

МАТЕРИАЛЫ



О РАСЦВЕТЕ ЭКОНОМИКИ

Элементы предпринимательства

Дерек Либерт

Предпринимательство, то есть процесс организации бизнеса, управления им и принятия соответствующих рисков, способно изменить экономические перспективы отдельного лица, компании, отрасли промышленности или даже всей экономики страны. Оно способно создавать многонациональные корпорации, сфера деятельности которых – весь земной шар, вновь сделать выращивание сизаля в Бразилии процветающей отраслью, способной конкурировать с мексиканскими и африканскими производителями сизалевого волокна, или же открыть новые каналы для выхода на рынок мелких тайландских производителей сельскохозяйственной продукции, чтобы продавать ее непосредственно городскому потребителю. Предприниматель – это тот, кто сводит вместе деньги, материалы и рабочую силу, создавая новый продукт, новый бизнес, производственный процесс или более совершенную организацию дела. «Предприятие» – задача свести все вместе продуктивным образом – всего лишь описывает работу предпринимателя. Создание предприятия может оказаться трудной проблемой, потому что трудно создать что-то новое. Сам акт создания обычно требует исключительной решимости, а также пронизательности, инициативы и творческого подхода.

Сегодня информационные средства (наряду с крушением централизованной экономики в ряде стран) обеспечивают более широкий доступ

и простор для инициативы. Кроме того, они более отчетливо выявляют неспособность крупных бюрократических организаций шагать в ногу со временем. Предприятия, организованные на основе личной ответственности, изобретательности и искусстве взаимодействия гораздо более способны воспользоваться сегодняшними, постоянно меняющимися возможностями.

Элементы предпринимательства столь же многообразны, сколь и элементы всего общества в целом. От России до Китая (где около 10 000 государственных корпораций все еще выпускают более половины всей промышленной продукции страны), от Боливии и Мексики до Швеции – всюду общества формируются под влиянием рыночной экономики. Этот процесс включает в себя приватизацию государственных отраслей промышленности, сокращение масштабов неэффективных методов экономического регулирования (в Перу, например, срок регистрации корпораций был сокращен с 289 до двух дней) и устранение препятствий на пути торговли. Приватизация – процесс продажи государственных предприятий в частные руки – создает возможности для предпринимательства, потому что государственные предприятия были, как правило, защищены от конкуренции благодаря государственному регулированию. И во всех дискуссиях о предпринимательстве неявно присутствует фактор

выгоды для общества – выгоды не в абстрактном смысле, а в плане существующих уже сегодня возможностей. Однако здесь необходимо соблюдать определенные пропорции. В какой степени можно допустить инициативу и риск, не поощряя в то же время безответственность и нечестность? Этим вопросом следует задаваться в каждой конкретной ситуации каждому новому поколению.

В данной работе понятие «элементы предпринимательства» относится к тому вечно меняющемуся сочетанию мотивировки, остающегося в рамках здравого смысла воображения, умения общаться, решимости, оптимизма, смелости, стойкости и способности к сотрудничеству, которое помогает найти рыночные возможности и которое затем привлекает для их использования методы и механизмы, обеспеченные экономическим законодательством. Эти элементы рассматриваются в трех аспектах, а именно: где и как они применяются; как они влияют на структуру, организацию и успех малых предприятий и, наконец, каким образом разные страны способствуют улучшению климата для предпринимательства.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Рассматриваем ли мы Россию, Соединенные Штаты Америки (где свыше 36 миллионов американцев работают в компаниях с числом служащих

менее 100) или Индию, мы всюду встречаем идентичные элементы предпринимательства. Эти элементы включают в себя необходимое чувство нового в области технологических возможностей, анализ ситуации на рынке и готовность рискнуть капиталом в сочетании с такими человеческими качествами как проницательностью, способностью к анализу и прежде всего, воображением. Эти элементы проявляются всякий раз, когда нужно найти коммерческое применение какой-либо новинке, или когда какая-либо организация вынуждена вступить в конкуренцию. При этом предприниматели не только просто вступают во взаимодействие с инвесторами и другими поставщиками ресурсов, но и устанавливают связь с обществом в целом, стараясь предвидеть потребности и вкусы потребителей.

В бизнесе нельзя достигнуть ничего серьезного, если предприниматель не использует вышеуказанные элементы. Он должен четко определить, какие трудности и возможности его ожидают. Нужно утвердить доверие к себе как лидеру в данной области. Необходимой становится последовательность в действиях. Многие из этих всеобъемлющих требований основаны на уже имеющемся умении предпринимателя, которое в свою очередь является результатом богатого накопленного ранее опыта.

Необходимые навыки для ведения своего дела можно легко приобрести даже в таких экономических условиях, которые несвойственны свободному рынку. Но и в новых экономических условиях свободного рынка начинающим предпринимателям приходится приспосабливаться к ценностям, которые возникли в результате жесткого государственного контроля за функционированием образовательной системы и работой государственных предприятий. И то, и другое мало способствуют нововведениям. Это происходит вследствие того, что управление предприятием и предпринимательство не являются синонимичными понятиями. Например, управляющий с восемнадцатилетним опытом работы на Владимирском

тракторном заводе может оказаться способным поддерживать производство, избегая при этом резких перемен. Однако как только эта фирма столкнется с реальной конкуренцией, ей придется быстро и полностью приспособиться к новым условиям. Ей потребуется оценить, стоят ли приобретаемые ресурсы и используемые производственные процессы затраченных на них денег, а также заново рассмотреть необходимость выпуска новых видов продукции.

Перемены болезненны. Те, кто получает реальную выгоду от перемен, зачастую плохо сотрудничают с теми, у кого есть природные способности к управлению. Предпринимательство предъявляет более высокие требования к человеку и к моменту, чем более заурядные процессы администрирования и управления. Можно даже сказать, что предпринимательство – это смелость, помноженная на здравый смысл и нацеленная на изменение привычки.

Предприниматели – это проводники неудовлетворенности, которая нарастает в любой общественной системе. Это люди, ищущие продуктивные способы решения сегодняшних или будущих проблем, удовлетворения сегодняшних или будущих потребностей. Кроме того, их можно противопоставить инвесторам, которые добиваются успеха только по той причине, что сумели избежать неудачи, вложили средства в испытанные компании или же доминировали на рынке. Ни одно из этих достижений не связано с определением новых возможностей и потребностей. «Знаете, почему мы добьемся такого большого успеха, и почему я собираюсь заработать миллиард долларов?» – спросил Тэд Тэрнер, создав свою сеть кабельного телевидения (Си-эн-эн) в 1980 г. «Потому что люди знают, что все идет не так, как надо, и они ждут перемен». Его объяснение – аксиома предпринимательства.

Предпринимательство получает свой шанс всякий раз, когда появляется возможность предложить рынку новую услугу и обеспечить вознаграждение предвосхитившему эту возможность. Это может быть резуль-

татом использования технической возможности, как это было с идеей Честера Карлсона, воплотившейся в 50-х годах в ксероксе; или реализации потенциала, образующегося при сложении хорошо известных технологий, как это сделал Фред Смит, создав в начале 70-х годов курьерскую почту «Федерал экспресс»; или ставки на уже существующий и не требующий доработки товар, как это случилось с Ливай Страуссом, который прибыл в Калифорнию в разгар золотой лихорадки 1849 г., чтобы делать паруса для кораблей, а кончил тем, что стал шить голубые джинсы для золотоискателей.

Предпринимательство возникает также тогда, когда держатели капитала вкладывают испытанный талант руководителя в малоразработанные сферы экономики; это – одна из причин существования в Америке индустрии венчурных инвестиций, которая сама по себе является чрезвычайно важным элементом предпринимательства. Венчурный капитал состоит из средств, вкладываемых в новые компании, которые вторгаются в еще не испытанные области производства. Предприниматели такого рода создают товарищества, чтобы получить средства у сверхосторожных страховых компаний или пенсионных фондов. Они берут на себя риск, связанный с подобными капиталовложениями, но одновременно получают вознаграждение соответственно своей доле участия в акционерном капитале такого предприятия, а не просто процент с надежно обеспеченных займов. Они рассчитывают получить значительную прибыль от продажи успешно работающего предприятия или своей доли акций в нем.

Владельцам венчурного капитала нет необходимости быть членами мощных компаний, таких как бостонская «Амперсэнд» или «Клайнер Перкинс» в Сан-Франциско. Эти капиталисты могут быть крупными и опытными инвесторами-одиночками (в инвестиционных кругах США их называют «барышниками»), которые ставят на определенных предпринимателей на свой страх и риск.

На другом полюсе венчурного капитала наблюдается следующая кар-

тина. У крупных компаний (например, «Джи-ти-и») часто имеется свой собственный небольшой отдел, который специально отыскивает перспективных для данной компании предпринимателей и финансирует их разработки и проекты. Другие компании (например, «Ксерокс») имеют программы, в рамках которых их собственные сотрудники могут, при поддержке компании, найти коммерческое применение для разработанных ими новинок.

Предпринимательство может отреагировать на избыток какого-либо продукта на рынке с такой же легкостью, с какой оно реагирует на нехватку – даже с еще большей легкостью, потому что не надо будет преодолевать узких мест производства. Например, предприниматели на авиалиниях США ухватились за возможность использования обученных в ходе второй мировой войны нескольких тысяч пилотов, которые стали ненужными в мирное время, и таких разработанных в военное время приборов как радар для того, чтобы совершить революцию в гражданской авиации. Другим примером нововведений, порожденных избытком чего-либо, являются торговцы расфасованными мясными продуктами в Чикаго, штат Иллинойс, которые превратили отходы своей продукции – от свиной щетины до копыт крупного рогатого скота – в источник дохода на других рынках, что позволило им сохранить достаточно низкие цены на свою основную продукцию, для которой имеется самый большой рынок.

Что делают предприниматели?

Предприниматели не просто начинают что-то делать. Некоторые из наиболее преуспевающих бизнесменов обязаны своим успехом тому, что они превратили нечто старое и ненужное в новое и совершенное или, говоря образным языком, изваяли новые статуи из старых колонн. Предприниматели могут создать процветающие, целенаправленно ориентированные на рынок корпорации из предприятий, которые столетия функционировали как монополии. Эта ситуация проявляется с особой

очевидностью в Новых независимых государствах, где телефонные компании, транспортные тресты и крупные заводы-изготовители вынуждены изыскивать тысячи новых конкретных возможностей, хотя и небольших, но приносящих прибыль.

В Соединенных Штатах мы наблюдаем «ваяние статуй» на примере таких новых процветающих компаний в сфере телекоммуникаций как «НИНЕКС», «Белл атлантик», «Пасифик телесис» и других быстро растущих фирм. До недавнего времени они были частью «добропорядочных» коммунальных служб, контролируемых компанией АТТ, для которых политика согласия (а не конкуренция) была величайшей добродетелью. Предприниматели превращают хиреющие заводы, выпускающие фургоны, в передовые и преуспевающие компании, производящие автоприцепы, как это сделала «Фрухоф». Эта фирма, занимающаяся как изготовлением автоприцепов, так и перевозками грузов, была основана вскоре после Гражданской войны для разгрузки барж в Детройте, штат Мичиган.

Для того, чтобы добиться успеха, предприниматель должен относиться критически к прошлому опыту. К самообновлению способны компании, отличающиеся стойкостью и способностью переносить трудности. Они знают, как избавиться от видов деятельности, становящихся ненужными, до того как она «покроется плесенью» и начнет приносить убытки. Они находят новые способы получения прибыли. Одна из старейших американских компаний Декстер (основанная в 1767 г. как мукомольное предприятие, а ныне производящая авиационные клеи и имеющая многомиллиардный капитал), утверждает следующую аксиому своей деятельности:

«У нас нет никаких традиций. Никаких».

Это – лозунг гибкости и новаторства.

Предприниматели также способны *в корне пересмотреть* процесс формирования пакета активов. Из старой, разваливающейся, неэффективной корпорации можно создать

несколько энергичных предприятий, если удастся определить и выделить «скрытые активы». Эти активы можно использовать по-новому, рациональным образом, разместив их в таких объективно ясных областях деятельности как недвижимость, патенты, права на минеральные ресурсы и даже в том, что бухгалтеры называют «стоимостью доброй воли» применительно к новым операциям. Эти части, рассматриваемые как активы, являются более ценными, чем существующее целое, которое делится на части (или «перестраивается») предпринимателем.

Такое выявление скрытых активов положило начало ожесточенным схваткам между корпорациями США в 80-е годы за господствующее положение на рынке. За тридцать лет после второй мировой войны пережившие Великую депрессию 30-х годов корпорации «разжирили» и преисполнились самодовольства. Чтобы подготовить их к существованию в новых условиях, необходим был свежий взгляд на вещи, а это означало распад «Беатрис» (когда-то крупнейшей американской компании пищевых продуктов) и переход к новым владельцам «Сейфуэй» (крупнейшей сети универсамов в США), а также многих других компаний в иных секторах экономики.

Предприниматели также знают и как остановить какую-либо деятельность, и как ее начать. (Компания «Фрухов» является примером того, как прекратилось производство фургонов на конной тяге). Изначально «Ригли» была небольшой, основанной в 19-ом веке компанией по производству пищевой соды, которая сперва предлагала жевательную резинку бесплатно, для привлечения покупателей. Но этот продукт пользовался таким успехом, что компания прекратила изготовление соды и разбогатела на продаже жевательной резинки. В то время ни одна другая компания не была готова следовать логике, которую ясно определил сделанный покупателями выбор.

Предпринимателей слишком часто изображают людьми, требующими все новых капиталовложений и обещающими огромные прибыли. Но

их нововведения на самом деле учат самому трудному – как наилучшим образом использовать имеющиеся ограниченные ресурсы. Они привлекают новые категории рабочих, когда возникают проблемы в области обеспеченности рабочей силой. (Именно предприниматели неоднократно демонстрировали, что женщины и подвергаемые дискриминации представители национальных меньшинств способны выполнять работу так же успешно, как и традиционные категории рабочих.) Предприниматели заменяют дефицитные материалы тем, что легко доступно. Например, один британский производитель крышек для суповых кастрюль заработал состояние, превратив их в общеизвестные неглубокие, плоские шлемы, которые британская армия носила во время первой мировой войны. Может показаться, что это просто, однако такая идея генералам в голову не пришла.

Предприниматели редко считают, что имеют достаточное количество ресурсов, и обычно они правы. Они учатся экономить и создавать то, чего еще не было – например, мобилизовать новые рабочие руки и пробиться сквозь стену укоренившихся предубеждений. В точном соответствии с легендой, две самые крупные компании США по выпуску и продаже компьютеров начинали свою деятельность в гаражах своих основателей: «Хьюлетт Паккард» в 1939 г. и «Эпл» (самая прибыльная компания по производству персональных компьютеров) – в 1979 г. Литография как таковая была изобретена в 1801 г. одним писателем, который не мог найти никого, кто бы согласился напечатать его ужасные пьесы. Нужда заставляет человека шевелить мозгами. Чрезмерный достаток, наоборот, приводит к лености ума.

Традиционные институты, если они управляются приличными людьми, обладающими политическим чутьем, обычно имеют слишком большой штат сотрудников. В Соединенных Штатах нынешняя реорганизация компании «Ай-би-эм» является самым ярким примером того, как 30 лет самодовольства привели ее к по крайней мере к пяти мучитель-

ным годам перестройки своей деятельности. Каких-нибудь десять лет назад «Ай-би-эм» все еще была самой могущественной и уважаемой корпорацией в мире. Однако она чрезмерно разрасталась и обюрокративалась. В результате ей нанесли серьезный удар быстрорастущие молодые компании, перешедшие к производству микрокомпьютеров.

В Великобритании шутили, что национализированная железная дорога соперничала с чрезмерно разросшейся компанией «Импириэл кемиклз лимитед» не в том, чтобы стать крупнее, а в том, чтобы взять на борт побольше «пассажиров», подразумевая под пассажирами, лишних штатных сотрудников. Более того, по всей вероятности, многие крупные, утвердившиеся на рынке компании станут заниматься совершенно ненужными делами, такими как заискивание перед важными политическими деятелями или покупка дорогостоящих предметов искусства для кабинетов руководителей. Подобные устремления не имеют ничего общего с истинно филантропической или образовательной деятельностью, приносящей пользу обществу.

Получение выгоды от перемен

В передовом обществе самые важные элементы предпринимательства – воображение и творческий подход – должны постоянно присутствовать в любой организации, если она намерена процветать.

Умение воспользоваться благоприятной возможностью, а также способность проявления предпринимательского подхода в процессе происходящих перемен всегда оказываются полезными. Всякая перемена состоит из двух частей. Одна всегда отделяет нас от прошлого. Вторая представляет собой создание нового. Альтернатива изменению – отсутствие гибкости. Обратите внимание на то, как, столкнувшись с революцией в области знаний, споткнулись несколько известных многонациональных компаний и как пользующиеся самой дурной славой государства с централизованной экономикой рухнули, словно получившие короткое замыкание роботы.

Любое предприятие может по-прежнему самодовольно перестраивать доки, заменять старые водопроводные трубы или перекрашивать корпуса судов. Однако именно предприниматель – например, такой как доктор Ричард Л. Вич из Национального института здравоохранения США – несет все тяготы, связанные с проведением необходимых исследований и организационных мероприятий по внедрению нетоксичных биохимических процессов, которые служат для предотвращения коррозии доков, водопроводных труб или корабельных корпусов.

Предприниматели используют в своих целях предоставляющиеся возможности, в создании которых им частично приходится участвовать самим, или пользуются иррациональностью рынка, которую они должны продемонстрировать для того, чтобы вводить оправданные с рыночной точки зрения усовершенствования.

Некоторые предприниматели являются *настоящими «администраторами»* того дела, которое они начали или решили заново усовершенствовать. Некоторые из них могут посвятить всю свою жизнь плодотворной деятельности в рамках созданной ими развивающейся организации, как, например, Томас Уотсон старший из компании «Ай-би-эм» или Дэвид Паккард из фирмы «Хьюлетт-Паккард». Другие же, как, например, Митч Кейпор из фирмы по разработке программного обеспечения «Лотус дивелопмент корпорейшн», начав свое дело и не будучи достаточно терпеливыми, выходят из него, чтобы переключиться на другие виды деятельности. Некоторые предприниматели просто не в состоянии преобразовать свою первоначальную идею в повседневную, рутинную, надежную управленческую работу, связанную с ограничением расходов, и, подобно Стиву Джобсу, одному из партнеров-основателей компании «Эпл компьютер», покинувшему фирму в 1985 г., вынуждены уйти, уступив место тем, кто способен обеспечить стабильное и последовательное управление предприятием. Наконец, некоторые предприниматели – например, Уильям К. Дюрант из

компания «Дженерал моторз» и Генри Форд I – проявившие себя как способные руководители, тем не менее в конечном итоге «зарывались» и «переигрывали на одну карту больше, чем необходимо». Каждый из этих двух «мега-предпринимателей» брал на себя слишком много, пытаясь скупать абсолютно все, что относится к области производства автомобилей.

Такие различия в предпринимательских способностях и целях предпринимательской деятельности свидетельствуют о том, что предпринимательство само по себе является лишь одним из этапов развития любого предприятия. Подобно картинкам в калейдоскопе, внешние факторы непрерывно меняются, оказывая воздействие на всякое новое предприятие до тех пор, пока оно не достигнет такой ступени развития, при которой возможен переход к общему, более последовательному и эффективному управлению.

Тем не менее, в любой заданный момент времени определенная часть развивающейся организации должна непрерывно «подпитываться» от предпринимательских идей. Однако при этом предпринимателю необходимо знать, когда следует вовремя отступить. Он или она должны уметь чувствовать, какие изменения, разрушения или жертвы являются достаточными. В штате Делавэр поколения Дюпонов продемонстрировали, что у них весьма обострено это чувство, превратив свою мельницу в комплекс химических и автомобильных предприятий.

Британский экономист Джон Мэйнард Кейнс называет это чувство «животным духом» предпринимателей. При таком одностороннем взгляде на вещи предприниматель подкидывает идеи, которыми редко обладает администратор. Предприниматель чувствует, что все активы его предприятия могут быть потеряны, если их не обновлять и не совершенствовать. Он привносит надежду в любое начинание, за которой стоит нечто большее, чем простое предположение о том, что профессиональное обслуживание способно приумножить доходы фирмы. Предпринима-

тель готов взять на себя большой риск в надежде получить большее вознаграждение (и удовлетворение). Кроме того, он морально подготовлен к освоению новой территории.

Эти деловые возможности и человеческие качества бесконечно переплетаются друг с другом. Они и в самом деле необходимы для того, чтобы начать дело, равно как и для того, чтобы ежедневно повышать здоровый профессионализм, который нужен для спокойной, слаженной работы любого созданного предприятия. В наши дни и в наш век ни одно учреждение или предприятие в действительности не является таким, каким его любят представлять его руководители. Однако административный профессионализм, который необходим как основа организационной структуры любого предприятия, не является обязательным для того, чтобы начать какое-либо реально новое дело, как, например, обеспечение коммерческой поддержки прорыва на рынок микрокомпьютеров в 80-х годах. Именно предприниматели, а не управляющие или администраторы способны удовлетворить (и получить за это соответствующее вознаграждение) внезапно возникающие потребности в том, чтобы начать все заново с нуля, повернуть в противоположную сторону, остановиться или, наоборот, прибавить ходу.

Предприниматели – это люди, которые всегда в движении и которых невозможно разбить на какие-либо группы или категории. Ответственный работник какой-либо крупной известной фирмы может стать предпринимателем и начать свое дело, если он слишком нетерпелив и честолюбив, чтобы продолжать совершать медленное восхождение по служебной лестнице. Предпринимателем может также стать ученый, который слишком нетерпелив для того, чтобы провести пять лет в лаборатории, собирая материал для докторской диссертации, в то время как вместо этого он или она вполне могли бы нанять 20 докторов философии, предоставив им самую интересную работу в их жизни. Кроме того, предприниматели склонны видеть мир в новом свете. Они отказываются во-

спринимать вещи такими, какие они есть. Эти люди не принимают, как данное, все аксиомы окружающего их мира.

Рассмотрим в качестве примера карьеру Масайоши Сона, генерального директора компании «СОФТБЭНК», которая является ведущим дистрибьютером программного обеспечения в Японии. Он наглядно продемонстрировал ошибочность широко распространенного мнения о том, что Япония состоит из одних лишь гигантских корпораций и преданных сотрудников компаний, получающих фиксированную зарплату. Третья часть всех работающих японцев занимаются частным предпринимательством или работают в семейных частных предприятиях, не получая твердого жалования (для сравнения – в США доля частных предпринимателей от общего числа занятых составляет лишь 10 процентов). Кореец по национальности, рожденный в Японии, Сон закончил Калифорнийский университет и был отмечен изданием «Харвард бизнес ревью» как типичный представитель нового поколения японских предпринимателей, отличительной чертой которого являются ставка на развитие высоких технологий, новый взгляд на традиционные вещи и переосмысление взаимоотношений Японии со всем остальным миром. Большинство этих предпринимателей-творцов являются нагло-безрассудными оптимистами; что же касается Сона, то он с гордостью и радостью усвоил известную аксиому лорда Керзона, которая гласит, что «самонадеянность является единственным секретом успеха».

Независимо от степени ее новизны, новая идея никогда не бывает достаточным жизненно важным элементом для создания предприятия. Выражаясь словами Артура К. Кларка, автора классического научно-фантастического романа «2001 год», предприниматель – это «мечтатель, который воплощает свои мечты в жизнь». По мнению Кларка, ученые и технологи всегда приходят в замешательство, когда им говорят, что «идеи являются товаром».

По мере ускорения развития техники и технологий число новых по-

лезных изделий и применений – равно как и возможности для предоставления услуг – становятся бесконечными. По настоящему ценным является способность реализовать идею на практике. Любая идея должна сочетаться с другими элементами предпринимательства – например, способностью соответствующим образом заработать на ней прежде, чем появится какое-либо новое, еще более лучшее изобретение, а также организовать надежное производство и сбыт продукции.

Государственные предприятия по самой своей природе редко обладают компетенцией и быстрой реакцией, которые необходимы для воплощения прогрессивных идей в жизнь. Однако иногда некоторые государственные венчурные инвестиционные фонды – например, такие как компания «Массачусетс технолоджи дивелопмент корпорейшн» – используют государственные средства для привлечения более крупных частных инвестиций. Идея заключается в создании новых рабочих мест и укреплении экономической базы.

Несмотря на то, что такие государственные капиталовложения могут иногда оказаться полезными, государство по своей сущности мало что может сделать для подготовки предпринимателей, кроме обеспечения возможностей для получения солидного общего образования для молодежи. Опыт проявления предпринимательской жилки среди разработчиков программного обеспечения в Дели, инженеров-строителей в Шанхае или торговцев в Мехико показывает, что такие люди скорее достигают успеха за счет использования частных капиталов (в удивительно малых объемах), чем вступая в контакт с государственными чиновниками для получения выделяемых государством средств, включая гранты, довольно неуклюже распределяемые правительством через фонды «подготовки» предпринимателей.

Если предпринимателям нужны консультации по механике развития их предприятий, они могут обратиться за помощью ко многим другим консультационным фирмам, предлагающим готовые советы. Например,

в Венгрии, Польше, Чешской Республике и Словакии транснациональные фирмы, занимающиеся бухгалтерским учетом – такие, как «Артур Андерсон», «Прайс Уотерхаус» и «Куперс энд Лайбранд» – предлагают начинающим предпринимателям все виды консультаций бесплатно или за минимальную плату. Разумеется, у таких фирм есть и более реальные стимулы, чем простое желание помогать новичкам – они надеются в будущем, когда консультируемые ими предприятия превратятся в процветающие компании, приобрести в их лице новых постоянных клиентов. Фактически такой бизнес представляет собой одну из разновидностей рискованного инвестирования капиталов.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ: СОВЕТЫ, КАК ИЗБЕЖАТЬ ДВАДЦАТИ ЛОВУШЕК, ПОДСТЕРЕГАЮЩИХ НАЧИНАЮЩИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И СПОСОБНЫХ ПРИВЕСТИ К НЕУДАЧЕ

Так что же в действительности представляют собой те механизмы, которые обязательно должен использовать каждый предприниматель? Большое значение имеют элементарные навыки делового планирования и бухгалтерского учета. Без них предпринимателю, чтобы заставить все элементы работать правильно, пришлось бы руководствоваться преимущественно соображениями здравого смысла. Но поскольку здравый смысл, выражаясь словами Эйнштейна, является не более чем предрассудками, которые мы усваиваем к восемнадцати годам, для предпринимателя действительно важно иметь более широкий взгляд на жизнь.

Такое самосознание подразумевает способность предвидения хотя бы некоторых основных препятствий, с которыми может столкнуться начинающий предприниматель и многие из которых являются преградой на пути успешной «коммерциализации» прогрессивных новых идей. Самым печальным является то, что многих препятствий, приведших новичков к неудаче, можно было бы избежать,

хотя их жертвами могут стать даже самые опытные предприниматели или инвесторы. Как любит повторять известный венчурный капиталист Фред Эдлер любому предпринимателю, имеющему с ним дело, «если вам кажется, что у вас нет проблем, значит, у вас есть серьезная проблема». Ниже мы рассмотрим те препятствия и преграды на пути предпринимателей, которые вполне можно предвидеть.

• **Кто реально ведет дела в вашем предприятии?** Компании часто создаются тремя или более партнерами, которые полны замечательной решимости принимать все решения сообща. Но при этом существует опасность, что если равные по положению в компании партнеры действительно начнут работать по принципу общего согласия, они могут стать заложниками вето, налагаемого всего одним из них на любые решения – даже касающиеся деталей инвестиционной политики или вопросов, связанных с закупкой необходимого оборудования. Кроме того, «президент» молодой компании – несмотря на то, что номинально он впервые занял эту должность – вполне возможно, начнет обижаться на своих коллег по поводу неизбежных конфликтов и компромиссов, которые часто являются следствием эмоционального, а не рационального поведения. При этом в конечном итоге в компании возникает ситуация, когда никто не отвечает за конкретные принимаемые решения, которые в совокупности отделяют успех от неудачи.

Таким образом, на начальном этапе деятельности любой фирмы – какой бы маленькой она ни была – возникает необходимость найти человека, который действительно мог бы выполнять функции «генерального директора», «президента», «управляющего директором» или «генерального секретаря».

• **Какую цель преследует ваше предприятие?** Управленческие недоразумения столь же разрушительны, как и отсутствие гибкости. Тем не менее, интересы многих успешно действующих фирм в конечном счете пострадали из-за того, что их основатели никогда четко не ставили перед собой и никогда не делились даже друг

с другом, не говоря уже о других сотрудниках компании, своими личными долгосрочными целями. Например, спустя пять лет после начала своего пути к славе и удаче один из партнеров-основателей предприятия приходит к мысли о необходимости его слияния с какой-либо крупной, бюрократизированной, но богатой компанией. Весьма вероятно, что один из его коллег предпочтет сохранить независимость предприятия или продолжить его рост прежде, чем предлагать акции на продажу другим компаниям.

Ясность целей, которая вовсе не означает абсурдного чрезмерного планирования, является одним из необходимых составляющих успеха любого частного предприятия.

• **Кто в действительности будет покупать созданные вами «лучшие» изделия или услуги?** Некоторые из наиболее ярких деловых идей генерируются теми предпринимателями, которые знают, как использовать имеющийся у них опыт, чтобы воплотить эти идеи в жизнь. Но блестящие ученые и инженеры, являющиеся авторами «революционных» или «лучших» идей, не всегда оказываются способными противостоять конкуренции. Прежде всего, их новое изделие или услуга должны пользоваться спросом. Но где же клиенты? И, на самом деле, кто они? И как наши изобретатели-предприниматели могут узнать их? Майкл Делл – предприниматель из штата Техас, который побил все рекорды роста нового предприятия, превратив свою компанию «Делл компьютер корпорейшн» в гиганта с годовым оборотом в несколько миллиардов долларов, когда ему не было еще и 25 лет – поддерживает утверждение о том, что «идеи являются товаром». А раз так, то всякая идея имеет свою цену и определенные недостатки.

Итак, опровергая утверждение Ралфа Уальдо Эмерсона, мы констатируем, что *изобретение наилучшей мышеловки еще не гарантирует того, что весь мир ляжет покоренный у ваших ног.* Не существует никакой альтернативы умению осуществить идею на практике – идея должна с самого начала разрабатываться с

расчетом на возможность ее успешной реализации на рынке. Такой подход во всех отношениях намного труднее, чем простая постановка на первый план самой идеи как таковой. Подобно Сэму Уолтону из компании «Уол-Март», Делл превзошел своих конкурентов «всего лишь» за счет использования лучших методов обслуживания клиентов и усовершенствованной организации сбыта продукции своей компании.

• **Какой объем капиталовложений является достаточным?** Предприниматель хорошо знает, что «деньги – это жизнь», и что «отсутствие денег – это смерть». Джеффри Беллин, опытный специалист-практик в области финансирования технических разработок, в настоящее время являющийся директором компании «Белл атлантик», полагает, что в 9 из 10 случаев первоначальные ожидания начинающего предпринимателя относительно притока денежных средств в его фирму в течение первого года ее работы не оправдываются. Недостаточный объем продаж или валовой прибыли молодой компании может попросту «выпотрошить» предприятие – особенно в том случае, если его основатель или основатели вложили в него все имеющиеся средства уже на первом этапе. Такое обобщение ежегодно подтверждается беспристрастной статистикой, регистрирующей число поднявшихся и разорившихся магазинов и ресторанов в любом уголке света – будь это Париж во Франции или Париж в американском штате Вирджиния.

Таким образом, *любое предприятие не стоит даже начинать, если предприниматель не уверен, что ему удастся заполучить в свое распоряжение больший объем капиталов, чем представляется необходимым даже по результатам второй или третьей попытки анализа. Почти совершенно неизбежно, что реальные расходы на много превысят ожидаемые, но не следует в одночасье привлекать сразу все необходимые средства. Кредит – который является свидетельством доверия к заемщику – может со временем послужить дополнительным источником капитала для компании, будучи подкрепленным ее репутацией*

как надежного заемщика, если все пойдет хотя бы наполовину так, как было намечено.

• **Что делать, если дела идут плохо?** Управляющих и студентов школ делового управления учат управлять организациями, которые работают на более или менее приемлемом уровне. Они редко сталкиваются с проблемами разорившихся предприятий или, по крайней мере, экстремальными ситуациями. Настоящий предприниматель не может позволить себе такой подход к делу – особенно по той причине, что над ними постоянно висит угроза разорения. Предприниматели склонны – в действительности у них просто нет другого выхода – быть оптимистами в отношении сроков разработки изделий, объемов продаж и валовой прибыли, а равно и большей части других аспектов их деятельности. Если, согласно ожиданиям, срок разработки нового изделия составляет шесть месяцев, ежемесячный объем продаж – 20 тыс. долл. США с приростом 25% в месяц, а норма рентабельности – 60%, на деле оказывается, что на разработку изделия уходит два раза больше времени, а объем продаж достигает лишь половины запланированного уровня, и это в значительной степени влияет на потребность в наличных средствах.

Следовательно, *вам необходимо постараться предвидеть возможные неудачи или, по крайней мере, некоторые конкретные препятствия в такой же степени, в какой вы в состоянии увидеть успех.* Чрезвычайно большое значение имеет гибкость. Разработайте и всегда имейте под рукой то, что военные называют «планами на случай непредвиденных обстоятельств». Это – лучший способ заранее подготовиться к тому, что первоначальные предположения могут оказаться неверными.

• **Что является нормой в вашей области деятельности?** Неправильное понимание обстановки, в которой приходится работать предприятию, может с одинаковой степенью вероятности явиться следствием или привести к другому препятствию – чрезмерному оптимизму или, по меньшей мере, просто к неспособнос-

ти увязывать эффективность работы с финансовыми вопросами. Какова средняя или «нормальная» норма валовой прибыли в вашей отрасли – 20%, как, например, в производстве компьютеров, или 80%, как в области разработки программного обеспечения? Какой нормы прибыли до уплаты налогов достигают наиболее эффективно функционирующие компании, окружающие вас – 8% или 18%? Нереалистические ожидания привели к разорению многие молодые компании.

Во многих странах мира, в том числе – как это ни удивительно – уже и в Восточной Европе, данные об эффективности работы той или иной компании можно почерпнуть из специализированных журналов, публикуемых фирмами отчетов или интервью с руководителями и сотрудниками компаний. Например, процветающая еженедельная деловая газета «Тренд», выпускаемая в, которая была основана пятью словацкими предпринимателями, одновременно являвшимися журналистами, ведет постоянную рубрику под названием «Компании и рынки капиталов», посвященную анализу эффективности работы различных фирм и предприятий. Татьяна Репкова, которая является одним из основателей «Тренда», а также одновременно редактором и издателем этой газеты, публикует рассказы о других молодых предпринимателях с подробной обобщенной финансовой информацией на английском языке.

• Чем в действительности занимается ваша компания? «Концентрация, концентрация и еще раз концентрация» – настаивает Брюс Мэркуардт, генеральный управляющий калифорнийской фирмы по разработке программного обеспечения «Пи-ди-э инжиниринг» и один из самых удачливых директоров по маркетингу в отрасли высоких технологий США. Противоречащие друг другу цели могут свести на нет все усилия по их достижению, что в лучшем случае приводит к низведению высокого духа, энергии и хороших идей до посредственного уровня. А неспособными сконцентрироваться на достижении поставленных целей

оказываются отнюдь не только небольшие фирмы. На самом деле определенные элементы спонтанности и неразберихи присущи и всем без исключения гигантским корпорациям – как, например, в случае с внезапной страстью компании «Экксон» к офисным компьютерным системам или с чрезмерным увлечением фирмы «Мобил» проектами развития рынка недвижимости. Предпринимательство можно легко перепутать с обычным обманом, поскольку оба они определяются степенью риска и оригинальности.

Таким образом, предпринимателю необходимо внимательно изучить рынок и конкурентов, не позволяя себе быть сбитым с толку искусственно раздутыми эмоциями относительно новой продукции и приобретенной. После этого следует с самого начала определить, какие возможности действительно могут себя окупить, и выбрать только самые лучшие из них.

• Кто консультирует предпринимателя? Общеизвестно, что в США многие высшие руководители компаний пользуются услугами нескончаемого потока юридических фирм, бюро консультаций в области управления, психологов, а также вообще всяческих проходимцев, выдающих себя за «единственных» экспертов-консультантов, кому стоит верить. Большинство предпринимателей, вероятно, действительно нуждаются в серьезной юридической помощи при привлечении капиталов или продаже части акций их компаний. Однако найм консультантов в области управления – это уже излишество. Роберт Таунсенд – человек, возродивший фирму «Эвис-рент-э-кар» – говорит по этому поводу буквально следующее: «Не пользуйтесь их услугами ни при каких обстоятельствах». Этот совет является логическим продолжением его знаменитой аксиомы, которая гласит: «нанимайте людей, которые умнее вас, и оставляйте их одних». В действительности высказывание Таунсенда по поводу консультантов является более, чем сдержанным. «Эффективные шоу – это шоу, исполняемые одним человеком» – утверждает он. «Шоу с учас-

тием каких-либо учреждений или организаций – это катастрофа».

Один опытный независимый консультант может оказаться достаточно полезным – и даже более полезным, чем целая когорта директоров, партнеров и помощников какой-либо крупной консалтинговой фирмы. Хорошим примером в данном случае является Фред Йонкман, который покинул свой пост вице-президента компании «Эмерикен экспресс» для того, чтобы лично консультировать других деловых людей, помогая им с максимальной эффективностью управлять их организациями.

Такие консультанты-одиночки часто в качестве вознаграждения требуют предоставления им небольшой доли в акционерном капитале консультируемой компании. Предприниматель может также выиграть, «прикрепив» к своей фирме совет опытных директоров, предполагая, что эти люди готовы выделить необходимое время и – в спорных вопросах – принять на себя соответствующий риск. *Любое новое дело, как правило, требует определенных новых знаний и новых советов. И в конечном счете именно сам предприниматель является главным экспертом в своей области.*

• Где та грань, которая отделяет «много» от «слишком много»? Согласно народным наблюдениям, небольшая компания непременно должна разориться, если предприниматели в первую очередь стремятся обзавестись шикарными офисами, ненужным оборудованием, престижными автомобилями и окладами, по меньшей мере не уступающими зарплате, которую они получали на своей прежней работе. Ричард Брэнсон, один из наиболее выдающихся предпринимателей Великобритании, который основал компании «Веджин рекордз» и «Веджин эйрлайнз», так и не обзавелся собственным офисом и продолжает с презрением относиться к такой показной роскоши. Крошечный офис фирмы «Уоррен бафсет» – ныне крупнейшей американской инвестиционной компании – по-прежнему располагается на одной из боковых улиц городка Омаха в штате

Небраска и славится царящей в нем спартанской обстановкой.

Лишь священники или философы, возможно, действительно имеют право советовать предпринимателям, как им лучше распорядиться за-служенным материальным вознаграждением за свои труды – раз поставленная цель уже достигнута и есть реальный повод для получения определенных материальных благ.

Предприниматель тратит деньги только на достижение своей цели. На начальном этапе предпринимательской деятельности этой целью является достижение коммерческого успеха. Он или она мысленно представляют, каким должен быть этот успех – как с точки зрения конечного результата, так и как способ действовать самые различные подходы для достижения этой цели. По образному выражению, чрезмерно увлекаться изысканными атрибутами делового человека прежде, чем вы достигли своей цели – это все равно, что устроить самому себе выпускной вечер, будучи лишь на первом курсе университета. Иными словами, можно констатировать, что успех небольшой компании обратно пропорционален размеру кабинета ее президента.

• **Ловушки, подстерегающие предпринимателя при использовании так называемых «дымопродуктов».** Сам термин «дымопродукт» применительно к бизнесу, равно как и значительная часть печального опыта, с ним ассоциируемого, впервые возник среди американских разработчиков и производителей высокотехнологичной продукции. «Дымопродукт» – это любое изделие (первым «дымопродуктом» был программный продукт), которое уже разрекламировано и обещано клиентам, но еще не существует на самом деле или находится на стадии разработки и не успевает к объявленному сроку начала продажи. Эта проблема более сложна, чем простое мошенничество. Действительно, ведь каждый из нас хотел бы составить еще один проект прежде, чем начать продавать свое изделие. Это утверждение особенно справедливо применительно к ученым и инженерам, которые зачастую стремятся оттянуть тот момент,

когда их творение будет наконец-то представлено на суд потребителей.

Известная французская пословица гласит: «Лучшее – враг хорошего». Любое изделие всегда можно усовершенствовать бесконечно, но рано или поздно наступит такой момент, когда дальнейшие улучшения возможны лишь за счет уменьшения коммерческой отдачи. Вместо этого дисциплинированный предприниматель должен продолжать дорабатывать и улучшать свое изобретение лишь до того момента, когда наступает наилучшее время для начала продажи – возможно, с точки зрения цены, качества или доступности нового изделия. После этого можно смело думать о дальнейших усовершенствованиях. Если новый продукт не соответствует обещанному, рынок довольно быстро расставит все по своим местам. Если же производитель попросту обманул потребителей, вывести его на чистую воду – забота соответствующих государственных органов. Другая очевидная закономерность заключается в том, что вероятность достижения любой компанией успеха обратно пропорциональна объему рекламы, «запускаемой» компанией прежде, чем она представит свой первый продукт на суд рынка.

• **Кто будет вашими конкурентами?** Какие препятствия существуют на пути вашей фирмы, стремящейся выйти на рынок? Могут ли вам составить конкуренцию большинство других предприятий, работающих в той же отрасли, что и вы? Например, в конце 80-х годов в Будапеште открылся целый ряд контор, оказывающих услуги по мгновенному ксерокопированию. Сформировался явно выраженный рынок, а покупка необходимого оборудования не составляла особого труда. Не существовало никаких препятствий для новичков, желающих заняться этим бизнесом, поскольку он не требовал никаких особых предпринимательских навыков. Однако вскоре подобных предприятий стало слишком много – действительно, ведь практически любой мог начать подобное дело, что, судя по всему, большинство и делало. Аналогичная ситуация сложилась и в бизнесе, связанном с

быстрым проявлением отснятых фотопленок. После такого резкого изменения рыночной конъюнктуры принадлежавшая Габору Варзегги фирма «Фортекс» – которая в настоящее время является одной из наиболее процветающих венгерских компаний – сумела удержаться наверху частично благодаря разумному альянсу с западными фирмами, включая таких гигантов как «Истмэн кодак» и «Колгэйт палмолив».

В Соединенных Штатах подобный бум наблюдался в конце 80-х годов в розничной торговле видеопродукцией до тех пор, пока этот рынок в начале 90-х годов не был упорядочен фирмой под названием «Блокбастер». Вместо принципа глубокой капитализации эта компания использовала необычный и оригинальный подход. (До этого основатель «Блокбастер» уже приобрел богатый опыт консолидирования предпринимательской деятельности, превратив свое небольшое предприятие по вывозу мусора в гигантскую корпорацию с многомиллиардным оборотом – «Уэйст менеджмент инк».)

Если в какой-либо сфере бизнеса появляются заманчивые перспективы, а барьеры для новичков, стремящихся выйти на рынок, не достаточно высоки, это означает, темпы роста предложения в данной отрасли, скорее всего, вскоре обгонят темпы роста спроса.

• **Как относиться к судебным искам?** Передача иска в суд – независимо от того, справедлива претензия или несправедлива – может оказаться смертельным для любого предприятия, особенно если оно небольшое. Судебные тяжбы могут истощать силы и нервы предпринимателей, не говоря уже об их капиталах, до тех пор, пока все не забудут первоначальную причину спора. В небольших компаниях, бизнес которых может целиком зависеть от патентов, профессиональных тайн или контрактов с работниками, судебные иски часто рассматриваются как эффективное средство разрешения конфликтов – однако такое отношение, возможно, основывается больше на эмоциях, нежели чем на реальной выгоде.

На протяжении многих десятилетий в Венгрии, Польше и бывшей Чехословакии считалось, что законы, защищающие права на интеллектуальную собственность (например, авторское право, патенты и торговые марки), должны регулировать взаимоотношения среди творческих работников, а не стимулировать творческий процесс и способствовать распространению информации. Джеффри Кунард из ньюйоркской юридической фирмы «Дебеву энд Плимптон» – один из наиболее широко публикуемых экспертов в области предпринимательства – утверждает, что «защита интеллектуальной собственности может служить если не двигателем, то, по крайней мере, средством продвижения непрерывной либерализации политики и экономического подъема».

Безусловно, у предпринимателя могут быть веские причины для обращения в суд, хотя судебные иски зачастую заканчиваются тем, что обе стороны отказываются от своих претензий из-за разочарования или истощения нервных сил и средств.

• **Почему ваша продукция не продается?** У предпринимателя могут быть причины ошибочно предполагать, что то, что он планирует продавать, действительно понравится потенциальным покупателям. Заблуждение начинается на стадии неадекватного исследования рынка. Фредерик Дж. Бесте из фонда венчурных инвестиций штата Пенсильвания «Эн-и-пи-эй венчэ фанд» приводит соответствующий пример. Предположим, что объем американского рынка тентовых палаток составляет примерно 100 млн. долл. США. Ваша фирма продает туристические палатки, и вы ожидаете, что объем их продаж в течение ближайших пяти лет составит 5 млн. долл. США. Вы рассчитываете, что вам легко удастся завоевать эти пять процентов рынка. Здесь то и кроется ваша ошибка! При более внимательном изучении проблемы вы обнаруживаете, что 30% всего рынка тентовых палаток составляют палатки для цирков-шапито, походные шатры и тенты специального назначения; палатки военного применения образуют еще 20% рынка; а

семейные «тенты для заднего двора» – еще 20%. Далее вы обнаруживаете, что два крупнейших поставщика оборудования для туристических лагерей, доля которых на рынке также составляет 20%, полностью поделили между собой свой сектор рынка.

Итак, общий объем рынка, на который вы можете вполне реально рассчитывать, составляет всего лишь 10 млн. долл. США, и для того, чтобы осуществить ваш план, вам необходимо отвоевать половину от фактически уже поделенного рынка. А это уже не так легко.

Много ли потенциальных клиентов вы определили и квалифицировали прежде, чем выпустить ваше изделие на рынок? Будут ли они, по вашим оценкам, действительно стремиться покупать ваш продукт? И как, по вашему, поделен на сегменты уже существующий рынок?

• **Почему потенциальные клиенты должны выбрать именно ваш продукт?** Ответ на этот вопрос, помимо всего прочего, является главной проблемой предпринимательства.

Предприниматель – любой инвестор, который взвешивает все «за» и «против» прежде, чем решиться на финансирование предпринимательского проекта – должен просто сравнить свой продукт с аналогичными изделиями или услугами, предлагаемыми каждым из его конкурентов. Что определяет симпатии покупателя?

Уверены ли вы в том, что значительное число полностью информированных покупателей совершат глупость, если не начнут покупать именно вашу продукцию и не откажутся от услуг своих нынешних поставщиков? Только в том случае, если вы твердо можете ответить на этот вопрос «да» – и сохраняете свою уверенность – стоит начинать дело. Недвусмысленным примером справедливости этого утверждения является Эдуин Лэнд и изобретенный им фотоаппарат для моментальных снимков, получивший название «Полароид». Напротив, неудачная попытка компании «Истмэн кодак» отвоевать рынок у фирмы «Полароид», наладив сбыт аналогичного фотоаппарата собственного производства, может быть использована в качестве отрицательного примера.

• **Смогут ли ваши клиенты почувствовать разницу между вашей продукцией и изделиями конкурентов?** Проще всего обогнать конкурентов, продавая более качественные товары дешевле, чем они. Заявление о том, что ваш программный продукт обеспечивает наилучшую организацию интерфейса между компьютерными сетями и периферийными устройствами, является слишком специфическим, чтобы его можно было доказать и наглядно подтвердить в течение нескольких минут. Менее «вещественные» утверждения – подобные тем, что часто сопровождают рекламные кампании производителей мыла или банков с регулируемыми процентными ставками – относятся скорее к вопросам профессионализма рекламодателей, чем к реально измеримым преимуществам того или иного вида продукции или услуг. Поэтому, если ваши потенциальные клиенты не могут сразу увидеть разницу между вашей продукцией и изделиями ваших конкурентов, постарайтесь всеми доступными средствами подчеркнуть ее. Любой предприниматель неизбежно столкнется с дополнительными трудностями, если его предприятие имеет какие-либо недостатки, которые сразу бросаются в глаза. Иногда рекламодатель, впервые описывающий нечто новое, что является справедливым при любых обстоятельствах, может оказаться в выигрыше уже от одного того, что он – первый, кто заявил об этом: например, одна компания, производящая пиво, значительно увеличила свои прибыли, первой среди конкурентов заявив о том, что все ее бутылки стерилизуются паром, несмотря на то, что паровая обработка стеклянной тары практикуется уже давно всеми производителями этого напитка.

• **Когда мы сокращаем наши убытки?** Если вы затратили значительное время и деньги, пытаясь достигнуть чего-то, что в конечном итоге оказалось ошибочной целью, многие ли среди вас обладают достаточным хладнокровием для того, чтобы попросту оставить бесполезное дело и перестать преследовать эту цель, переключившись на другую? Со вре-

мен войны во Вьетнаме и кончая недавним примером с фирмой «Ксерокс», безрассудно бросившейся осваивать новый для нее рынок вычислительных средств, объем денежных затрат и престиж, которым уже успело обзавестись предприятие, вскоре становятся наиболее сильным аргументом для продолжения движения вперед. Предотвращение связанной с таким упрямством беды является функцией добросовестных «внешних» директоров или любого консультанта, свободного от одержимости и навязчивых идей, присущих основателю компании.

Вопрос, который вы как предприниматель должны задать себе – затратили бы вы такие средства и усилия на осуществление данного проекта прямо сейчас – сегодня – если он представлялся вам как одна из новых возможностей? В этом случае, выражаясь языком экономистов, стоимостная база равна нулю: уже инвестированные деньги потеряны. С другой стороны, может возникнуть ситуация, при которой опасность возникает из-за попыток экстраполирования нынешнего успеха на будущее. Именно это в свое время произошло с «ИнтеллиКорп», компанией из Силиконовой долины, которая была основана профессором Стэнфордского университета Эдвардом Файгенбаумом, одним из мировых лидеров в области создания искусственного интеллекта. Ожидая в любой момент возвращения к своей первоначальной кривой роста, опытные во всех других вопросах директора фирмы «ИнтеллиКорп» оказались не готовы к тому, чтобы буквально «урезать» свои убытки (путем увольнения «хороших» людей), пока для компании не наступил момент, когда уже было поздно.

• **Может ли предприятие работать «слишком хорошо»?** Вам все дается слишком легко: вы создаете свою компанию в момент пика экономического бума, или вы продаете какое-либо устройство, которое возвещает о приходе нового поколения технологий. Вы стремительно взлетаете вверх, вы бросаетесь вперед, пытаясь опередить собственный рост. (Прежде всего, мы не должны разо-

чаровывать новых клиентов!) А затем весь экономический механизм «заедает». Возьмем, например, миссис Джонс, которая на 99% не менее сообразительна, чем вы, и которая затратила три месяца на введение нескольких новых усовершенствований в свой собственный продукт – и вот, наконец, представила свое творение на суд потребителей. И тут появляется вы – с в два раза большим числом договоров аренды и контрактов о найме на работу и в два раза более высоким объемом продаж – потому, что у вас есть заказы.

Составьте карту «поля игры». Если вы хороший предприниматель, небольшая задержка в поставке вашей продукции нескольким новым клиентам принесет меньше вреда, чем если все потребители, для которых предназначаются ваши изделия, разом решат прекратить покупать у вас. Это – не пессимизм, это – точность.

• **Как следует относиться к возможности «поставить на карту» все, чтобы ваша компания добилась успеха?** Риск всем, чем только можно – это больше легенда, нежели реальность предпринимательского успеха. Эта легенда возникла в 60-х годах в корпорации «Ай-би-эм». Компания затратила миллиарды долларов на разработку революционного компьютера среднего класса («мэйнфрейм») 360-й модели. Однако «Ай-би-эм» (по крайней мере в то время) была чрезвычайно популярна и имела высокую репутацию. Корпорация не ставила на карту все, что у нее было. Когда мы используем этот термин, это больше похоже на браваду. То, что должно было стать предметом выбора для предпринимателя, впоследствии просто превращается в неизбежную, крайнюю необходимость.

Вопреки широко распространенной легенде, *великие предприниматели не стремятся идти на открытый риск.* Они соглашаются взять на себя только те риски, которые действительно необходимы для достижения успеха. Они не стремятся добиться успеха ценой риска. Любители же риска могут найти еще большее удовольствие, занимаясь «бунги-джампингом» (прыжками с

высоты, привязанными на резиновом тросе). Люди, которые находят удовольствие в рисках, связанных с предпринимательской деятельностью, как правило, совершают ошибки и вредят сами себе и особенно – своим инвесторам.

• **Остерегайтесь победы или ловушки, в которую попала фирма «Ай-би-эм» со своим компьютером среднего класса Модели Т.** Достигнув намеченных высот, преуспевающий предприниматель может перестать думать о будущем. Именно по той причине, что ему или ей удалось столь блистательно завоевать рынок, он или она могут попросту утратить способность реально оценивать и учитывать способности своих конкурентов. Именно в это время и возникает опасный синдром «это изобретено не нами, поэтому оно хуже».

Так «Ай-би-эм» бдительно и ревниво наблюдала за горсткой утвердившихся на рынке конкурентов. Однако гигантская корпорация в конечном счете «проморгала» молодую компанию под названием «Эпл компьютер» из Купертино (шт. Калифорния), а в 80-х годах недооценила других производителей компьютеров. Точно также, когда Генри Форд I очертил свой рынок, заявив, что его клиенты «могут заказать себе машину любого цвета, при условии, что она черная», он не углядел, что тем самым он добровольно отдал инициативу своему конкуренту – Уолтеру Крайслеру.

«Челюсти» ловушки открываются в тот момент, когда предприниматель, однажды уже определивший свой рынок, начинает полагать, что у него появилось право самому устанавливать законы на этом рынке. Стив Джобс, один из партнеров-основателей компании «Эпл компьютер», потерпел неудачу, неправильно определив перспективы рынка компьютеров для нужд образования для своей фирмы «Эн-е-экс-ти компьютер корп.». *Люди иногда совершают одни из своих наиболее серьезных ошибок в тех вещах, которые они раньше делали лучше других.* В предпринимательстве, как и в любом другом деле, высокомерие является непростительным грехом. Образно говоря,

это все равно, что не замечать, что солнце начинает клониться к закату именно в тот момент, когда оно находится в зените.

• Так ли уж необходим и незаменим учредитель? Если предприятие добивается успеха, предприниматель часто поддается соблазну предположить, что его быстро растущая фирма обязана своим успехом гению его создателя. Глядя на какого-либо очередного Генри Форда или Билла Гейтса (основателя корпорации «Майкрософт»), многие простые люди, равно как и преданные сотрудники, верят, что все это создано гением. Более того, возникает следующий вопрос: «А не продолжит ли гений и впоследствии делать все, что будет действительно необходимо?» Следовательно, предприятие на всех ступенях своей организационной структуры – сверху донизу – становится неспособным создать такую прочную и надежную основу для развития таланта, которое, по крайней мере, настолько же важно, насколько важен гений. *Дух гениальности, как правило, не живет долго, поэтому такая основа будет необходима для того, чтобы держать компанию в напряжении.*

Успех также превращает «управленческий талант» высших руководителей предприятий в одно из препятствий. Работать в небольшой компании, должно быть, весело. Однако, если руководитель фирмы начинает прибегать к помощи посторонних директоров, соглашается занять пост главы какой-либо профессиональной ассоциации, путем лоббирования добивается присвоения ему почетного титула «Человек года», или начинает проводить все больше времени в компании политиков дома или за границей – это тревожный сигнал. По мере того, как первоначальный лидер постепенно обрастает различными установками и атрибутами, он или она – хотя бы они того или не хотят – неизбежно начинают уделять все меньше и меньше внимания делам компании и все больше и больше удаляются от предпринимательских забот. А это не проходит незамеченным для их коллег, у которых остается только один выбор – ликви-

дировать недостатки или оставить все как есть.

Кроме того, еще одним препятствием, которое часто непроизвольно подрывает авторитет основателя, является так называемый «феномен ревнивого старого вождя племени». Зададим себе вопрос: все ли из нас действительно хотели бы выйти из большого бизнеса, чтобы заняться, к примеру скотоводством, после истинной блистательной карьеры, полной побед? Уильям Пэлей, основатель компании «Си-би-эс», и Арманн Хаммер, создатель корпорации «Оксидентал петролеум», являются всем известными примерами. Каждый из этих двух предпринимателей отказался отступить до самой своей смерти, и вследствие этого они «истребили» целое поколение современных лидеров внутри их собственных компаний за счет того, что упорно продолжали цепляться за свои посты.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: КЛИМАТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Технологические изменения

Компьютеры и современные технологии в области связи обеспечивают гораздо большую доступность и равенство возможностей, чем те, о которых могли мечтать революционеры в первые несколько десятилетий нынешнего века.

Будь то в Коста-Рике или в Китае (например, Шанхайская лаборатория программного обеспечения, пекинская компания «Стоун груп Ко.» или фирма «Ледженд компьютер груп Ко.»), широкая распространенность этих технологий помогает создать климат, благоприятный для процветания предпринимательства. Любая здоровая, едва нарождающаяся отрасль техники или технологии (сюда можно отнести весьма скромно финансируемых разработчиков программного обеспечения, а также химиков) способствует пробуждению талантов в целом во всех слоях общества и на всех уровнях его инфраструктуры. За всю человеческую историю были считанные примеры того, как технический прогресс позволял какой-либо нации продви-

нуться вперед. В подобных примерах успех определяется уже не объемом постоянных издержек, как, например, в тяжелой промышленности, а скорее уровнем образования и профессиональной подготовки.

Вопреки мифу, половина всех американских высокотехнологичных компаний начинают работу, имея капитал, не превышающий 50 тыс. долл. США, а почти четвертая их часть на начальной стадии своего существования не располагают и 10 тыс. долл. США. (Для сравнения: первоначальный капитал словацкого делового журнала «Тренд» составлял 30 тыс. долл. США.) На начальной стадии развития предприятия оно зачастую использует оборудование, предоставляемое какой-либо более крупной компанией – например, той, в которой в настоящее время работает основатель предприятия. При этом в США «сходят с дистанции» в первые пять лет после своего основания менее 30% всех вновь созданных фирм, работающих в области высоких технологий (для сравнения: в розничной торговле за аналогичный период разоряются 90% всех вновь созданных магазинов). Все чаще и чаще наиболее передовые технологии разрабатываются компаниями, располагающими минимальными средствами.

Согласно обобщенным данным о развитии предпринимательства в США, в 1992 г. в этой стране было создано 630 тыс. новых фирм, что в два раза больше, чем в 1975 г. (при этом численность населения за это время выросла менее, чем на 20%). В Соединенных Штатах предпринимательство процветает даже несмотря на экономический спад, пришедшийся на начало 90-х годов – а возможно, в некоторой степени и благодаря ему. Наряду с натиском японских конкурентов, экономический спад стал сигналом к пробуждению от спячки крупных американских корпораций.

Предпринимательство будет по-прежнему подпитываться как за счет уменьшения размеров крупных компаний, так и за счет сохранения низкой эффективности работы корпораций, имеющих многоуровневую вертикальную организационную структуру, а также благодаря стремлению многих

ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ИНДИИ

Предпринимательство включает в себя подходы и навыки, никоим образом не ограничивающиеся сферой бизнеса. Имеются поучительные примеры «общественного предпринимательства», сочетающего получение прибыли с развитием новых подходов к местной политике. Подобные методы наиболее приемлемы в развивающихся странах, и они еще раз показывают, что большие суммы денег не столь важны для предпринимательского успеха.

В Индии чутье бизнесмена позволяет Викраму Парчуру находить рыночные возможности для бедных и мелких производителей. Он демонстрирует этим производителям, каким образом они могут усовершенствовать производственные методы и использовать новые возможности. Например, он открыл возможность использования огромного потенциала городских рынков для сельских ремесленников. При этом им не требуется переезжать в перенаселенные города. Он убедил их, что, если они стратегически верно расположат свои рынки на основных дорогах, соединяющих города, они могут привлечь городских потребителей, проезжающих по этим дорогам, которые, в свою очередь, выполняют функцию неформальной маркетинговой системы. Эти покупатели везут товары сразу в несколько городов, в результате чего на них появится спрос.

Викрам определил такую рыночную стратегию словами «сиди и продавай». Применяя технологии, внедренные им для повышения эффективности работы гончаров, такие рынки быстро увеличили доходы ремесленников, и идея получила распространение в соседних штатах. Эти маленькие предприятия компенсировали недостатки правительственных проектов развития, предусматривавших, что основной упор должен делаться на развитие городов за счет самодостаточности деревень и жизнеспособности сельских районов. Положительной стороной такой системы для сельских районов стало то, что местная экономика сохранила для себя людей, имеющих определенные навыки, которым не пришлось мигрировать в города в поисках черной работы.

В Бангалоре другим примером «общественного предпринимателя» стал Ансельм Росарио, чьей основной сферой деятельности был гостиничный бизнес. Однако в последние годы он стал привлекать беспризорных детей к сотрудничеству с магазином, который покупает у них собранные ими бумагу, пластмассу, коробки и другие материалы по разумным ценам и продает их оптом. Это позволило уменьшить их зависимость от коммерческих магазинов, применяющих более жесткие подходы при розничной покупке сырья, давая Ансельму и его коллегам реальный контакт с детьми при уважении к их работе и экономической независимости. Доходы направляются на профессиональную подготовку, что помогает им входить в реальную экономику. Он создал систему, которая позволяет ему установить контакты с тысячами других детей. В ходе этого процесса создаются стимулы для осуществления программ переработки вторичного сырья. При этом средний класс вовлекается в решение проблемы роста молодого населения и быстрой урбанизации.

Такие предпринимательские программы становятся жизненно важным дополнением к традиционным менее эффективным правительственным программам и международным усилиям, а нередко и заменяют их.

людей найти свое счастье в жизни, став более самостоятельными. Государство существует для того, чтобы обеспечивать общее процветание общества, и одним из важнейших возможных способов достижения этой цели, несомненно, является поддержка предпринимательского движения. И в наше время многие люди работают для того, чтобы построить свое собственное предприятие с соответствующим капиталом, чего они никогда бы не добились, просто разрабатывая идеи для других.

Однако предпринимательство ни в коем случае не порождается лишь одними высокими технологиями. Будапештский офис международной фирмы в области бухгалтерского учета «Артур Андерсон энд Ко.» располагает обширной базой данных о предприятиях, действующих в Венгрии – стране, в которой, например, гаражи на городских автостоянках по-прежнему являются неким новшеством. В 1992 г. один молодой венгр закупил множество небольших гаражей, расположенных недалеко от деловых районов столицы Венгрии. Он нашел более чем достаточно людей, которые желали бы парковать свои автомобили возле места работы, и теперь собирается довести уровень обслуживания на своих автостоянках до западных стандартов, планируя выпустить специальные билеты, дающие право на въезд на стоянку, а также установив электронные автоматы, обрабатывающие кредитные карточки клиентов.

Хотя приведенный выше случай, должно быть, и не является выдающимся примером приумножения предпринимателями национального богатства, он показывает, что все еще существует огромное количество незамеченных товаров и услуг, которые ждут своего часа, чтобы облегчить чью-то жизнь. В описанном примере увеличилась стоимость участков земли, на которых расположились гаражные стоянки автомобилей, повысились удобства для клиентов, улучшилась пропускная способность автомагистралей в центре города, а наблюдательный предприниматель получил соответствующее вознаграждение за свои труды.

Одно очень важное изменение наблюдается среди 1,5 тыс. рабочих, которые в 1993 г. получили право приобрести акции Херендской венгерской государственной компании по производству фарфора: предприятие перешло в гибкую рабочую собственность без коллективизма. Такое непосредственное участие рабочих в капитале своего предприятия, вероятно, могло бы способствовать повышению гибкости тех предприятий и организаций, которые неизбежно должны пройти болезненные процедуры структурной перестройки своего производства с целью приведения его в соответствие с рыночными условиями.

Микропредприятия

Консультации для предпринимателей и доступ к небольшим капиталам успешно обеспечивает весьма оригинальная некоммерческая программа «Ашока», финансируемая на частные средства, цель которой – оказание помощи «предпринимателям в сфере общественных услуг» в развивающихся странах. Эти предприниматели – мужчины и женщины, которые, с одной стороны, имеют новые практические идеи, служащие на благо общества, а с другой стороны, способны осуществить эти идеи на практике. Другая некоммерческая организация помощи начинающим предпринимателям – «Акция интернациональ» – разработала и осуществляет программы предоставления мини-займов, которые уже охватили 147 тыс. заемщиков в 14 странах мира, в основном, в Латинской Америке; при этом более половины этих программ являются самокупаемыми. Другим примером такого успеха являются слабо ориентированные на бизнес программы развития малого предпринимательства, эффективно осуществляемые известным бангладешским банком «Грамин бэнк» и индонезийским банком «Бэнк Ракьят».

Эти местные примеры успешного функционирования микропредприятий в развивающихся странах имеют гораздо большее отношение к предпринимательству, чем к коллективизму, несмотря на то, что каждый из них

охватывает самые широкие слои населения (и преимущества). Например, одно микропредприятие соответствующего масштаба едва ли заметно на фоне сотен тысяч индонезийских деревень. Однако его реакция на ценовые ориентиры и возможности, существующие в каждый конкретный момент времени, открывает новые возможности для выбора и усовершенствования. Это обеспечивает альтернативу автоматическому управлению вездесущих государственных чиновников.

За пределами Сурабайи местные группы предприятий производят мощные вещества, электроэнергию, бамбуковую мебель, вышитые изделия, а также предлагают самые различные сельскохозяйственные услуги. Объединив свои капиталы, эти группы получают возможность работать также и альтернативную программу привлечения средств граждан под небольшие проценты – всего 5% в месяц на ссуду в размере 1000 индонезийских рупий, что намного меньше по сравнению с традиционными 20% на срок в 20 часов. От этого выигрывают, прежде всего, женщины и дети. Предприниматель, придумавший эту программу – Адил Амрулла, и его подход соответствует групповой, далекой от индивидуализма традиционной культуре острова Ява, а также и современным реалиям Индонезии. Его децентрализованный, уважительный, хотя и требовательный, подход стал своего рода путеводной звездой, например, для Ассоциации исламских студентов, которая намеревается расширить сферу применения этой модели.

В отличие от Индонезии, в Бразилии 70% населения проживает в крупных городах, и большинство из них не могут позволить себе обзавестись хорошим домом – кирпичи на местном рынке стоят так дорого, что затраты на их приобретение составляют львиную долю (часто почти половину) всех расходов на постройку дома. В городе Ресифи один бывший инженер-химик по имени Альданьо Карвалхо производит дешевые, прочные кирпичи из переработанных отходов промышленных предприятий. Для изготовления кирпичей из этих

отходов не требуется применения дорогостоящего процесса обжига, что обеспечивает значительную экономию производственных расходов. Удешевление стоимости индивидуальных домов имеет огромное значение для жителей «фавелы» или городских трущоб, повышая безопасность и самоуважение и частично помогая тем, кто живет впроголодь, сделать шаг на пути к достатку. Для бедняков постепенный сбор кирпичей, необходимых для постройки собственного домика, аналогичен процессу накопления денег на банковском сберегательном счете.

Такая экономическая база бразильского предпринимателя, безусловно, является весьма непрочной и едва ли способна обеспечить достаточное финансирование его кирпичного завода. Но даже на допотопном оборудовании он может произвести 10 тыс. недорогих кирпичей в день, доходы от продажи которых в соответствии с общим планом жилищного строительства могут обеспечить самокупаемость предприятия. Такой подход является одним из примеров того, что «золото лежит прямо под ногами». Грязь бразильских городских трущоб становится в буквальном смысле слова ступенькой, позволяющей их обитателям выбраться наверх.

Микропредприятия существуют в развивающихся странах на протяжении по меньшей мере трех десятилетий, и их характерной чертой является предоставление очень небольших ссуд и некоторой помощи в деловом управлении предпринимателям с невысокими доходами, которые не имеют доступа к банковским кредитам или иным формам кредитования. В развивающихся странах каждая программа развития малого предпринимательства, как правило, осуществляется какой-либо финансовой компанией, предоставляющей ссуды под разумные проценты (что ни в коем случае нельзя воспринимать в качестве подарка). Такое микрофинансирование (зачастую в размере всего лишь нескольких сотен долларов) использует преимущества так называемого «неформального сектора» экономики, который в развивающихся

ся странах имеет весьма внушительные размеры и образуется мелкими предпринимателями и людьми, занимающимися индивидуальной трудовой деятельностью – начиная от уличных торговцев и кончая «свободными» электриками и водопроводчиками. Мелкое предпринимательство, как и любое другое предпринимательство в любой стране, дает ничуть не меньшее вознаграждение за те же созидательные усилия.

Действительно, подобные формы предпринимательской деятельности, направленной на борьбу с бедностью, развиваются и в США. Возможно, самой новаторской программой из всех, осуществляемых в этой стране, является программа частной некоммерческой организации, носящей название Национальный фонд обучения предпринимательству молодежи с умственными и физическими недостатками. Этот фонд предоставляет предпринимателям доступ к небольшим капиталам, начиная с конца 80-х годов, показывая учащимся подросткам, как самостоятельно создать собственное малое предприятие и управлять им (попутно ссужая этим учащимся в общей сложности несколько десятков тысяч долларов в качестве начального капитала). Эта программа не только пробуждает у учащихся огромный интерес к предпринимательской деятельности, но и способствует значительному усовершенствованию их навыков в чтении, письме и арифметике, стимулируя их продолжать свое обучение в школе и направить свою огромную энергию в русло мелкой и средней экономики. В этом примере перспективы предпринимательства стали катализатором изменений, разорвав цикл отчаяния путем предоставления городской молодежи возможностей самостоятельно строить свое будущее.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ: ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из элементов, присущих успешной предпринимательской деятельности в любых уголках мира – будь это Силиконовая долина, район Южный Бронкс в Нью-Йорке, Восточная Европа, Индонезия или

Бразилия – является чувство, что нынешний век возможностей никогда не кончится. Это относится к любому виду предпринимательства – начиная от разработки микропроцессоров для управления полетами космических кораблей к звездам и кончая созданием заводика по производству более дешевых кирпичей, позволяющих беднякам приобрести крошечный уголок, который они могли бы называть своим домом, или, как в случае с американцем Сэмом Уолтоном, создавшим крупнейшую с США сеть магазинов розничной торговли – удовлетворением нехитрых потребностей простых людей.

Во многих странах профессия торговца или дилера не пользуется уважением обывателей. В некоторых государствах эти виды деятельности подавляются или запрещаются. Таким странам приходится впоследствии дорого расплачиваться за это. Когда люди стремятся к совершенству, ошибки неизбежны, но ни одна ошибка не является столь же разрушительной, как ошибки всезнающего государства, исповедующего философию коллективизма. Чем больше свободы, тем больше различных идей; а чем больше идей, тем больше шансов добиться улучшения.

Вот обобщенная характеристика положения, сложившегося в России в результате проводившейся государством на протяжении более семидесяти лет политики искоренения и подавления предпринимательства, данная российским вице-премьером, отвечающим за проведение приватизации в стране:

Мы знаем, что не можем построить свободную экономику одновременно на всех уровнях – сверху донизу. Ни один государственный орган, даже имеющий самые благие намерения, не может думать лучше, чем миллионы владельцев частной собственности и предпринимателей, которые самостоятельно решают, когда и у кого покупать, когда и кому продавать, и за сколько ... [и] о какой «справедливости» можно говорить при системе, в которой предприниматели и инвесторы не имеют возможности получать вознаграждение за

принятые ими на себя риски – даже не могут становиться богатыми – создавая новые предприятия и новые рабочие места?

Однако по мере приближения XXI века предприниматели будут все больше и больше убеждаться в том, какие широкие возможности открывают им современная техника и технологии. Современные средства связи расширяют доступ к необходимой информации, увеличивают ее объем и повышают скорость ее передачи для небольших компаний, тем самым обеспечивая им такие же возможности для выхода на рынок, какие имеют гигантские корпорации. Технологии прошлых лет, как правило, давали крупным организациям экономические преимущества с точки зрения масштабов деятельности, которые были недостижимы для мелких фирм. В наше время все более удешевляющиеся и упрощающиеся в использовании средства связи, офисное оборудование и технологии предоставляют наиболее целеустремленным людям возможности, ничуть не уступающие тем, которыми располагают самые богатые люди.

БИБЛИОГРАФИЯ

Abrams, Rhonda M.
The Successful Business Plan: Secrets and Strategies
Oregon: Oasis Press, 1991

Anderson, David R. et al.
An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making, 6th ed.
New York: West Publishing Co., 1991

Howard Jr., William G. and Bruce R. Guile
Profiting from Innovation
New York: The Free Press, 1991

Kidder, Tracy
The Soul of a New Machine
New York: Little, Brown, 1981

Leebaert, Derek
“Innovations and Private Initiatives as Frontiers Fall,”
in *The Washington Quarterly*,
Spring 1992

Leebaert, Derek, ed.
Technology 2001: The Future of Computing and Communications
Cambridge, MA: MIT Press, 1992

Leinberger, Paul and Bruce Tucker
The New Individualists: The Generation after the Organization Man
New York: Harper Collins, 1990

Penzias, Arno
Ideas and Information: Managing in a High-Tech World
New York: Simon & Schuster, 1990

Pursell, Carroll W.
Technology in America: A History of Individuals and Ideas, 2nd ed.
Cambridge, MA: MIT Press, 1990

Sahlman, William and Howard H. Stevenson, eds.
The Entrepreneurial Venture
Boston: Harvard Business School Press, 1992

Stevenson, Howard H. et al.
New Business Ventures and the Entrepreneur
Illinois: Richard Irwin & Co., 1989

Timmons, Jeffrey et al.
New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s, 3rd ed.
Illinois: Richard Irwin & Co., 1990

Townsend, Robert
Further up the Organization: How to Stop Management from Stifling People and Strangling Productivity
New York: Knopf, 1984

Vesper, Karl H.
New Venture Strategies, 2nd ed.
New Jersey: Prentice-Hall, 1990

КОНТАКТЫ

William Drayton, President
Ashoka Innovation
1700 North Moore Street L1920
Arlington, VA 22209
USA
Phone: 703-527-8300

Center for International Business
Education & Research
Georgetown University
Washington, DC 20062
USA
Phone: 212-246-6370

Small Business Center
U.S. Chamber of Commerce
1615 H Street NW
Washington, DC 20062
USA
Phone: 202-659-6000

Dr. John D. Sullivan
Center for International Private
Enterprise
1615 H Street NW
Washington, DC 20062
USA
Phone: 202-463-5901

Dr. Nancy Needham, President
Institute for Corporate and
Government Strategy
246 East 62nd Street
New York, NY 10021
USA
Phone: 212-758-0386

Accion International
130 Prospect Street
Cambridge, MA 02139
USA
Phone: 617-492-4930

National Foundation for Teaching Ent-
repreneurship to Handicapped
and Disadvantaged Youth
64 Fulton Street
New York, NY 10004
USA
Phone: 212-233-1777

Mr. Edward Wise
Bureau for Private Enterprise
Agency for International Development
320 21st Street NW
Washington, DC 20523
USA
Phone: 202-663-2680

Ms. Jill Jones
Trade and Development Agency
SA 16 (Rm 309)
Washington, DC 20523
USA
Phone: 703-875-4357

Business Education Information
& Technology
Small Business Administration
309 4th Street SW
Washington, DC 20024
USA
Phone: 202-606-6000

Mr. MacNair Whitcomb
Consultant
2, Ch. de la Cure
1197 Prangins VD
Switzerland
Phone: 4122 361 74 29

Grameen Bank
2G Shyamoli
Dhaka 7
Bangladesh

Association of Women Entrepreneurs
B 76 Rajajinagar
Industrial Estate
Rajajinagar, Bangalore 560-044
India

International Center for Entrepre-
neurial Studies
B-dul Mihail Kogalniceanu 64
University of Bucharest
Building, Sala 220
Bucharest
Romania

Small Enterprise Economic
Development
Andor ut. 47-49
1119 Budapest
Hungary
Phone: 361-185-3387

Polish Chamber of Commerce
4, Trebacka Str.
00-074 Warsaw
Poland
Phone: 4822 260221

FUNDES
Transversal 18, No. 101-70
Bogota, Columbia
Phone: 571 257 4363

Дерек Либерт преподает курс «Управления технологиями» в Высшей школе бизнеса Джорджтаунского университета. На протяжении длительного времени он работал в области финансирования технологического развития, а в настоящее время занимает руководящие посты в компаниях, занимающихся разработкой программного обеспечения и биохимических технологий. Совместно с другими авторами он опубликовал ряд книг в издательстве Массачусетского технологического института «MIT Press», включая «Технология 2001 г.» и «Будущее программного обеспечения». Оксфордским университетом ему была присуждена степень доктора экономики.

*Серия «Материалы о расцвете экономики»
Редактор: Хауард Синкотта
Заместители редактора: Джин С. Холден, Дебора М.С. Браун
Оформление: Линда Э. Рей*
