китайскую игру Вейци (Го – яп.). Для обучения студентов основным правилам и стратегическим комбинациям игры был приглашен Президент Российской федерации Го Игорь Гришин. Кроме того, Декан СКОЛКОВО Вилфрид Ванхонакер организовал для студентов программы торжественный ужин в китайском стиле.

В конце модуля некоторые студенты программы любезно согласились сказать несколько слов о СКОЛКОВО и поделиться впечатлениями об учебном процессе.

Армен Варданян
Мои намерения заключались в том, чтобы учиться в первой российской экономической школе. Нам с самого начала был дан фантастический старт и мы уже чувствуем, как свет в тоннеле становится ближе.

Михаил Кокорич
Я был одним из последних, кто вступил в ряды студентов программы Executive MBA. Я считаю, что это было одним из лучших решений, и для меня это не только знания, но и процесс социализации в новой деловой среде.

Стратегическая игра, возникшая в древнем Китае между 2000 и 200 годами до н. э. Она является одной из наиболее распространённых настольных игр на Земле.

Несмотря на то, что правила игры немногочисленны и просты, стратегия игры невероятно сложна. По количеству возможных позиций и различных партий Вейци превосходит такие игры, как шашки, шахматы и реверси.

ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Екатерина Аханова
Для меня программа реально интересна, это и является главной причиной, почему я здесь. Для меня очень важно структурировать свои знания, а программа как раз помогает мне в этом.

Илья Супрядкин
У меня уже есть образование, которое я получил в США, однако СКОЛКОВО создает особую атмосферу для общения студентов и это, пожалуй, самое ценное.

Александра Милованцева
Я получила тут не только то, что ожидала, но также я нашла единомышленников с похожими целями и тех, кто ищет что-то большее, чем ежедневная рутина. Здесь у меня есть время поговорить о жизни с людьми, которые разделяют со мной одни и те же ценности.

Вартан Диланян
Мои наблюдения весьма позитивны, я думаю, что для России это большое достижение, иметь бизнес- школу, как СКОЛКОВО. В целом, профессура и сама группа очень высокого уровня и среда, в которой мы занимаемся, очень позитивна.

Светлана Херш
Я ожидала получить бизнес-образование высокого уровня, хорошие связи и идеи для жизни и бизнеса. И я получила это в СКОЛКОВО. И более того, я чувствую, что начинаю лучше понимать себя.

РОССИЯ ВХОДИТ
В ЧИСЛО САМЫХ БОГАТЫХ
РЕСУРСАМИ СТРАН МИРА,
А СЫРЬЕВЫЕ ТОВАРЫ ИМЕЮТ
РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ
ФОРМИРУЮЩИХСЯ РЫНКОВ

ДОСЬЕ

Сын Хо «Сэм» ПАК
Профессор по стратегии. Президент Института исследования быстроразвивающихся рынков СКОЛКОВО (SIEMS)

Профессор Сэм Пак – президент Института исследования развивающихся рынков СКОЛКОВО и профессор Московской школы управления СКОЛКОВО. До недавнего времени являлся президентом-учредителем Института экономических исследований Samsung, Китай (2004–2008). Кроме того, был профессором, членом ученого совета, директором Центра по развитию стратегий для развивающихся рынков Китайско-Европейской международной школы бизнеса (2001–2008). До переезда в Китай занимал должность профессора по стратегии в Университете Rutgers штата Нью-Джерси, США (1992–2004). Преподавал в Университете Техаса в Далласе, США, Гонконгском университете науки и техники и Гонконгском городском университете. В Rutgers получил несколько наград в области преподавания и науки, достаточно рано стал сначала младшим, а затем и старшим членом университетской корпорации.

СКОЛКОВО СТРЕМИТСЯ УСТРАНИТЬ ДЕФИЦИТ ЗНАНИЙ

ДЕФИЦИТ НОУ-ХАУ / Страны с формирующимся рынком начинают играть более значимую роль в мире, пока развитые страны изо всех сил стараются преодолеть самый разрушительный за многие десятилетия финансовый кризис, охвативший планету, – так считает Сэм Пак, президент Института исследования развивающихся рынков СКОЛКОВО, или SIEMS.

«С геополитической точки зрения значимость формирующихся рынков, несомненно, будет расти. Вопрос в том, достаточно ли мы знаем о них самих, об их политической динамике, социальных сдвигах и тенденциях в деловом мире, – продолжает Пак. – Дефицит данных об этих рынках наблюдается по всему миру».

SIEMS пытается ликвидировать этот пробел путем изучения крупных экономик стран БРИК – Бразилии, России, Индии и Китая – и дальнейшего использования полученных знаний применительно к более мелким развивающимся рынкам. Стремясь подготовить своих студентов к будущим реалиям мирового бизнеса, Московская школа управления СКОЛКОВО уже предлагает первую программу MBA, ориентированную на формирующиеся рынки.

«Мы убеждены, что в ближайшие 5–10 лет ситуацию в мире будут определять формирующиеся рынки, и СКОЛКОВО намеревается стать мировым лидером в развитии и распространении знаний об этих рынках», – заявил Пак. В рамках курса MBA СКОЛКОВО посылает своих студентов в Китай и Индию. Институт, возглавляемый Паком, также обеспечил свое присутствие в этих двух странах.

«Невозможно получить верное представление о формирующихся рынках, оценивая их издалека: нельзя изучать Китай из Москвы – необходимо присутствовать там».

УКРЕПЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ СТРАНАМИ БРИК / Некоторые комментаторы выразили сомнения в устойчивости отдельных членов БРИК, высказывая мысль о том, что после стремительного обвала экономики в прошлом году Россия уже не может входить в состав данной группы, они же предупреждают о раздувании «мыльного пузыря» на рынке недвижимости и фондовом рынке Китая. Но у Пака дргое мнение на этот счет:.

«Россия входит в число самых богатых ресурсами стран мира, а сырьевые товары имеют решающее значение для формирующихся рынков. Кроме того, она является богатейшей страной с развивающимся рынком по уровню доходов на душу населения».

Пак признает, что в Китае государственная ликвидность вызвала взвинчивание цен на некоторые активы. Впрочем, он не считает, что это приведет к катастрофе, и приветствует стимулирующее экономику вложение средств в улучшение дорог и инфраструктуры.

Несмотря на исторически сложившиеся различия в политике и довольно вялый первый официальный саммит, состоявшийся в прошлом году в Екатеринбурге (Россия), Пак считает, что в ближайшие годы отношения между БРИК станут более тесными, о чем уже сейчас свидетельствует тот факт, что на протяжении последнего десятилетия объемы торговли между странами БРИК возрастали более чем на 50% в год.

Кроме того, по мнению Пака, помимо очевидного трансграничного сотрудничества в области поставок энергоресурсов, в Азии существует потенциальный спрос на научные достижения России.

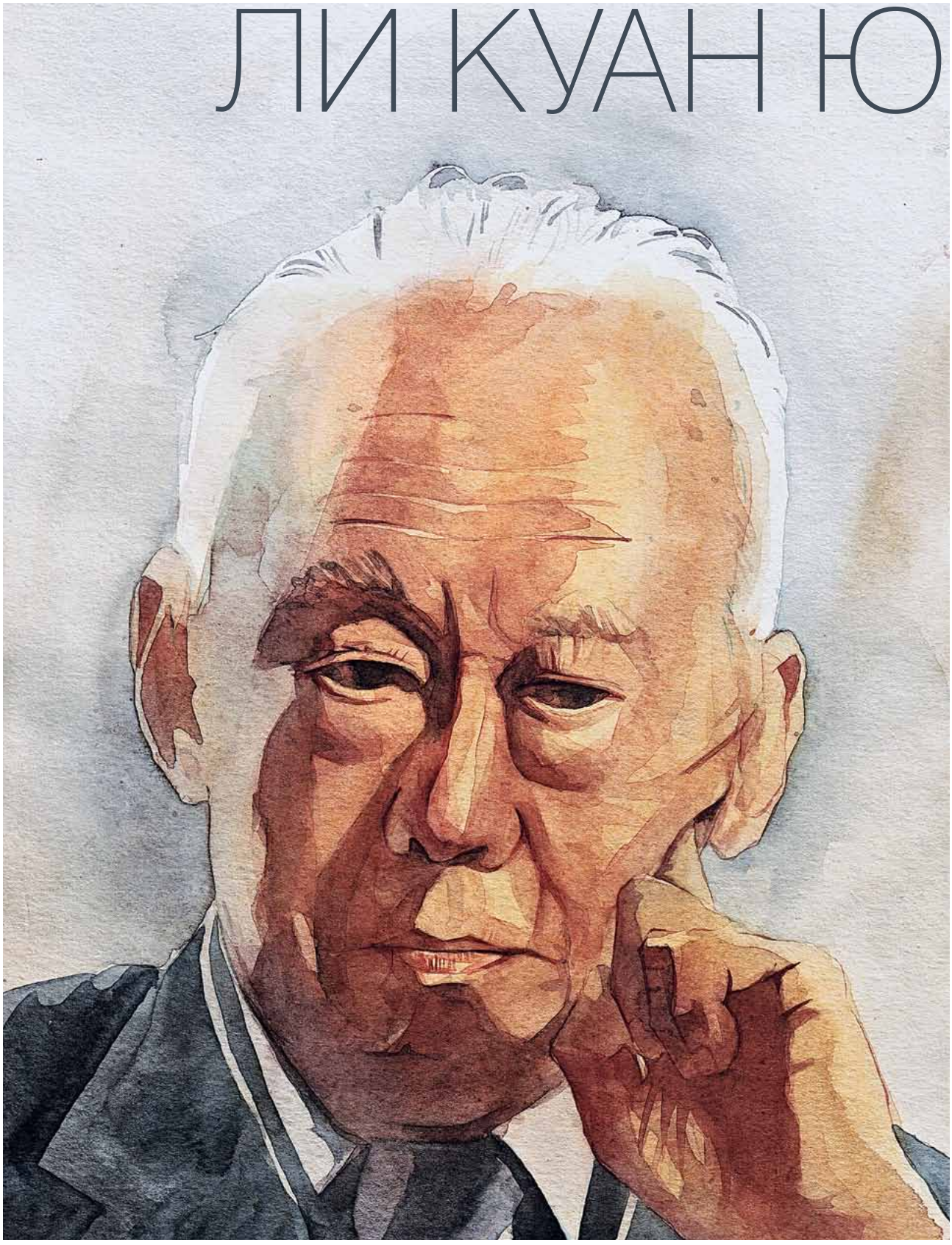
«В последние 10 лет усилия китайской дипломатии были сосредоточены на энергии, поскольку Китаю нужны сырьевые товары. Но кроме этого есть наука и техника. В Китае и Южной Корее имеются некоторые из необходимых основ, но как быть с остальным? В России же все это есть, однако она не знает, что с этим делать. И здесь открываются возможности для весьма успешного сотрудничества».

Подобным образом Пак ожидает волну экспансии российских фирм в Азию, когда экономика страны вновь встанет на ноги.

«Для России Китай, Сингапур и Южная Корея – это ворота в Азию. В то же время Россия крайне важна для Южной Кореи и Китая, поскольку они уже завоевали крупные доли европейского рынка и нуждаются в логистическом пути через Россию для снижения затрат».

Пак глубоко убежден, что партнерские отношения будут процветать. Основная задача – обеспечить укрепление сотрудничества в целях сохранения текущих экономических показателей.

ПРИНЦИПЫ ЛИ КУАН Ю



СОЗДАТЕЛЬ ЗНАМЕНИТОГО «СИНГАПУРСКОГО ЧУДА»

ОТЛИЧАЙСЯ ОТ ДРУГИХ

Мы всего лишь небольшой остров, как мы добились всего этого? Прежде всего, мы дали людям понять, что если мы не пойдем своим собственным путем, мы не выживем. Мы должны были начать жить по другим принципам: ты взяточник, а я нет; ваша экономика малоэффективна, а у нас все наоборот. У нас нет ни нефти, ни газа, но у нас есть крупнейший нефтеперерабатывающий и нефтехимический комплекс во всем регионе. У нас работают все крупнейшие компании. Почему? Благодаря стабильности, сохранности инвестиций, эффективности и надежности.

ДЕРЖИ СЛОВО

Если мы подписываем контракт, мы обязаны выполнять его условия, какими бы они ни были. Необходимо доверие, необходимо признавать тот факт, что в результате сделки вы можете оказаться в проигрыше, но в долгосрочной перспективе вы выйдете победителем.

СМОТРИ НА СЛУШАТЕЛЕЙ

Я никогда не читаю по написанному. Я всегда смотрю в глаза слушателям. Все, что написано в приготовленном тексте, в газетах, всегда структурировано. Но самое важное – сделать так, чтобы аудитория не утратила внимания к вам, поэтому, когда я выступаю, я забываю о подготовленном тексте и смотрю на слушателей. Если я вижу, что они не уловили какую-то мысль, я повторяю ее, но уже по-другому.

НЕ ЖАЛЕЙ СИЛ

Вначале мне приходилось говорить на трех-четырех языках сразу. Это абсолютно лишает тебя сил. Однажды я выступал на трех языках – английском, китайском и малайском. Английский – мой основной язык, на нем мне говорить легче всего, потому что я чаще всего его использую. Поработав немного в радиокабинке с маленьким окошком, я был вынужден лечь на пол – нечем было дышать.

БУДЬ ИСКРЕННЕН

Мне действительно пришлось выкладываться, а зачем? Затем, что люди поверили, что я говорю искренне, что я сам верю в каждое свое слово. Что я сделаю то, что обещаю. Моей тактикой всегда было недооценивать свои будущие достижения и достигать большего, чем то, что я обещал. Таким образом я пытался заслужить доверие людей.

УЧИ АНГЛИЙСКИЙ

Малайзия покупает в России «Су». Все инструкции написаны на русском. Они обращаются к индийцам с просьбой перевести их на английский. Но они не очень хорошо читают по-английски, поэтому им приходится переводить инструкции еще раз – на малайский. Я думаю: «О Боже, двойной перевод, а что, если из-за этого кто-то нажмет не ту кнопку?» Это довольно опасно.

ИЩИ ПРАВИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

Мне задают этот вопрос уже в 1001 раз: я не назначал своего сына. Я назначил премьер-министра, своего преемника, который прослужил на этом посту 14 лет. Он решил назначить моего сына своим заместителем. Я в этом

ДОСЬЕ

Ли Куан Ю
Министр-Наставник Республики Сингапур

Ли Куан Ю родился в Сингапуре в 1923 году. Свое образование получил сначала в «Раффлз Колледж» (Сингапур), а затем в Кембридже (Великобритания), закончив обучение в 1949 году. В 1950 году начал работать в адвокатуре в «Миддл Темпл» (Лондон).

Затем занимался юридической практикой в Сингапуре, где работал консультантом по правовым вопросам ряда профсоюзов. В 1954 году основал Партию народного действия, в которой занимал должность Генерального секретаря до 1992 года за исключением небольшого перерыва в 1957 году.

В 1955 году был избран членом Законодательного собрания. В 1959 году стал премьер-министром Сингапура, занимал этот пост несколько сроков подряд и ушел в отставку в 1990 году, после чего новый премьер-министр Го Чок Донг назначил его Старшим министром.

Ли Куан Ю вновь назначался на этот пост после всеобщих выборов 1991, 1997 и 2001 годов.

Является членом Международного Попечительского совета Московской школы управления СКОЛКОВО.

не участвовал. Я не хочу преувеличивать достижения сына. Но он решил поступить в Кэмбридж, чтобы заняться математикой. Это был тот же самый колледж, где Исаак Ньютон доказал свою теорию о притяжении, Тринити-колледж. За два года он достиг того, чего другие студенты достигают за три года: он получил на 16 высших баллов больше, чем кто-либо на курсе. Такого в истории Кэмбрижда до этого не случалось. Почему? Вот такие у него способности. Он говорит по-английски, по-китайски, по-малайски, он даже знал русский. Он проработал на своей должности пять лет, и теперь уже никто не сомневается, что лучше него для этой должности никто не подходит.

БУДЬ ГОТОВ К НЕУДАЧАМ

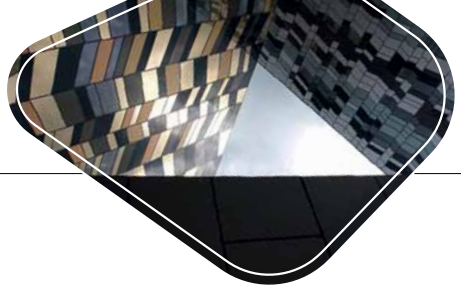
Никто не преуспевает во всем, за что берется. Провал – мать успеха. В этом истина. Если ты успешен во всем, это означает, что ты сверхчеловек – все, к чему ты притрагиваешься, превращается в золото. Люди не так устроены. Я бы мог сделать что-то в своей жизни и лучше. Но в тот момент я мог распоряжаться только тем знанием, которое было в моем распоряжении, и мне необходимо было принимать решение именно в тот момент. Я руководствовался той информацией, которой обладал, даже если она и была неполной. Решение нужно принять. Если я сделал ошибку, за нее придется платить.

ВСТРЕЧА Д.А. МЕДВЕДЕВА И ЛИ КУАН Ю НА ПРАЗДНОВАНИИ ТРЕХЛЕТИЯ ШКОЛЫ, СЕНТЯБРЬ 2009 Г.

ВСТРЕЧА ЛИ КУАН Ю СО СТУДЕНТАМИ СКОЛКОВО, СЕНТЯБРЬ 2009 Г.

НОВЫЙ ДОМ СКОЛКОВО

Лето Московская школа управления СКОЛКОВО встретила уже загородом: в последние выходные мая состоялся долгожданный переезд сотрудников компании в построенный комплекс школы.



Немало вопросов и неопределенности сопутствовало этому событию, и вот, наконец, три года спустя с момента торжественной церемонии закладки первого камня, кампус, находящийся в 300 метрах от Москвы по Сколковскому шоссе, принял первых постоянных обитателей.

Спроектированный британским архитектором Дэвидом Аджайе, кампус представляет собой инновационную трактовку супрематических решений Казимира Малевича. Сочетание разноцветных и разновеликих геометрических фигур делает здание кампуса монументальным и воздушно-прозрачным одновременно, полностью передавая настроение школы бизнеса нового формата.

«Теперь мы будем жить в этом удивительном здании, которое создает такую энергетику. Ваше ощущение того, где вы работаете, чем все мы занимаемся и что хотим построить, изменится, - приветствовал сотрудников на кампусе Рубен Варданян, президент СКОЛКОВО. – Много препятствий пройдено, много сложностей впереди, но теперь мы знаем, что нам все по плечу. Добро пожаловать в новый дом СКОЛКОВО!».

Много было страхов и опасений, связанных с переездом из комфортабельного офиса в Москва-Сити на строящийся объект загородом. Но даже самых скептически настроенных сотрудников ждал сюрприз: да, стройка еще идет и идет полным ходом, но на ней образовались своего рода оазисы, офисное пространство необычной архитектуры. Например, четко следуя «стрелочкам»-указателям и поднявшись на восьмой этаж, вы попадаете в зону «Корт», просторное светлое помещение, выполненное в характерной для СКОЛКОВО цветовой гамме, с двумя ярусами, высокими потолками и огромными «косыми» окнами.

Итак, пока строительство приближается к своей завершающей стадии (заключительные штрихи, финальная отделка и прочие небольшие доработки), жизнь кампуса постепенно набирает обороты.

Так, в конце мая здание СКОЛКОВО получило премию «Дом года» в номинации «Народный выбор». Более шести тысяч человек приняли участие в онлайн-голосовании, около 20% голосов «пришли» из других стран (США, Германии, Китая, Японии) и выбрали его лучшим!

И в нашем новом доме уже начинают складываться свои традиции. Пока еще не открылся ресторанный дворик, организа- питания на котором будет заведовать Correa's, специально для сотрудников организована изысканная «полевая кухня», и предварительный заказ обедов становится своего рода ритуалом. А активные строительные работы, которые ведутся в будущем спортивном зале, мотивируют жителей кампуса фантазировать, какие же сюрпризы готовит «Планета фитнес» СКОЛКОВО.

Скоро прочувствовать атмосферу университетского городка смогут и студенты. В начале июля на кампусе пройдет финальный 16-й аккорд программы EMBA, стартовавшей в январе 2009 года, который по праву можно назвать символичным: студенты первой группы Executive MBA станут первыми студентами, которых примут аудитории кампуса СКОЛКОВО.

А уже в сентябре на кампусе начнутся занятия, заработает лекторий, конференц-залы, спортивный центр, гостиницы встретят своих жильцов, и жизнь дома СКОЛКОВО заиграет новыми красками.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?

В каждом номере GO Inside SKOLKOVO Хелен Эдвардс, Руководитель проекта библиотеки СКОЛКОВО, будет рекомендовать вам интересные книжки по бизнесу, лидерству и карьере - иначе говоря, книги, которые помогают успешным стать ещё более успешными! Первые рецензии Хелен посвящены книгам из серии СКОЛКОВО, которые не должны вас оставить равнодушными.

ДОСЬЕ

Хелен Эдвардс
Руководитель проекта библиотеки СКОЛКОВО

До СКОЛКОВО, Хелен более двадцати лет проработала в Лондонской школе бизнеса, а с 2005 по 2008 год была президентом группы библиотекарей европейских бизнес-школ (EBSLG). В октябре 2010 года Хелен надеется стать почетным членом британского Привилегированного института специалистов в области библиотечного дела и информации (CILIP) за вклад в развитие европейских бизнес-библиотек.

Алан Гринспен
Эра турбулентности
Альпина Бизнес Букс, 2008

«Эра турбулентности» – именно так озаглавлены воспоминания Алана Гринспена, бывшего руководителя Федеральной резервной системы США. Эта книга в двух частях отражает его богатый личный опыт, включая непосредственное общение с восемью американскими президентами, а также оригинальные мысли, касающиеся широкого спектра глобальных экономических и социальных проблем. Автобиографическая часть книги написана изысканно и легко, а скромность и сдержанность автора порой трудно объяснить при его влиятельности и обширности связей. Информация личного характера представлена в книге очень скупо. И только во второй части, где представлены его основные идеи, автор излагает свои взгляды по глобальным вопросам.

Джордж Колризер
Не стать заложником
Альпина Бизнес Букс, 2008

Джордж Колризер – психолог и опытный специалист по ведению переговоров об освобождении заложников, которому не раз приходилось самому выступать в роли заложника, – использует эту метафору, чтобы разъяснить правила поведения в сложных ситуациях на работе и в личной жизни. Он рассказывает, как избежать комплекса жертвы и установить эмоциональные связи, позволяющие справиться с конфликтом. Будучи человеком практичным и в то же время сострадательным, Колризер ратует за сотрудничество и отказ от конфронтации. Ключом к успеху он считает умение спрашивать разрешения, внимание к собеседнику и создание доброжелательной атмосферы. Советы, приведенные в книге, способны значительно повысить эффективность межличностного общения.

Питер Друкер
Классические работы по менеджменту
Альпина Бизнес Букс, 2008

Питер Друкер в корне изменил взгляд на менеджмент двадцатого столетия, убедительно доказав полноправность данной профессии. Автор представил менеджмент как центральный элемент бизнеса, а также определил роль менеджера, основные инструменты и технологии управления. С его точки зрения, клиент – это самое важное звено, от которого зависит само существование бизнеса, а маркетинг – ключевая функция менеджмента. Задолго до появления информационных технологий Друкер разработал современную концепцию менеджера как интеллектуала, берущего ответственность на себя и принимающего решения, – в отличие от «людей в сером», получающих зарплату за исполнительность.

Клотер Рапай
Культурный код
Альпина Бизнес Букс, 2008

В этой книге Рапай делает попытку применить инструменты психоанализа в сфере маркетинга. Он утверждает, что культурное «бессознательное», развивающееся на основе специфического для культуры эмоционального опыта (как правило, в детстве), может быть использовано для достижения целей брендинга. Эти открытия и наблюдения позволили автору выявить «код», который наиболее эффективно может применяться в рекламе определенных продуктов и культур. В книге анализируется двадцать наиболее значимых аспектов американской культуры – еда, любовь, дом, здоровье, – и дается классификация культурных архетипов, связанных с ними и приведенных в сравнении с архетипами других культур, которые могут иметь существенные отличия.

Быть первым, кто
узнает новости.
Или стать новостью.

СКОЛКОВО
Московская школа управления

Войдите сегодня в круг людей, которые определяют завтрашний день.
Executive MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО. Обучение у профессоров
лучших бизнес-школ мира. Развитие персональных качеств под руководством личного наставника.
Общение в уникальной среде выдающихся людей, у которых есть чему научиться.

SKOLKOVO EMBA
Телефон: +7 (495) 580-30-03, www.skolkovo.ru

Будьте в курсе сегодня.

Определяйте курс завтра.

СКОЛКОВО
Московская школа управления

Время перемен – это неуверенность и неопределенность? Или это возможность сделать рывок вперед и самим возглавить перемены?

Executive Education в Московской школе управления СКОЛКОВО. Эффективный и динамичный способ получить ответы на самые острые вопросы. Аналитика лучших профессоров ведущих бизнес-школ мира и разговор по существу с лидерами бизнеса, государства, науки, культуры и спорта.

Готовы к прорыву?
Узнайте, каким будет завтра. Уже сегодня, в СКОЛКОВО.

СКОЛКОВО EXECUTIVE EDUCATION
Тел.: +7 (495) 580-30-03 www.skolkovo.ru