



**Leadership, Innovation and Entrepreneurship  
in Eastern Europe, Russia and Beyond**

**Лідерство, інновації та підприємництво  
у Східній Європі, Росії та інших країнах**

# Лидерство, инновации и предпринимательство в Восточной Европе, России и других странах



© 2011 by Knowledge@Wharton  
The Wharton School  
University of Pennsylvania  
332 Steinberg Hall-Dietrich Hall  
Philadelphia, PA 19104

© 2011 Lviv Business School  
of the Ukrainian Catholic University  
Khutorivka str. 35a, Ukraine, Lviv 79070

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form  
or by any means, without written permission from the publisher.  
Company and product names mentioned herein are the trademarks  
or registered trademarks of their respective owners.

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>В ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ ПОДРАСТАЕТ НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ</b> .....	<b>6</b>
<b>ПЕРВЫЙ РАЗДЕЛ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО НА МИРОВОМ РЫНКЕ</b> .....	<b>13</b>
РУБЕН ВАРДАНЯН, САМЫЙ ИЗВЕСТНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНКИР РОССИИ – О ТОМ, КАК СОЗДАВАТЬ ДОВЕРИЕ В СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ.....	14
НАСТОЯЩИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – КТО ОНИ?.....	22
ИННОВАЦИИ «ПО НЕОБХОДИМОСТИ»: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ЭПОХУ КРИЗИСА.....	32
HUAWEI TECHNOLOGIES: КИТАЙСКИЕ ПЕРВОПРОХОДЦЫ В АФРИКЕ.....	38
ШАЙ АГАССИ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, НЕ БОЯЩИЙСЯ БЫТЬ ПЕРВЫМ: НА ПУТИ К ИЗБАВЛЕНИЮ ОТ НЕФТЯНОЙ ЗАВИСИМОСТИ.....	44
СЕВАЛЬ ОЗ ОЗВЕРЕН, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ CUII: СОЗДАНИЕ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-ПОИСКОВИКОВ.....	54
НЕ УЧЕБНИКОМ ЕДИНЫМ: СОЗДАВАЯ ШКОЛУ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ .....	58
ФАТИ ГАНДУР, ГЛАВА ARAMEX, РАСКРЫВАЕТ СВОИ ПЛАНЫ ПО ПОДДЕРЖКЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ .....	62
<b>ВТОРОЙ РАЗДЕЛ: ПЕРСПЕКТИВЫ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ НА РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКАХ</b> .....	<b>67</b>
КИТАЙ: ТАЛАНТ ТВОРИТЬ НОВОЕ .....	68
КОГДА РИСКОВАТЬ – А КОГДА ПАСОВАТЬ? ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	75
БРИК БЕЗ «Р»: О ТОМ, КАК КРИЗИС ВЫЯВИЛ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ .....	79
О ТОМ, КАК ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА УБИВАЕТ ИННОВАЦИИ .....	84
РАСШИФРОВЫВАЯ ДНК БРАЗИЛЬСКИХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ .....	88
“ ПРОГУЛКА ПО РЫНКУ”: ШАГ НАВСТРЕЧУ 900 МИЛЛИОНАМ АФРИКАНСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....	93

# Введение

**М**ировая экономика переживает трудные времена, и особенно едкой является проблема низких темпов экономического роста. Компании и правительства сосредоточили свои усилия на реструктуризации экономики. Идти путем дальнейшего сокращения расходов и интенсификации в большинстве отраслей уже, по сути, невозможно, поэтому бизнес-лидеры в поисках стимуляторов для развития обращаются к инновациям. Прогрессивные руководители согласятся с тем, что свежие идеи и инновации - это самая ценная валюта в нынешней, основанной на знаниях глобальной экономике. Компании, которые хотят, чтобы их продукция или услуги не были обычным товаром, а представляли определенную ценность для клиентов, работников, акционеров и других заинтересованных сторон, обращаются к инновациям как к единственному своему ресурсу.

Инновации стоят на повестке дня и в государственном, и в корпоративном секторе. Однако внедрение инноваций имеет региональные различия. Новые рынки должны видеть свои возможности и проблемы в реальном свете и внедрять инновации так, чтобы они были конкурентоспособными в глобальных масштабах. Не всегда им это удастся, поэтому признание и реализация инновационных решений на новых рынках несколько отстает от ситуации развитых экономик.

Пытаясь сделать посильный вклад в исправление такой диспропорции, Львовская бизнес-школа Украинского католического университета (LvBS) в сотрудничестве с бизнес-школой Wharton при Пенсильванском университете, в частности ее электронным журналом Knowledge @ Wharton, посвященным исследованию предпринимательства (<http://knowledge.wharton.upenn.edu>), подготовили книжную публикацию 15 статей о лидерстве, инновациях и предпринимательстве в Восточной Европе, России и других странах. В сборник вошли наиболее увлекательные материалы и интервью. Мы надеемся, что эти статьи наведут вас на прорывные идеи и стратегии, которыми смогут воспользоваться инновационные компании в среде, где меняются рынки, технологии и спрос. Электронное издание представлено на трех языках - украинском, русском и английском.

Вы узнаете немало интересного о новом поколении предпринимателей, которое формируется в Восточной Европе, а также о компаниях, которые вводили инновации в разгар экономического кризиса, вынуждены к этому обстоятельствами. Ряд статей касается предпринимательства и инноваций в так называемых странах БРИК (Бразилии, России, Индии, Китае). Вы также прочтете об организационной культуре инноваций - например, о том, какую опасность для внедрения инноваций несет в себе групповая динамика. Мы применили мультидисциплинарный подход и представили сюжеты из различных отраслей - телекоммуникации, финансов, банковского дела, автомобильной индустрии и образования. Кроме стран БРИК, говорится также о компаниях Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки.

Мы надеемся, что эти истории вдохновят вас и ваши управленческие команды начать собственные инициативы по созданию новых ценностей, привлекая к этому воображение, творчество и инновации. И когда вы это сделаете, надеемся, вы сообщите нам об этом.

Пусть чтение подписчиков будет для вас и полезным, и приятным!

## **София Опацкая**

директор

Львовская бизнес-школа УКУ

[www.lvbs.com.ua](http://www.lvbs.com.ua)

## **Мукул Пандя**

исполнительный директор, Knowledge @ Wharton

Уортонская школа бизнеса при Пенсильванском университете

The Wharton School of the University of Pennsylvania

<http://knowledge.wharton.upenn.edu>

# В Восточной Европе подрастает новое поколение предпринимателей

**Н**емногим известно, что команда, создавшая программу Skype, работала в Эстонии, а один из основателей системы PayPal родился и вырос на Украине. Неудивительно, что мировые инвесторы начинают уделять все больше внимания вопросам инноваций и предпринимательства в Восточной Европе, а в частности на Украине и в России.

Взять, например, венчурного инвестора Тима Дрейпера, основателя компании Draper Fisher Jurvetson (DFJ), который заработал огромные деньги на своей персональной инвестиции в Skype, сделанной еще в 2002 году. В 2004 Дрейпер совместно с американо-украинским инвестором Романом Кизиком создал первый на Украине технологический венчурный фонд, инвестирующий в инновационные проекты по всей Восточной Европе. Планировалось, что фонд будет инвестировать в компании, работающие в самых различных отраслях: от исследований в области автоматических торговых систем или поиска новых способов лечения лейкемии до разработки альтернативных источников энергии и аккумуляторных батарей. Однако, несмотря на произошедшую на Украине Оранжевую революцию, руководству страны не удалось провести необходимые правовые реформы; в стране по-прежнему царит бюрократия советского образца и повальная коррупция. Через два года Кизик, который руководил своим фондом из украинской столицы, Киева, обнаружил, что многие из его местных партнеров занимаются мошенничеством, и решил свернуть деятельность на Украине.

Несмотря на потерю миллионов долларов Кизик довольно оптимистически оценивает перспективы данного региона. Он отмечает, что многие инвесторы сумели здесь неплохо заработать. По словам Кизика, большинство проблем его фонда были связаны с тем, что он недостаточно тщательно проверял благонадежность своих партнеров. Он советует потенциальным инвесторам наладить процесс «стимулирования эффективности», требовать соблюдения честных методов ведения бизнеса, а перед заключением любых соглашений проводить тщательную проверку всех обстоятельств. «Как только вы вступили в юридические отношения партнерства, выйти из них становится очень тяжело», – добавляет он. Кизик также рекомендует наводить как можно более подробные справки обо всех потенциальных партнерах. По его словам, инвестиции в украинские компании действительно сулят крупную прибыль, но инвесторы должны быть готовы скорее к марафону, чем к спринту.

В своем сдержанном оптимизме Кизик отнюдь не одинок. Российский бизнесмен Алексей Бочкарев утверждает, что россияне, стремящиеся начать собственный бизнес, – это одаренные люди с сильным предпринимательским духом. Поэтому он подумывает создать американо-российский бизнес-инкубатор. Как и многие профессиональные инвесторы и предприниматели из России, получившие образование в Европе или США, он с нетерпением ждет возможности вести бизнес на родине.

В связи с тем, что в восточноевропейских странах, а особенно в России, стремительно растет количество пользователей интернета, Бочкарев прогнозирует на ближайшие годы настоящий бум электронной коммерции. Среди компаний, с которыми он сотрудничал, есть и онлайн-магазин обуви Lamoda ([www.lamoda.ru](http://www.lamoda.ru) – российская версия популярного американского онлайн-магазина Zappos), и глобальный сервис знакомств WikiDates ([www.wikidates.ru](http://www.wikidates.ru)), и образовательный ресурс для учителей и учащихся, созданный его коллегой, российским предпринимателем и выпускником Уортоновской школы Денисом Завьяловым. В сфере интернет-коммерции есть место для множества уникальных идей, но, тем не менее, Бочкарев ожидает, что предприниматели из Восточной Европы будут заимствовать успешные модели электронной коммерции, уже доказавшие свою эффективность в США и Европе. «Причина проста: зачем изобретать что-либо, если можно попросту создать еще один Zappos?» – говорит он.

По словам Бочкарева, в эпоху глобализации многие российские предприниматели предпочитают получать финансирование от известных американских и европейских венчурных фондов, так как поддержка со стороны авторитетных инвесторов повышает привлекательность их бизнеса, а это, в свою очередь, помогает находить новые инвестиции. Крупнейшие венчурные фонды, такие как Accel, Bessemer, Mangrove, Sumitomo, Tencent и European Founders, уже начали инвестировать в российские компании. «Если у вас есть хорошая идея и хорошая команда, вы непременно получите финансирование. Когда люди задумываются о привлечении инвестиций, у них не так уж и много вариантов: государственное финансирование, инвестиции в частный капитал или финансирование со стороны венчурных фондов и, наконец, так называемые „ангелы-инвесторы“, роль которых в России часто играют местные олигархи», – говорит он. Тем не менее, уровень венчурных инвестиций в России остается сравнительно низким. Так, в 1999-2007 годах иностранные венчурные инвестиции в Россию составили около \$300 млн. По данным компании Ernst & Young, примерно столько же денег венчурные фонды инвестировали в Китай за один лишь первый квартал 2007 года.

Даже в постсоветских странах, например, в Узбекистане, где пользователей интернета гораздо меньше, предприниматели находят новые возможности для бизнеса. Примером может послужить Улугбек Баймурадов. Выпускник Стэнфорда, он создал сервис BekList, SMS-биржу, где продавцы и покупатели могут находить друг друга при помощи одного-единственного текстового сообщения. На подобную идею Баймурадова натолкнула статья в The Economist, в которой рассказывалось об использовании SMS-сервисов для борьбы с фальсификацией лекарств в Гане и об азиатских фермерах, которые ежедневно получают SMS-сообщения о текущих ценах на овощи и фрукты, что позволяет им выгоднее сбывать свою продукцию.

«Я знал, что оба эти сервиса были бы затребованы и в Узбекистане, но мне хотелось сделать что-то более изощренное, более ценное и, в то же время, простое и доступное для пользователей», – говорит Баймурадов. При помощи BekList продавцы могут отправлять текстовые сообщения о своей продукции и своем местоположении. Затем покупатели посылают запрос о товаре, который они хотят купить, а BekList отправляет им текстовое сообщение с контактными данными ближайших продавцов.

По словам Баймурадова, главная новизна BekList состоит в том, что данный сервис использует сочетание различных технологий для разрешения целого ряда проблем, связанных с продажами, закупками или арендой, в местах, где услуги Google, Amazon, Craigslist или eBay попросту недоступны. Например, человек может потратить целый день на поиск съемной квартиры, стуча в двери и спрашивая людей,

не сдают ли они жилье. Баймурадов надеется, что с запуском BekList подобная информация станет легко доступной всем без исключения, независимо от «продвинутости» их мобильных телефонов.

В странах Европейского Союза, таких как Венгрия, Чехия или Польша, бум предпринимательства пришелся на 1990-е годы, вспоминает Наталия Ольсон-Уртехо, которая много лет работала в программах по вступлению этих стран в ЕС и НАТО. Тамошние молодые предприниматели сумели сделать состояния, например, на поставке в регион холодильных систем для набравших популярность «рыбных» ресторанов. Один венгерский предприниматель отправился в Италию и наладил поставки в Венгрию скутеров Vespa, а другой создал успешный бизнес, убедив ряд западноевропейских журналов начать выпуск своей венгерской и польской версии.

Многие сумели наладить собственный бизнес благодаря программам Европейского Союза по поддержке инноваций и предпринимательства в Восточной Европе. В отличие от Украины и России, восточноевропейские члены ЕС были вынуждены реформировать свои государственные институты для создания надлежащей системы сдержек и противовесов. Ольсон-Уртехо высоко оценила роль американских инициатив, направленных на создание в Центральной Европе учебных центров по вопросам пограничного контроля и борьбы с контрабандой, что способствовало формированию в регионе благоприятных условий для бизнеса. «Людам не приходится платить мафии и вести дела с мафией, как это происходит на Украине или в России», – говорит она. Ольсон-Уртехо отметила также и заслуги американского миллиардера венгерского происхождения Джорджа Сороса, основавшего в начале 90-х Центральноевропейский университет. Опираясь на многочисленное научное сообщество, люди вроде Сороса смогут привлечь дополнительные инвестиции в такие отрасли, как медицинские исследования или биотехнологии, – уверена эксперт, которую министр торговли США Гари Лок включил недавно в состав новосозданного Консультативного совета по инновациям.

### **Россия: по-прежнему «Дикий Запад»?**

Российский президент Дмитрий Медведев стремится диверсифицировать экономику своей страны, которая известна в первую очередь как экспортер сырьевых ресурсов. ВВП России вырос с \$345 млрд в 2002 до \$1,2 триллиона в 2009, что привело к значительному увеличению числа предпринимателей. Россия уже инвестировала миллиарды долларов в подмосковное Сколково, которое должно стать российской Кремниевой долиной – центром по исследованиям и инновациям в таких областях, как энергетика, информационные технологии, телекоммуникации, биология, медицина и ядерные технологии. Компьютерный гигант компания Cisco вложила в Сколково около \$1 млрд. Так же поступили и другие ведущие корпорации, включая Intel, Microsoft, Siemens и Nokia.

В прошлом году о России было много положительных отзывов в прессе после того, как PepsiCo потратила \$3,8 млрд на покупку 66% доли в российской компании Wimm-Bill-Dann Dairy and Juice Co. После этой сделки Россия стала для PepsiCo крупнейшим рынком за пределами Соединенных Штатов. Еще один пример успеха – это российский поисковик Yandex.ru; именно Яндекс, а не Google отдают предпочтение более 50% российских пользователей интернета. Громкое имя сделали себе и некоторые российские инвесторы, например, основатель Digital Sky Technologies Юрий Мильнер, чья компания принимала участие в финансировании таких проектов, как Facebook, Twitter и Groupon.

Тем не менее, наряду с хорошими новостями немало и плохих. Взять, например, российского бизнесмена-компьютерщика Евгения Касперского, чей сын был недавно освобожден после пятидневного пребывания в плену у похитителей. Россия до сих пор страдает от недостатка законности. В рейтинге восприятия коррупции за 2010 год, составленном организацией Transparency International, Россия заняла 154 место из 178 стран, пропустив вперед даже такие страны, как Ливия, Кот-д'Ивуар и Гаити (они разделили 146 место).

### **Погоня за деньгами**

За последние три года Россия сумела привлечь \$1,4 млрд инвестиций в частный капитал – мизерная цифра по сравнению с другими странами группы БРИК (включаящей, помимо России, Бразилию, Индию и Китай). По данным Вашингтонской Ассоциации по инвестированию в частный капитал развивающихся стран (Emerging Market Private Equity Association), за тот же период инвестиции в частный капитал китайских компаний составили \$28,6 млрд, индийских – \$15 млрд, а бразильских – \$5 млрд.

В начале этого года президент Медведев объявил о реструктуризации корпорации «Роснано», венчурного фонда с капиталом в \$10 млрд, который специализируется на инвестициях в нанотехнологии. Медведев также предложил руководителям Blackstone Group, Goldman Sachs и JPMorgan Chase создать рабочую группу, которая помогла бы превратить Москву в один из мировых финансовых центров. Кроме того швейцарский Credit Suisse вместе с крупнейшим российским банком ОАО Сбербанк планирует создать совместный фонд прямого частного инвестирования с капиталом в \$1 млрд.

«Правительственная поддержка таких проектов, как Сколково или «Роснано», способствует активизации предпринимательской деятельности в России», – говорит Бочкарев. Но остается еще много неразрешенных проблем. «Из-за засилья бюрократии, а также различных ограничений и рисков, которые по-прежнему мешают развитию малого бизнеса, многие компании не могут удержаться на плаву даже месяц».

Джордж Эльфонд, основатель Конференции по частным инвестициям в развивающиеся рынки (Emerging Market Private Equity Conference), уверен, что российское правительство намерено развивать высокие технологии и готово учиться на прошлых ошибках. Эльфонд основал компанию, предоставляющую консультации институциональным инвесторам и фондам по инвестированию в частный капитал, которые хотели бы работать в России или других постсоветских странах. В 2006 году он организовал крупнейшую в стране конференцию по вопросам инвестирования в частные компании, на которой российское правительство объявило о создании венчурного «фонда фондов» с капиталом в \$1,25 млрд. «На бумаге, – отмечает Эльфонд, – эта программа была просто великолепна, но на практике все получилось совсем не так, как ожидалось, в частности, из-за отсутствия взаимопонимания между правительством и руководством инвестиционных фондов».

«Тем не менее, Россия учится на собственном опыте, и на государственных постах постепенно появляются люди с опытом в сфере финансирования инноваций», – говорит Эльфонд. Впрочем, Россия могла бы позаимствовать у других стран БРИК, сумевших привлечь гораздо больше иностранных инвестиций, более эффективные методы создания позитивного имиджа страны. У Китая, например, есть несколько инвестиционных агентств, которые работают с потенциальными иностранными инвесторами и, в частности, организуют для них презентации на английском



языке. По мнению Эльфонда, если российская бюрократия улучшит свое отношение к иностранным инвесторам, это принесет немалую пользу экономике страны.

## **Бюрократическая волокита**

Макс Джаландони, старший консультант компании IBM, работал во многих странах Восточной Европы, включая Украину, Россию и Латвию, осуществляя проекты по налаживанию поставок и поиску транспортных решений для целого ряда крупных и средних компаний в нефтегазовой отрасли и сельскохозяйственном машиностроении. «Монополистический характер железнодорожного транспорта во всех странах СНГ ограничивает роль рынка в регулировании транспортных и логистических затрат, а это, в свою очередь, сдерживает рост экономики, – говорит он. – Одно из главных препятствий для бизнеса – это непрозрачность в решении таможенных вопросов. Очень часто они решаются в рамках теневой экономики альтернативных механизмов налогообложения, которые пришли на смену откровенному взяточничеству», – говорит Джаландони. При этом он добавляет, что подобная система позволяет достаточно эффективно устранять все проблемы, если только вы в курсе, с кем надо улаживать те или иные вопросы.

Россия – крайне сложный рынок, и те иностранцы, которые приходят сюда без понимания местной культуры, обречены на неудачу. Предприниматели вроде Бочкарева рассматривают Россию как отличную школу для международных инвесторов. «Если вам удалось преуспеть в России, то вы не пропадете уже нигде», – говорит он. «Российская культура предпринимательства стала одной из самых творчески ориентированных в мире. Здесь вы находите самые неожиданные решения возникших проблем и не боитесь делать бизнес даже в незнакомых, связанных с многочисленными рисками условиях», – считает Бочкарев.

## **Украина: европейский Китай?**

Географическое расположение Украины между Европой и Россией часто представляют как крайне невыгодное, однако, по мнению некоторых экспертов – как, например, Эльфонд – оно может стать и важным преимуществом. Расположенная посередине между европейским и российским рынками, Украина является крупным транзитным узлом для российской нефтегазовой отрасли. Кроме того, если в стране будут созданы надлежащие условия для инвесторов, Украина может стать ключевым производителем промышленных и потребительских товаров.

Украине очень важно закрепить в этой рыночной позиции, ведь ее промышленность крайне зависима от нефти и газа, которые она покупает у России по сниженным ценам. В обмен на скидки по нефти и газу страна уже сделала России целый ряд серьезных уступок. Одна из уступок состояла, например, в продлении срока базирования российского флота в Крыму до 2042 года, что автоматически лишило Украину перспективы членства в НАТО ввиду присутствия на ее территории иностранных войск.

Другие отрасли потенциального инновационного развития – это сельское хозяйство и туризм. Украина ввела безвизовый режим для граждан США и стран Евросоюза, и многие рассматривают Чемпионат Европы по футболу, который Украина будет принимать в 2012 году, как хорошую возможность для развития туристической индустрии.

Украина обладает качественной, унаследованной еще с советских времен системой образования в области математики и естественных наук, и здесь нередко можно встретить водителя такси, мастерски решающего квадратные уравнения. Ряд крупных корпораций, включая Boeing, IBM, и Intel, уже начали инвестировать в украинские научно-исследовательские центры. Тарас Вервега, основатель компании SoftServe, глобального поставщика программного обеспечения, отмечает, что на пике экономического спада в 2008 году его компания была вынуждена выйти из зоны комфорта и вплотную взяться за решение проблем. По словам Вервеги, сокращение сотрудников как метод вывода компании из кризиса не является в Украине культурной нормой. Тем более, это был первый случай, когда украинская компьютерная индустрия пережила настолько тяжелый удар. SoftServe, который был признан «Лидером отрасли 2010» Национального Бизнес-рейтинга, решил придерживаться западного подхода, сокращая нестратегические инвестиции и персонал.

По словам Вервеги, компания попыталась сохранить многих ценных клиентов, предлагая им свои услуги по цене себестоимости. Эта стратегия сработала: уже во втором квартале 2009 SoftServe добился 7% роста продаж и смог нанять обратно более 50% ранее уволенных сотрудников. Вервега благодарит за это своих американских коллег, которые «стали очень хорошим примером того, что в трудные времена компаниям приходится принимать болезненные решения, необходимые, чтобы легче пережить кризис». Как одна из крупнейших компаний Украины, SoftServe смог показать другим пример того, как надо действовать в условиях экономического спада.

Тем не менее, чтобы в стране появлялось все больше новых компаний, необходимо улучшение делового климата. Это подтверждает Наталья Кирсанова, директор компании Soffina, также занимающейся разработкой программного обеспечения. Soffina расположена в городе Харьков, одном из крупнейших образовательных и научных центров бывшего Советского Союза, где набор высококвалифицированных сотрудников не является проблемой. Тем не менее, по словам Кирсановой, даже несмотря на то, что ее компания предлагает более низкие цены по сравнению с западноевропейскими и американскими конкурентами, ее бизнес часто сталкивается с трудностями из-за экономической и политической нестабильности в стране.

Как пример Кирсанова привела проблемы, возникшие у ее компании после того, как в стране был принят новый налоговый кодекс, существенно усложнивший бухгалтерский учет и налоговую отчетность для малого бизнеса. В случае Soffina переход с «единого налога» на обычную систему налогообложения привел к почти двукратному увеличению налогового бремени. При этом она отмечает, что в Украине практически невозможно построить собственный бизнес без содействия чиновников. «Ваш бизнес кто-то постоянно должен „крышевать“», – объясняет она.

### **Инновационные перспективы Центральной и Восточной Европы**

В странах-членах ЕС, таких как Венгрия, Польша или Чехия, ситуация еще больше отличается от российской и условия для бизнеса гораздо стабильнее. Ольсон-Уртехо отмечает растущее влияние центрально- и восточноевропейских стран в Совете ЕС. Сегодня председателем Совета является венгерский президент Пал Шмитт, а затем этот пост перейдет к польскому президенту Брониславу Коморовскому. Ольсон-Уртехо утверждает, что вступление в ЕС позволило обеим странам привлечь крупные инвестиции в инфраструктуру, а также внедрить повышенные стандарты экологической безопасности и контроля качества.

По словам Ольсон-Уртехо, центрально- и восточноевропейским странам вроде Венгрии стоит подумать о налоговых стимулах, которые позволили бы им сполна реализовать свой технологический потенциал. Так, компания GE уже открыла в странах БРИК свои инновационные центры (инвестиции в подобный центр возле Рио-де-Жанейро составили около \$500 млн). А в 2006 году компания Microsoft в сотрудничестве с познанским Supercomputer-Network Centre и Познанским политехническим институтом открыла собственный инновационный центр в Польше.

При наличии соответствующих стимулов, считает Ольсон-Уртехо, страны региона могут привлечь крупные инвестиции со стороны таких компаний, как GE или Cargill, которые уже имеют в разных странах мира сеть инновационных центров, занимающихся новыми технологиями в сфере агробизнеса. Как и в России, в этих странах требуются центры по развитию предпринимательства, а также по содействию научной и инновационной деятельности. «У нас много хороших ученых, но в коммерциализации науки мы пока слабо продвинулись. Мы далеко не полностью реализуем свой потенциал в сфере научных разработок», – говорит Ольсон-Уртехо.

**Первый раздел:**  
**Предпринимательство на  
мировом рынке**



# Рубен Варданян, самый известный инвестиционный банкир России – о том, как создавать доверие в стремительно меняющемся мире



**Т**ройка-Диалог – старейший и крупнейший частный инвестиционный банк России. Ключевыми сферами деятельности банка являются рынки капитала, инвестиционный банкинг, управление активами и альтернативные инвестиции. Компания Тройка-Диалог основана в 1991 году. В 1992 Рубен Варданян стал ее генеральным директором, в 1996 – президентом, в 1997 – главным исполнительным директором, а в 2004 – возглавил совет директоров. Рубен Варданян родился в Ереване, столице Армении. В 1992 г. закончил Московский государственный университет, прошел стажировку в BANCA CRT (Турин, Италия), закончил курсы по развивающимся рынкам, организованные компанией

Merrill Lynch. В 2006 стал основателем и президентом Московской школы управления «Сколково». Валерий Якубович и Майкл Юсим, преподаватели менеджмента из Уортоновской бизнес-школы Пенсильванского университета, беседовали с Рубеном Варданяном о предпринимательстве и образовании в России. Вашему вниманию предлагается отредактированный текст беседы.

**Валерий Якубович:** С чего начиналась Тройка-Диалог?

**Рубен Варданян:** В 1990 году, когда я был студентом Московского университета, все уже понимали, что в нашей стране грядут перемены. Я сказал себе: «Мы переходим от одной системы к другой. Чего же нам не хватает?» В то время на смену системе государственного планирования приходили рынки современной финансовой системы. Я сказал: «Это совершенно новая отрасль. Никто не знает, что будет дальше, и как будут развиваться рынки, но российская финансовая отрасль будет такой же, как и мировая».

Мне хотелось сделать что-то в этом направлении, и мое видение ситуации было простым: Россия станет частью глобализованного мира. Иностранные инвесторы будут вкладывать деньги в Россию. Надо выяснить, какие услуги мы можем им предложить, так как без нас им не понять, что происходит здесь, в России, и людей, которые могли бы им помочь, не так уж и много. Дело было не только в знании английского. Существовали определенные отличия в менталитете, [которые необходимо было объяснить клиентам], особенно в России 90-х.

Я был молод и увидел, что у меня есть уникальный шанс, ведь международные компании строятся на репутации и профессионализме, а не на вашем политическом или финансовом капитале, которого у меня в то время просто не было. Я сказал себе: «Я могу построить хорошую компанию, в которой будут работать люди, хорошо умеющие продавать». С самого начала это был один из моих главных принципов.

**Якубович:** Как Тройке-Диалог удалось реализовать это ваше видение?

**Варданян:** Еще в 1991 мы сформулировали три принципа, которых придерживаемся до сих пор. Все они очень просты, в них нет ничего высоконаучного. Во-первых, мы ориентированы на длительную перспективу, что было весьма необычно для России, особенно в то время. Например, мы были единственными, кто в 1991 году нанял аудиторов из Coopers & Lybrand [теперь это PricewaterhouseCoopers], чтобы провести международный аудит для подтверждения наших убытков за первый год. С нашей стороны это было своего рода долгосрочное обязательство перед самими собой и перед нашей индустрией. В 90-х годах мы делали много такого, чего в России никто, как правило, не делал. В управлении компанией мы применяли международные стандарты вместо того, чтобы ориентироваться на российский уровень.

Второй принцип состоит в том, что мы – компания, созданная для обслуживания клиентов. Здесь в России многим трудно понять, что это такое, так как в нашей стране обслуживание клиентов никогда не было ключевым моментом; ключевым было промышленное производство... [В то время] наши собственные позиции по ценным бумагам были очень небольшими, и я все время говорил своим сотрудникам: «Мы обслуживаем клиентов». Это очень важный момент, и опять же, он был далеко не очевиден в 90-х годах, когда все было нестабильно и о клиентах никто не думал.

Третий принцип был такой: Я сказал себе: «Я хочу уважать себя, уважать свой народ, свою страну, своих конкурентов и своих клиентов». Я хотел создать атмосферу уважения, хотел, чтобы людям было приятно работать друг с другом. Нам пришлось приложить огромные усилия, чтобы убедить людей уважать тех, с кем они ведут дела, ведь в России 90-х, после краха старой системы, уровень доверия был чрезвычайно низок. Налаживание партнерства в России, где в партнерство никто не верил, было непростой задачей.

Я хотел изменить эту модель восприятия, хотел, чтобы, доверившись 24-летнему армянину, вы могли работать профессионально, по мировым стандартам. Я думаю, что эта задача – убедить людей, что такое возможно – стала для нас всех хорошей мотивацией.

**Юсим:** Итак, создавая Тройку Диалог с нуля, вы создали новую модель деятельности. Но когда вы получили контроль над Росгосстрахом, страховой компанией, принадлежавшей ранее советскому государству, вам, вероятно, нужен был совсем другой набор управленческих инструментов. Что общего, и какие отличия были между теми моделями управления, которые вы применяли в этих двух компаниях?

**Варданян:** Для меня работа в Росгосстрахе стала очень необычным опытом. У этой бывшей государственной компании было 30 миллионов клиентов и 100000

сотрудников, причем средний возраст сотрудников составлял 53 года. Компания практически потеряла свой рынок; она была близка к банкротству и держалась на плаву лишь потому, что правительство не давало ей утонуть. Для нас это был настоящий вызов. Мы говорили себе и другим: «Мы верим, что компанию можно возродить», в то время как другие утверждали: «У вас нет ни малейшего шанса». И здесь нам пришлось изменить наш подход.

Важно с первого же дня решить: Какова наша цель? По каким правилам должны строиться отношения внутри компании? Какие каналы коммуникации мы будем использовать? Какую систему мотивации и компенсации мы будем применять? Здесь все было иначе, чем в случае с Тройкой. Буду честен: мне было сложно понять, что система партнерства, [которая существовала в Тройке], система коллегиального согласия не срабатывает [в Росгосстрахе]. Эта компания была организована скорее как армия или бюрократическая машина. В Тройке я каждый понедельник проводил встречу со всеми своими коллегами и каждого из них знал в лицо. В Росгосстрахе все было по-другому. Люди работали в разных регионах России и были совсем незнакомы друг с другом.

Но я делал, по сути, то же самое. Я много путешествовал, и помню, как однажды я приехал в Красноярск, один из крупнейших городов Сибири. Директор местного филиала сказал мне, что это первый случай за всю 85-летнюю историю компании, когда генеральный директор лично посетил красноярское отделение, а ведь Красноярск – город немаленький.

Вместе со всей управленческой командой я начал ездить по разным регионам России, пытаюсь объяснить сотрудникам, что и как мы собираемся делать. Я помню сам процесс планирования бизнеса: на это понадобилось два месяца, во время которых члены руководящего комитета проводили целые выходные в регионах и строчка за строчкой обсуждали план с местным руководством. Те были просто поражены, увидев нашу открытость к общению и наше неравнодушное отношение к делу.

Ключевым моментом было наше стремление стать лучшими. И это случилось очень скоро. Когда я начал работать с Росгосстрахом, компания в год собирала \$200 миллионов страховых премий, – и это компания, у которой было 30 миллионов клиентов. Через два с половиной года, когда я уходил из компании, объем ежегодных премий достигал \$1,3 млрд. Конечно, в то время ситуация на рынке стала гораздо более благоприятной; рынок был хороший. Но мне было интересно увидеть, что даже при других подходах, с другими людьми ты можешь успешно работать, если у тебя есть четкая цель и четкое видение и если ты неизменно делаешь то, что пообещал.

Это долгий процесс, и он до сих пор еще не завершен. Мой партнер, работавший со мной в то время, продолжил работать над реформированием компании, и я считаю, у него отлично получается. Я вижу, как много можно сделать даже в организациях старого советского образца, надо лишь установить атмосферу доверия и постоянно это доверие оправдывать.

**Якубович:** Вы говорили, что создавая Тройку Диалог, вы хотели построить честный, основанный на доверии бизнес, и, кажется, что ваши усилия довольно скоро были вознаграждены.

**Варданян:** Думаю, на это потребовалось семь-восемь лет, то есть это случилось не так уж и скоро.

**Якубович:** Возможно, по российским меркам это много, но на мой взгляд, вы смогли довольно быстро создать себе имя. Вы многих убедили в том, что российский бизнесмен не обязательно должен быть бандитом, а ведь такой стереотип существует, по крайней мере здесь, на Западе. Были ли факторы, толкавшие вас на преступный путь, и что помогало вам противостоять этому давлению?

**Варданян:** Во-первых, я хочу сказать, что я отнюдь не ангел. Я живу в России, где все меняется, и далеко не все я делал безукоризненно. Но я горд тем, что я вот уже 17 лет живу без телохранителей и не опасаюсь за свою жизнь или жизнь своей семьи. Я знаю, что мой бизнес всегда можно сделать более прозрачным, более публичным. Например, я всегда уплачиваю налоги без задержек. В 90-х это было непросто, ведь мы платили людям зарплату наличными – в противном случае нас бы вытеснили с рынка.

Вы сами устанавливаете для себя планку. Помню, в 1993 году у нас было туго с прибылью и один из моих торговых агентов зашел ко мне в кабинет и сказал: «Рубен, у нас тут есть пара клиентов, которые хотят получить гарантированную прибыль, примерно в 50%». В то время другие банки предлагали 300% или даже 600% прибыли, так как инфляция была огромной и все давали подобные обещания. Эти же клиенты просили всего 50%. Но я сказал: «Мы никогда не можем гарантировать прибыль – даже в 50%».

Сегодня, оглядываясь назад, понимаешь: это все легко говорить, но в то время нам было непросто. В то время мы не знали, хватит ли нам денег на зарплату. Но я знал, что не заплатить людям было бы неправильно и что рано или поздно наш подход себя оправдает. Вот почему необходимо, чтобы у вас была мечта. Необходимо видение перспективы. Надо понимать, почему вы говорите «нет». Надо понимать, что вы будете делать и чего не будете.

Очень важно быть честными с самим собой и со своими коллегами. Опять же, люди часто спрашивают меня о мафии или о правительстве. Скажу вам так: Я семнадцать лет веду бизнес в России, имею дело с огромными суммами, и к нам никогда не приходили с преступными предложениями, у нас никогда не было проблем с налоговыми органами. Дело отчасти в том, что поначалу мы получали не так уж и много прибыли. Честно говоря, если сравнить нас с некоторыми из наших тогдашних конкурентов, то мы были не слишком известны. Мы не были не то что на первом, но даже и на втором месте. Думаю, мы всегда казались чужаками, делающими странные вещи в неподходящее время. Один клиент как-то сказал мне: «Рубен, вы умный человек, но вы делаете не то. Теперь такое время, когда надо накапливать активы, а не строить планы на перспективу».

Очень важно, чтобы в душе вы верили в то, что моральный подход к делу себя оправдает. Дефолт 1998 года стал для меня тяжелым ударом – не потому, что я



потерял деньги, а потому, что я понял, как он отразится на обществе, понял, что люди будут уходить из России. Нельзя стремиться всех надуть и не думать о перспективе. Это время было для меня как руководителя очень сложным.

**Юсим:** В 1991 году, когда вы начинали работать в Тройке, вам было 22 года, так что у вас не было особенного опыта работы в русской промышленности или банковской сфере. Я так понимаю, что сегодня во многих российских компаниях есть тенденция не нанимать руководителей старше 40 лет, так как они выросли во времена плановой экономики и им трудно приспособиться к требованиям свободного рынка. Однако в прошлом году вы наняли нового исполнительного директора, Андрея Шаронова, которому уже за 40 и который большую часть жизни проработал в государственных структурах. Не могли бы вы рассказать об этой «пропасти между поколениями» и о том, как в Тройке срабатываются люди разных возрастов.

**Варданян:** Я начал работать в Тройке, когда мне было 22, и я был там одним из самых молодых. Я думаю, в то время средний возраст сотрудников был примерно 27-28 лет. Сейчас в Тройке работает полторы тысячи человек, но их средний возраст по-прежнему около 27-28 лет, а я в свои 40 – один из самых старых.

Тем не менее, я считаю, что модель, по которой построена наша компания, по-прежнему правильна. Я всегда нанимал людей с большим опытом. Мне всегда везло с хорошими менеджерами. Я находил людей, которые доверяли мне, разделяли мои идеалы и приносили с собой гораздо больше опыта, чем было у меня самого. Они приходили с Уолл-Стрит, из McKinsey, из других отраслей, и становились для меня учителями и партнерами. Я многому научился, работая с людьми, уже убеленными сединой: в действительности, это очень хорошее сочетание.

Одной из составляющих нашего успеха стала поликультурность. У нас в компании всегда были представители трех-четырёх десятков национальностей, то есть мы всегда работали с людьми различных возрастных групп и различных культур. Одной из самых сложных задач для меня всегда было преодоление культурных различий, с тем чтобы мы могли принимать друг друга и работать сообща. Ведь всегда было две модели. С одной стороны, российские компании заявляли: «Эти с Запада ничего не знают о России». А люди с Запада приезжали в Россию и заявляли: «Мы пытаемся их научить, а они не хотят слушать». Так что, я бы сказал, что тут дело не только в поколении или в возрасте; свою роль играет также и культура, национальность, опыт.

Но вернемся к вашему вопросу. Наша базовая модель – это привлекать молодежь. Недавно как раз начались наши летние курсы для стажеров, которых у нас 170 человек, и я думаю, что около 60% из них останутся работать в Тройке. Большинство наших партнеров тоже пришли в бизнес смолоду. Есть, например, один парень, который в 28 лет руководит ключевым для нас бизнесом, и мы относимся к этому абсолютно нормально.

**Якубович:** В случае с Андреем Шароновым интересно то, что он пришел из правительства, где проработал всю свою жизнь.

**Варданян:** Да, пятнадцать лет.

**Якубович:** Какой опыт он принес с собой из государственной службы? Насколько можно судить, ваш банк работает совсем по-другому и старается не привлекать людей, имеющих за плечами большой багаж, наработанный в старой системе или в бюрократических кабинетах. Не могли бы вы прояснить этот вопрос?

**Варданын:** Первый человек, который пришел к нам из правительства, был Олег Вьюгин. Это был довольно необычный случай. До этого Вьюгин работал заместителем министра финансов, он был лучшим главным экономистом. Нам всегда удавалось брать на работу лучших профессионалов – честных, с высокими моральными стандартами и хорошей репутацией в бизнесе.

Взять на работу Андрея Шаронова было очень правильным решением, так как он был одним из самых динамичных министров, пытавшихся реформировать нашу страну. Он привнес систематическое понимание того, что представляет собой правительство и какие шаги необходимы, чтобы сделать нашу экономику более открытой. У него также был большой опыт в управлении различными проектами и в работе с разными категориями клиентов. Принимая людей на работу, мы учитываем не только их должность, но и их личные качества. Это позволяет находить людей, разделяющих принятые в Тройке способы ведения дел.

Помню, как мне пришлось уволить одну из наших самых профессиональных сотрудниц, так как она не принимала нашей культуры. Она говорила мне, что в баскетбольной команде Chicago Bulls игроки ненавидят друг друга, что Майкл Джордан и Деннис Родман вообще не разговаривают друг с другом, но это не мешает им выигрывать матчи. Честно говоря, я предпочел бы проиграть, если бы для выигрыша надо было портить отношения. Так что люди вроде Олега Вьюгина и еще некоторых – в своем роде уникальны. Мы все знаем, что это именно те люди, которые нужны Тройке: профессиональные и преданные делу. В российском правительстве таких людей не слишком много.

Одной из моих целей всегда было наладить взаимодействие между различными элитами, обеспечить контакт между российской государственной элитой и элитой промышленной, ведь пока что в этом плане все очень плачевно. То же касается и образовательной, и культурной элиты. Мне кажется, на протяжении последних 15 лет мы были изолированы друг от друга. Россия сталкивается со множеством проблем, упускает множество возможностей из-за того, что элиты не знают друг друга и не доверяют друг другу. Сложился стереотип, что все чиновники коррумпированы, а все бизнесмены – негодяи. Эти стереотипы очень трудно изменить, не зная друг друга. Я говорю людям: вы можете придти на работу в Тройку, а через пять или десять лет уйти обратно на государственную службу – и у вас не возникнет никаких проблем.

**Якубович:** У вас есть амбициозное намерение создать лучшую в России школу бизнеса. Вы хотите, чтобы через 10 лет Московская школа управления «Сколково» вошла в двадцатку лучших бизнес-школ мира, и стараетесь задать как для студентов, так и для преподавателей очень высокую планку. Сегодня в американских бизнес-школах много студентов из России. Как вы убедите российских студентов учиться в Сколково, а не в ведущих бизнес-школах США или Европы?

**Варданын:** Люди, которые хотят учиться в Америке, – это не те, кого мы хотим привлечь. Мы пытаемся дать понять, что мир меняется. Раньше модель была простой. Все лучшие люди со всего мира хотели учиться в Америке или Европе, так как они хотели получить образование в лучших учебных заведениях и найти возможность остаться работать на Западе.

Но в последние пять лет происходит вот что: школы, привлекающие наших людей, начинают понимать, что они привлекают тех, кто ищет место поспокойнее, а не тех, кто хочет рисковать и созидать. Во-вторых, сегодня большинство из ранее уехавших уже хотят вернуться, и ключевой показатель – это то, что теперь они сами отправляют к нам своих людей учиться бизнесу, причем не только русских. Если вы хотите научиться работать на развивающихся рынках, таких как Китай, Индия или Россия, вам нет смысла ехать в Стенфорд или в Чикаго, ведь там вас этому никогда не научат: из тех учебных примеров, которые там рассматриваются, менее 10% связаны с развивающимися рынками. Если вы отправитесь учиться за рубеж, то вернувшись, вы будете не готовы к работе здесь, потому что страна меняется, трансформируется.

Так что если вы хотите строить свою карьеру, работая на развивающихся рынках, приезжайте в Москву или поживите некоторое время в Китае или Индии. Вы научитесь работать в условиях, когда не все четко и ясно, не все делается чисто и по-честному. Вы научитесь вести повседневную деятельность – не только во время занятий, но и в ходе реализации собственных проектов. Это вариант для тех, кто готов рисковать... для тех, кому двадцать и кто говорит: «Я хочу что-то сделать». Вот почему мы более предприимчивы.

Я очень сильно верю в эту школу. В ближайшие 20 лет бизнес-школам предстоит очень сильно измениться, так как меняется спрос на их услуги и меняется инфраструктура. Людям больше не пугает мысль о том, чтобы поехать в Сингапур или пожить некоторое время в Индии. Раньше люди хотели поехать в Америку или в Европу, потому что так было безопаснее. Там было больше возможностей для трудоустройства, и тамошние школы могли нанять лучших преподавателей. Сегодня же преподаватель может запросто отправиться на работу в Кувейт, Дубай или еще куда-нибудь.

Наконец, нельзя забывать об Интернете с его интерактивными возможностями. Раньше вся информация сосредотачивалась в Гарвардской библиотеке, но теперь все иначе. Вопрос не в том, чтобы обладать информацией, а в том, как ее использовать, как оценивать риски и как работать с культурными различиями. Так что мы живем в особенное время: Россия меняется, как меняется и мировая экономика. Иногда мне кажется, что наше преимущество именно в том, что мы начинаем с нуля.

**Юсим:** Если попробовать заглянуть в будущее, примерно на десятилетие вперед, то какие ключевые управленческие качества потребуются компаниям, чтобы работать в российских условиях? Можно ли уже говорить о возникновении российской модели руководства бизнесом?

**Варданын:** Сегодня мы сталкиваемся с тем, что мир меняется все быстрее и все более радикальным образом. Колебания цен на некоторые товары становятся гораздо более резкими. Вот почему у руководителей завтрашнего дня должна быть

некая модель принятия разумных решений и адаптации к миру, где все вокруг вас ежедневно меняется. Кто мог бы подумать, что кризис субстандартного ипотечного кредитования так сильно ударит по американской экономике и что эти ипотечные долги будут выкуплены китайскими компаниями? Подобные изменения создают новые возможности.

Я считаю, что современные руководители должны быть более открытыми, готовыми учиться и обладать глобальным видением. Способность принимать культурные различия имеет ключевое значение при работе в странах вроде России. Например, многие люди приезжают сюда и даже не знают, какие праздники здесь празднуются. Так что умение работать в странах с другой культурой и принимать эту культуру – ключевое качество для современного руководителя.

В случае России, я считаю, одной из главных проблем является также местная система ценностей. Люди живут в сложном мире, и деньги становятся для них мерилom успеха. Но все в растерянности, так как религия отошла на задний план, а правительство уже не контролирует ситуацию так жестко, как раньше. Поэтому приходится строить компанию с четкой системой ценностей, с четкой моделью принятия решений, мотивации и оплаты. Это очень важно для успеха, ведь компания в некоторых отношениях заменяет другие общественные институты, существовавшие в прошлом. Когда работаешь по 14-16 часов на день, у тебя не остается времени, чтобы ходить в церковь или участвовать в деятельности какой-нибудь политической партии. Поэтому для человека важно работать в компании, у которой есть собственная внутренняя совесть. Вопрос тут не только в зарплате, речь идет о выборе определенного способа жизни, о том, что хорошо и что плохо.

Сегодня перед руководителями компаний стоит вопрос: как создать систему, которая будет привлекать лучших, ведь в XXI веке основная борьба будет вестись не за активы. В XIX веке основная борьба шла за земли. В XX веке – за промышленные активы и природные ресурсы. А в XXI веке основная борьба будет вестись за лучших людей. Ведь люди должны хотеть работать на вас и быть уверенными, что в вашей компании они смогут себя реализовать. Чтобы привлечь их, необходимо создать соответствующую систему и работать над профессиональным развитием своих сотрудников. Многие компании не готовы этим заниматься. Они нанимают людей, но не тратят достаточно времени и усилий на их развитие. Я считаю, что руководители должны уделять много внимания таким вопросам.

# Настоящие социальные предприниматели – кто они?



**К**ак отличить обычного бизнесмена от социального предпринимателя? Ответ не так прост, как могло казаться раньше, говорит Абрахам Джордж, основатель негосударственной организации The George Foundation, которая борется с бедностью в южной Индии. И простой бизнесмен, и социальный предприниматель сосредоточены на прибыли, рентабельности, окупаемости инвестиций. Но социальные предприниматели идут на один шаг дальше: они не только стремятся, чтобы их бизнес приносил пользу обществу, но и привлекают к участию в нем самые малообеспеченные слои населения – или, как сегодня говорят, «основание пирамиды» – пытаюсь таким образом преодолеть бедность и повысить уровень жизни.

Все это хорошо, объясняет Джордж, но в настоящее время становится не совсем ясно, кого именно можно считать «беднейшими из бедных». Определения даются самые разные, а это значит, что существующие маркетинговые стратегии, планы развития, продукты и услуги часто не рассчитаны на тех, кто действительно принадлежит к беднейшей части населения нашей планеты. В некоторых случаях даже самые благонамеренные социальные предприниматели вводят в заблуждение как инвесторов, так и общественность – и хуже того, обманывают надежды тех миллиардов людей, которые прозябают в нищете.

Понятие социального предпринимательства, то есть бизнеса, осознающего свою ответственность перед обществом, стало в последнее время достаточно популярным. Среди тех, кто занимается проблемами развития и помощи третьему миру, существует убеждение, что подобная, ориентированная на прибыль, деятельность может стать давно искомым способом преодоления нищеты в так называемом «основании пирамиды» – среди беднейшей части населения планеты. Тем не менее, до сих пор нет единого мнения относительно того, что такое социальное предпринимательство, как нет и общепринятого определения «беднейших слоев населения». Это позволяет многим традиционным коммерческим фирмам претендовать на незаслуженно высокий статус в плане социальной сознательности. В чем же суть социального предпринимательства, ориентированного на тех, кто находится в «основании пирамиды»? И как определить, кто именно принадлежит к категории «беднейших»?

Суть социального предпринимательства – в особых принципах ведения бизнеса, когда предприятие создается и управляется с прицелом на осуществление определенных изменений в обществе. Как правило, социальные предприниматели предлагают новаторские решения насущных социальных проблем. Некоторые из

них работают при посредничестве некоммерческих или общественных организаций, но большинство осуществляют свою деятельность в частном секторе.

Как обычные бизнесмены, так и социальные предприниматели оценивают эффективность своей деятельности в категориях прибыльности и отдачи с инвестированного капитала, но социальные предприниматели учитывают также и влияние своей деятельности на общество – так называемый «двойной итог». Главная цель социального предпринимательства – экономически обоснованными методами способствовать разрешению социальных и экологических проблем. «Чисто социальный» предприниматель работает без прибыли, реинвестируя все заработанные средства в достижение тех или иных социально значимых целей. Но большинство социальных предприятий основано на модели, которая сочетает в себе получение прибыли и пользу, приносимую обществу. Иначе говоря, они добавляют к привычному нам предпринимательству социальный компонент.

Обычные бизнесмены непрерывно ищут способы увеличения своих прибылей путем наращивания продаж, повышения рентабельности, выхода на новые рынки и т. п. Социальные предприниматели также могут стремиться ко все более высоким прибылям, но в то же время они готовы мириться с более низкой рентабельностью и работать в менее благоприятных рыночных условиях, если это необходимо для принесения большей пользы обществу. Сама природа их деятельности отражает стремление к тому, что они называют «социальным эффектом», в отличие от обычного бизнеса, сосредоточенного на вопросах конкуренции и индивидуализации продуктов.

В отличие от предприятий, имеющих суто социальную направленность, социальные предприниматели должны найти способ сбалансировать социальный эффект своей деятельности и необходимость получения прибыли. Социальные предприниматели часто делают акцент на снижении затрат с целью обеспечения достаточной рентабельности и применяют инновационные методы освоения рынка. Степень приоритетности социальных задач по сравнению с прибылью может быть разной, но в любом случае первостепенное значение имеет финансовая устойчивость бизнеса. Правда, инвесторы, вкладывающие средства в социальные предприятия, как правило, не ожидают высокой прибыли с инвестированного капитала и часто готовы вообще отказаться от прибыли, если видят, что предприятие приносит существенную пользу обществу.

### **Борьба за экономическое равенство**

Сегодня многие компании претендуют на статус социальных, причем некоторые из них прямо объявляют своей целью борьбу с бедностью. Тем не менее, в нынешней ситуации, когда все наперебой спешат заявить о своей преданности общественному благу, обоснованность подобных деклараций далеко не всегда проверяется. Когда нет четких критериев социального предпринимательства, бывает непросто определить, кто из предпринимателей действительно ставит своей главной задачей борьбу с бедностью.

Социальный предприниматель стремится делать бизнес, создающий дополнительные блага для определенной части общества. Социальные

предприниматели, работающие во имя экономического равенства, ориентируются на обделенные вниманием, обездоленные слои населения, которым не хватает финансовых ресурсов, чтобы самим поправить свое положение. Один из самых известных примеров подобного предпринимательства – это Мухаммад Юнус и его Grameen Bank, который обеспечивает микрокредитованием население Бангладеш и за создание которого Юнус в 2006 году получил Нобелевскую премию мира. Новаторство Юнуса состояло в том, что он начал выдавать кредиты людям, которые не имели возможности получить кредит в банках или других традиционных кредитных учреждениях, чтобы те могли начать свой собственный маленький бизнес. Grameen и ряд других организаций, которые помогли многим обездоленным поднять свой уровень жизни, несомненно, полностью подпадают под определение социального предпринимательства.

Впоследствии индустрия микрокредитования начала быстро развиваться и в странах Запада, причем многие подобные фирмы утверждают, якобы они осуществляют рентабельное кредитование беднейших слоев населения, помогая тем, кто находится «в самом основании пирамиды». Тем не менее, есть все основания скептически относиться к их мотивации, методам ведения бизнеса и общественной пользе, которую они приносят.

Обычно люди считают, что микрокредитные и прочие коммерческие компании, работающие главным образом в сельских районах развивающихся стран, ставят одной из главных своих задач борьбу с бедностью. Я хотел бы внести в этот вопрос немного ясности. Социальное предпринимательство может выражаться в различных формах, создавая продукты и услуги, повышающие уровень защиты потребителей или способствующие сохранению окружающей среды, а также помогая борьбе с бедностью или другим достойным инициативам. Многие из этих целей представляют ценность для экономики и общества в целом. Проблема возникает тогда, когда некоторые предприниматели в надежде обеспечить себе общественную поддержку и привлечь инвестиции со стороны благотворительных организаций объявляют себя борцами с бедностью несмотря на тот факт, что их бизнес не соответствует даже минимальным критериям социальной ориентированности.

Согласно большинству работ на тему самых обездоленных категорий населения, социальное предприятие, ориентированное на «основание пирамиды», должно либо продавать товары представителям беднейших слоев, либо покупать у них те или иные продукты с целью повысить их уровень жизни. Некоторые эксперты уточнили это определение, называя социальными лишь те предприятия, которые непосредственно создают «социальную ценность» для беднейших сообществ при посредстве тех или иных товаров и услуг. В последних исследованиях из категории социальных исключаются все те компании, которые продают беднейшим сообществам товары не первой необходимости. В любом случае, предприятие, претендующее на статус социального и направленного на борьбу с бедностью, должно отвечать как минимум одному из следующих критериев:

- ✓ В рамках своего основного бизнеса (например, производства противомоскитных сеток или переработки овощей) предприятие должно нанимать и (или) обучать пропорционально значительное количество бедных, а

не использовать их как низкооплачиваемых чернорабочих: уборщиков, грузчиков и т.п.

- ✓ Производить или поставлять товары или услуги первой необходимости (медицина, образование, жилье, продукты питания, чистая вода и т.п.) по доступной цене людям, зарабатывающим менее \$2 в день.
- ✓ Предоставлять бедным кредиты под разумный процент (не более чем в два раза превышающий ставку по банковским кредитам для кредитоспособных заемщиков) на личные или связанные с бизнесом цели, не прибегая при этом к несправедливым или неэтичным формам кредитования.
- ✓ Предоставлять техническую, материальную или финансовую помощь, позволяющую бедным начать семейный бизнес, причем свою прибыль инвестор должен получать за счет продуктов этого бизнеса (таким бизнесом может быть, например, разведение коров и буйволов для производства молокопродуктов или изготовление одеял ручной работы для продажи по привлекательным ценам богатым покупателям).

Каждый из этих критериев предполагает, что социальное предприятие в рамках своего бизнеса нанимает бедных на работу (причем не только в качестве чернорабочих), платит им справедливую плату, дает им возможность начать собственный бизнес и (или) предлагает жизненно необходимые продукты или услуги по доступным ценам. То есть бедные, принадлежащие к «основанию пирамиды», должны извлекать прямую пользу из деятельности данного предприятия.

Тот факт, что бедные извлекают выгоду из «эффекта просачивания», связанного с обычным бизнесом богатых людей, еще не означает, что этот бизнес может считаться социальным. В противном случае под определение социального предпринимательства подпадала бы любая компания включая Wal-Mart. Более того, продукты и услуги, предлагаемые бедным, должны быть доступными, а иначе под маркой социального предпринимательства мы будем оправдывать эксплуатацию бедных во имя социального блага – например, деятельность ростовщиков, требующих заоблачные проценты с людей, попавших в затруднительное положение и остро нуждающихся в деньгах.

### **Кто не принадлежит к «основе пирамиды»?**

Чтобы определить, действительно ли тот или иной предприниматель способствует преодолению бедности, надо установить, оказывает ли он помощь или полезные услуги непосредственно самим беднякам. Инвесторы должны различать коммерческие предприятия, созданные в бедных районах или использующие дешевую рабочую силу, и те предприятия, которые специально созданы для того, чтобы улучшить жизнь людей в «основании пирамиды». Если не проводить подобного различия, то любой бизнесмен, работающий в неблагополучных сообществах или продающий товары и услуги бедным и «не слишком бедным», сможет называть себя социальным предпринимателем, работающим во имя преодоления бедности.

Коимбатур Прахалад в своей книге «Богатство в основании пирамиды: Искоренение бедности посредством прибыли», описывает целый рынок, состоящий из



бедняков, до сих пор не ставших объектом внимания ни одной крупной компании. По словам Прахалада, этот рынок охватывает до пяти миллиардов человек по всему миру, зарабатывающих менее \$2 в день. Творчески настроенный предприниматель, предлагающий доступные товары и услуги, вполне может освоить этот рынок. А это принесет большую выгоду как ему самому, так и бедным: создавая богатство, он будет уменьшать нищету.

Идея о существовании новой колоссальной возможности, сулящей как выгоду для бизнеса, так и пользу для общества, побудила многих экспертов и ученых исследовать этот неосвоенный рынок. Организации, занимающиеся помощью слаборазвитым странам, сосредотачивались главным образом на нуждах тех, кто находится в «основании пирамиды», в то время как другие указывали на существование гораздо более широкого сегмента людей с низкими доходами, который также заслуживает внимания со стороны бизнеса. Соответственно, проведенная Прахаладом оценка объема потенциального нового рынка была пересмотрена в плане включения в нее и тех, кто зарабатывает больше \$2 в день. Таким образом, концепция этого рынка стала включать различные категории населения от самых бедных до тех, кто имеет существенный дискреционный доход.

Согласно отчету под названием «Следующие миллиарды: использование потенциала неосвоенных рынков», опубликованному Мировым экономическим форумом в январе 2009, мировой рынок «основания пирамиды» охватывает около 3,7 млрд человек, которые зарабатывают менее \$8 в день, и общий среднегодовой доход которых составляет \$2,3 триллиона. 2,7 миллиарда из них располагают небольшим или существенным дискреционным доходом, что делает данный рынок привлекательным для бизнеса. В тоже время в одной из статей в журнале The Economist шла речь о рынке объемом в 2,6 млрд человек, зарабатывающих от \$2 до \$13 в день (по паритету покупательной способности на 2005 год). Тем не менее, в обеих публикациях делался один и тот же вывод: каков бы ни был общий размер данного рынка, если этих людей удастся сделать производителями, потребителями или предпринимателями, это станет огромным источником нового богатства и послужит существенному сокращению бедности.

К сожалению, большинство определений «основания пирамиды» смешаны в одну кучу: и те, кто получает менее \$2 в день, и те, чей ежедневный доход достигает \$13. Конечно же, люди, составляющие «основание пирамиды», далеко не однородны, и в силу многогранности самой проблемы бедности выработка единого определения «основания пирамиды» видится проблематичной. Тем не менее, модели потребления в нижней части этого диапазона – от \$2 до \$13 – совсем другие, чем в верхней. Многочисленные исследования показывают, что представители первой категории тратят весь или почти весь свой доход на предметы первой необходимости. Рассматривать эту категорию населения как потенциальных потребителей было бы большой ошибкой; они просто изо дня в день пытаются выжить на свой мизерный доход.

Проблематичность высказанного Прахаладом мнения о том, что «основание пирамиды» открывает огромные возможности для прибыльного бизнеса, кроется в его предположениях относительно покупательной способности людей, живущих

менее чем на \$2 в день. Доступные потребительские товары могут поднять уровень жизни бедных, но сначала их доходы должны достичь того уровня, когда у них появится минимальная покупательная способность. Некоторые эксперты, как например профессор Мичиганского университета Анил Карнани, выступают за более широкое привлечение беднейших сообществ в качестве поставщиков продукции и утверждают, что единственный способ преодоления бедности – это повышение реального дохода бедных. Лишенные достаточной квалификации и капитала, беднейшие слои населения вместо того, чтобы стать самостоятельными производителями, оказываются простым источником рабочей силы, причем многие зарабатывают гораздо меньше \$2 в день. Поэтому утверждать, что эти люди как потребители или поставщики являются для предпринимателей перспективным рынком, было бы нереалистично. Включать их в одну категорию с более состоятельными слоями населения – значит создавать заблуждение, позволяющее отдельным компаниям безосновательно причислять себя к борцам с бедностью.

### **Минимум необходимого**

Опыт Фонда Абрахама Джорджа, осуществлявшего ряд проектов в индийском штате Тамил Наду, показывает, что люди, живущие менее чем на \$2 в день, неспособны начать бизнес в тех сферах, которые им не знакомы или для которых у них нет необходимой квалификации. Помимо обработки небольших участков земли или содержания нескольких овец, пары коров или десятка кур, бедняки могут заниматься лишь неквалифицированным трудом, например, продавать овощи с придорожных лотков. У них нет необходимых способностей для того, чтобы открыть, скажем, ателье по пошиву одежды или мастерскую по ремонту велосипедов. Те, кто занимается подобными видами деятельности, не входят в категорию людей, получающих менее \$2 в день, то есть не принадлежат к «основанию пирамиды» в понимании Прахалада.

Опросы, проведенные нашим фондом в 17 селениях округа Кришнагари в штате Тамил Наду и охватившие в общей сложности около 16000 человек, свидетельствуют о том, что данный сегмент населения не в состоянии удовлетворить даже минимальные потребности в образовании и медицинском обслуживании. Их приоритеты – это жилье, еда, медицина и место для молитвы высшим силам, – как правило, именно в такой очередности. И даже при столь скромных притязаниях они вынуждены жить в однокомнатных хижинах с протекающей крышей, довольствоваться скудным количеством малопитательных продуктов, обращаться к врачу лишь в случае серьезной болезни и поклоняться скромно украшенным божкам под баньянами в местах, отведенных для «низших каст». Нереалистично было бы полагать, что эти люди станут покупать очищенную воду или зубную пасту вместо риса и чечевицы для пропитания своих семей, – хотя в развитых странах и чистая вода, и зубная паста считаются предметами первой необходимости.

По последним оценкам Всемирного банка, 42% населения Индии (на конец 2009 года это более 500 миллионов человек) живет за новой международной чертой бедности в \$1,25 в день. Более 900 миллионов человек, или 75,6% населения Индии, живет менее чем на \$2 в день. В субсахарской Африке – беднейшем регионе мира – менее \$2 в день зарабатывает еще около 600 млн. человек, или 72,2% населения. Как уже отмечалось, на сегодняшний день все эти люди не являются потребителями

дискреционных продуктов и вряд ли станут таковыми в ближайшее время, если только их материальное положение кардинальным образом не улучшится. Как показывает опыт негосударственных организаций типа BRAC в Бангладеш и Aravind Eye Care в Индии, все те, кто находится за установленной Всемирным банком чертой в \$2 в день, могут получить доступ к продуктам и услугам, не входящим в группу абсолютно необходимых, лишь при условии, что эти товары и услуги будут предоставляться бесплатно.

Вопрос еще более усложняется, если принять во внимание такой фактор, как семейный доход. Одинокий человек, никого не имеющий на иждивении, будет готов тратить деньги на дискреционные товары при заработке, скажем, \$8 в день. Но тот же человек вряд ли станет, да и вряд сможет, покупать дискреционные товары, если ему приходится содержать четырех членов семьи. В большинстве развивающихся стран средний размер семьи превышает пять человек, из которых, как правило, работает и зарабатывает деньги лишь один или двое. Бедняки предпочитают жить вместе с родственниками, опираясь на взаимную поддержку и заботясь о родителях. Даже, если в семье из пяти человек семейный доход составляет \$10 в день, то средний доход на одного члена семьи будет менее \$2 – то есть все они подпадают под традиционное определение «основания пирамиды». У подобных семей остается очень мало средств, которые можно было бы тратить на товары не первой необходимости, какими полезными бы они ни были.

Тем не менее, если удастся превратить бедных в производителей и предпринимателей, то со временем у них появится достаточная покупательная способность для того, чтобы стать потребителями дискреционных товаров и услуг. Прибыль, полученная за счет выгодного трудоустройства или предпринимательской деятельности, позволит им повысить свой экономический статус и стать потребителями также и второстепенных товаров. Бедных можно привлекать в качестве поставщиков в трудоемких сферах деятельности, таких как помолка специй, упаковка сельскохозяйственной продукции или плетение корзин, при условии, что им будут предоставлены необходимые инструменты и материалы. Вот почему даже в случае мелких предприятий необходимы гранты на покрытие стоимости начальных инвестиций. Как отмечают некоторые эксперты, при всей привлекательности рыночно ориентированных бизнес-моделей, большинство типов социальных предприятий являются жизнеспособными лишь на тех рынках, где бедные обладают хоть каким-то доходом или активами.

Надо проводить четкое различие между наймом бедных в качестве квалифицированной рабочей силы на производстве (неважно, на заводе или дома) и привлечением их в качестве независимых поставщиков – но часто ни один из этих вариантов не является экономически оправданным. Правда, бедных можно привлекать в качестве распространителей и продавцов товара на рынках при условии, что предприниматель может обеспечить для своей продукции достаточное количество покупателей. В таком случае бедняки смогут заработать больше, чем занимаясь физическим трудом по найму, а все риски в данном случае ложатся на предпринимателя.

Многие бедные семьи предпочли бы заниматься семейным микробизнесом, например, разведением скота или птицы, но не могут этого делать из-за нехватки ресурсов. Они нуждаются в деньгах для стартовых вложений хотя бы в силу того, что от момента создания бизнеса до получения первой прибыли часто проходит несколько месяцев. В этот период им приходится занимать деньги на повседневные расходы у местных ростовщиков под очень высокие проценты. Более того, несмотря на упорный труд и риск, с которым связаны подобные начинания, у них нет никаких гарантий того, что дело окажется прибыльным.

Лишь активное руководство со стороны третьих лиц и прямая безвозмездная помощь может дать беднякам надежду начать стабильное собственное дело. Предприятия, созданные на заемные средства, находятся под постоянным долговым прессом, а когда приходит время возвращать кредит – часто закрываются из-за нехватки капитала, причем семья оказывается в еще более тяжелом финансовом положении, чем раньше. Сегодня бедным нужны не микрокредиты, которые они не в состоянии вернуть, и не инновационные продукты, которые они не могут купить даже по самой низкой цене; им нужна стабильная работа и дающие прибыль активы, такие как домашний скот или пригодная для обработки земля, и при этом они не должны влезать в долги.

### **Вершина, середина, основание**

Сегодня, когда определение «основания пирамиды» существенно расширено и включает всех, чей доход составляет менее \$8 в день, многие так называемые социальные предприниматели получили еще больше поводов претендовать на статус борцов с бедностью. Даже авторитетные организации вроде Acumen Fund, вероятно, согласятся с тем, чтобы их кредиты и инвестиции доставались предпринимателям, зарабатывающим гораздо больше \$2 в день и ориентирующимся на клиентов из той же категории. Это, конечно же, не означает, что такие организации, как Acumen, не помогают также и компаниям, реально занимающимся социально значимой деятельностью.

Путаница, связанная с толкованием концепции «основания пирамиды», может быть устранена путем выделения в социальной пирамиде трех сегментов. Верхний сегмент – это люди, имеющие достаточный дискреционный доход, чтобы покупать различные товары и услуги помимо предметов первой необходимости. Средний сегмент – это люди, зарабатывающие от \$2 до \$5 или даже до \$8 в день и имеющие некоторую возможность покупать дискреционные продукты. Третий сегмент – это настоящее «основание пирамиды», то есть люди, живущие менее чем на \$2 в день и не имеющие возможности тратить деньги на что-либо кроме самого необходимого.

Большинство тех, кто принадлежит к «середине пирамиды», – это представители нижнего среднего класса, у которых время от времени появляется дискреционный доход или сбережения для покупки дискреционных товаров, таких как зубная паста, фен или даже небольшой холодильник. Они вряд ли будут приобретать дорогие товары или то, что считают роскошью, и очень чувствительны к колебаниям цен. Со временем у них есть шанс повысить свой экономический статус, найдя более квалифицированную работу или открыв небольшое собственное дело. По мере повышения своих доходов они смогут позволять себе все больше дискреционных

продуктов и услуг – и в итоге могут стать искомым неосвоенным рынком для малого бизнеса и даже больших компаний.

Чтобы удовлетворить их запросы, компании должны творчески подойти к разработке и поставке предназначенных для данного сегмента дешевых продуктов и услуг, не создавая при этом впечатления об их низком качестве. Значительная часть тех, кто принадлежит к «середине пирамиды», обладает базовым образованием и профессиональными навыками, так что они с гораздо большей вероятностью могут стать производителями и поставщиками некоторых типов товаров и услуг. «Середина пирамиды» – именно тот рынок, где можно достичь успеха как в плане социального эффекта, так и в плане рыночной экспансии. Работая с данным сегментом, социальные предприниматели вроде микрокредитных компаний смогут принести немалую пользу обществу.

По мере реализации различных программ преодоления бедности многие бедняки из «основания пирамиды» смогут перейти в «середину». При растущем числе тех, кто может быть причислен к «серединной» категории, этот рынок вполне может стать источником безграничных возможностей, использовать которые призывает Прахалад. Но просто расширяя определение беднейшей категории, определение «основания пирамиды», мы лишь создаем ложное впечатление, якобы в мире существует огромный неосвоенный сегмент рынка с большим потенциалом покупательной способности, освоение которого принесет немалую прибыль компаниям и поможет делу преодоления бедности.

Для всех, кто принимает участие в борьбе с бедностью, более разумным определением «основания пирамиды» была бы первоначальная планка на уровне \$2 в день. Всемирный банк характеризует людей, живущих менее чем на \$2 в день, как бедных, а тех, кто получает менее \$1,25 в день – как крайне бедных. Даже если принять планку в \$2, то около 50% населения развивающихся стран, или около 3 млрд человек, можно будет отнести к категории бедняков. Это во всех отношениях очень значительный сегмент, заслуживающий особого внимания.

Стратегия, необходимая для того, чтобы улучшить положение этой беднейшей части населения, существенно отличается от тех ориентированных на потребителя, производителя или поставщика моделей, которые подходят для «серединного» сегмента. Среди тех, кто составляет «основание пирамиды», вряд ли найдется много людей, обладающих предпринимательскими навыками, способностями или ресурсами, необходимыми для успешного ведения сколько-нибудь доходного бизнеса. Кроме того сравнительная дороговизна внешнего капитала ограничивает спектр возможностей и во многом предопределяет траекторию развития нового предприятия. Чтобы в разумные сроки существенно уменьшить бедность, необходимы совместные усилия правительств, международных агентств, негосударственных организаций, жертвователей и частных компаний. Предположение, якобы предприятия «серединного» сегмента могут каким-то образом уменьшить бедность в «самом низу», не имеют под собой никаких оснований.

Частный сектор, включая предприятия, не относящиеся к категории социальных, может сыграть важную роль в борьбе с бедностью, размещая свои заводы и прочие

объекты в сельских или неблагополучных городских районах. Правительство может мотивировать бизнес в этом направлении, развивая необходимую инфраструктуру и создавая фискальные и финансовые стимулы. Непосредственная помощь, такая как профессиональная подготовка, более высокие зарплаты и социальные гарантии при трудоустройстве, более качественная и доступная медицина, хорошее образование, – может помочь беднякам за несколько лет перейти в «серединный» сегмент. Пока же им необходимо предоставить субсидии и льготы, обеспечивающие доступ к ряду важных услуг. Борьба с бедностью должна быть направлена в первую очередь не на то, чтобы превратить беднейшие слои населения в рынок для тех или иных товаров или сделать из бедняков предпринимателей. Лишь энергичная экономическая деятельность, создающая новые рабочие места, может дать толчок для необратимых изменений к лучшему.

Социальное предпринимательство – это благородное дело, которое может принести пользу всем слоям общества. Но чтобы завоевать высокий социальный или моральный статус в бизнесе, не обязательно, чтобы тебя считали борцом с бедностью. Некоторые предприниматели могут отдавать предпочтение инвестициям в социальные, а не в обычные коммерческие предприятия, но тем, кто ищет инвестора, нужно исходить из корректных предпосылок. Называть социальным предпринимательством то, что им не является, крайне неэтично, ведь это означало бы использование чужой нужды в корыстных интересах.

# Инновации «по необходимости»: предпринимательство в эпоху кризиса



**В** период рецессии и растущей безработицы поиск путей актуализации предпринимательского потенциала и увеличения корпоративной ликвидности стал для испанских компаний главной стратегической задачей. В интервью онлайн-журналу *Universia-Knowledge@Wharton* Игнасио де ла Вега, директор Центра предпринимательских способностей при бизнес-школе *Instituto de Empresa* и президент организации *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, которая оценивает условия для предпринимательства в 43 различных странах, рассказал о текущем экономическом кризисе и о его влиянии на предпринимательскую деятельность. Недавно опубликованный глобальный отчет GEM за 2008 год был подготовлен при содействии отдела малого и среднего бизнеса испанского Министерства промышленности и Фонда «Общество и технологии» Испанского кредитного банка.

**Universia-Knowledge@Wharton:** Насколько сильно мировой кризис отразился на предпринимательской активности в Испании? В чем особенность нынешнего кризиса по сравнению с предыдущими? Как будет развиваться предпринимательская деятельность в 2009 году?

**Игнасио де ла Вега:** Начиная с 2000 года мы очень внимательно следим за макроклиматом и условиями для предпринимательства в Испании. В 2000 году мы начинали с индексом предпринимательской активности в 4,55%, но уже в 2001 произошел существенный перелом и данный индекс увеличился до 7,78%. Если вспомнить, что происходило в то время на рынке, мы увидим, что это был период бума, когда «мыльный пузырь» интернет-компаний достиг в Испании своего максимального размера. Существовали огромные возможности для того, чтобы начать собственное дело, и в отличие от нынешней ситуации, предпринимательская активность была вызвана не нехваткой возможностей для трудоустройства, а огромными возможностями для нового бизнеса. В 2002 году мы практически вернулись к уровню 2000 года – индекс предпринимательской активности снизился на 24%, что являлось отражением общего климата на рынке. В то время интернет-пузырь уже лопнул и в технологическом секторе наступил серьезный кризис – правда, это был лишь секторальный кризис, а не системный, как это имеет место сегодня. Добавьте сюда еще и террористические акты 11 сентября... Вместе с индексом предпринимательской деятельности снижался и уровень оптимизма.

После 2002 года мы наблюдали непрерывное повышение уровня экономической активности, прерываемое лишь отдельными периодами спада. Это отражало общий рост испанской экономики, продолжавшийся еще с 2000 года. Эксперты

отметили первые признаки кризиса уже в июле 2007, но в то время речь шла лишь о кризисе финансовых рынков, который пока еще не распространился на реальный сектор экономики. В июле 2008, когда мы проводили очередное исследование рынков, влияние финансового кризиса на реальный сектор стало уже весьма ощутимым, и мы прогнозировали дальнейшее снижение уровня экономической активности в ближайшем будущем. Учитывая сегодняшние непростые условия: пессимистические настроения, нехватку финансирования и тому подобное, – уровень предпринимательской активности будет продолжать падать. Как бы то ни было, начиная с 2000 года мы находимся в совершенно новой ситуации и наблюдаем, в частности, резкое сокращение тех возможностей для трудоустройства, которые предлагает наш рынок, – уровень безработицы достиг уже 15%. Без сомнения, это важный фактор, толкающий людей к реализации различных предпринимательских проектов, к предпринимательству «по необходимости». По той же причине падение предпринимательской активности не будет таким резким, как в 2000-2002 годах, ведь сегодня ситуация с трудоустройством гораздо сложнее, и для многих безработных единственным выходом является самозанятость.

**UK@W:** С какими препятствиями сталкиваются сегодня предприниматели?

**Игнасио де ла Вега:** На данный момент перед ними возникает три основных барьера. Первый барьер – психологический. При нынешней ситуации на рынке начинать собственное дело весьма рискованно, особенно в стране вроде нашей, ведь испанской культуре свойствен сильный страх перед риском и неудачей. Мы находимся в постоянном напряжении между необходимостью зарабатывать и требованиями профессиональной деятельности с одной стороны – и психологическим страхом риска и неудачи, с другой. Но я полагаю, что необходимость зарабатывать в конечном итоге возьмет верх.

Когда этот барьер преодолен, возникает второй – нехватка финансовых ресурсов. Сегодня практически пересохли два основных источника финансирования предпринимательской деятельности: это, во-первых, кредиты со стороны финансовых учреждений, государственных институтов и т.п., а во-вторых, неформальные инвесторы – особенно в случае небольших фирм, о которых мы ведем речь. Так, в сфере малого бизнеса предпринимательская активность упала на 13%. Даже в докризисные времена для Испании была совсем не характерна фигура «бизнес-ангела», а в нынешней ситуации те люди, у которых есть ликвидность, предпочитают подождать и посмотреть, а у тех, кто уже инвестировал свои средства, ликвидности не осталось. Наш отчет за 2008 год уже отражает эту ситуацию; он свидетельствует о резком увеличении числа тех, кто начинает бизнес исключительно на собственные средства. Сейчас, в условиях высокой безработицы, готовится законопроект, который позволит людям получать до 60% своего пособия в виде единовременной выплаты, как начальный капитал для создания собственного бизнеса. Это должно немного стимулировать предпринимательскую активность.

Третий барьер – это низкий реальный спрос. В последнее время уровень спроса существенно снизился, и во многих отраслях очень непросто найти какие-либо новые возможности для бизнеса. Конкуренция на рынке и так уже достаточно жесткая, и в попытке выжить и добиться хоть какого-то роста многие компании становятся все



более агрессивными. Они часто идут на снижение цен, занимают на рынке самые выгодные в конкурентном отношении ниши, и тем, кто лишен свойственных большим компаниям конкурентных преимуществ, закрепиться на рынке весьма непросто.

**UK@W:** Как люди решают эти проблемы? Какие конкретные подходы они применяют и как вы оцениваете их результативность?

**Игнасио де ла Вега:** Одно из возможных решений – это более эффективная государственная политика. В частности, необходимо более четко определить обязанности финансовых учреждений в плане поддержки бизнеса и реализовать на практике хотя бы часть тех мер, которые призваны улучшить положение небольших компаний и начало которым уже положили некоторые масс-медиа, осознавшие необходимость поддерживать в экономике определенный уровень оптимизма. Пока мы не увидим свет в конце туннеля, мы вряд ли будем тратить свои сбережения. Когда спрос сокращается столь радикальным образом, как это имеет место сегодня, предпринимательская активность парализуется. Одни компании уходят с рынка, а другие не могут на этот же рынок войти.

У испанского правительства ограниченные возможности. Например, его монетарная политика определяется требованиями ЕС. Тем не менее, кое-что оно вполне может сделать. Так, правительство попыталось придать рынку некоторую уверенность в завтрашнем дне своим планом по спасению банков, но этот план принес довольно посредственные результаты, так как многие банки не приняли в нем участия или принимали участие лишь sporadически. Таким образом, от банков никто не требует обеспечивать рынок ликвидностью. Небольшие компании лишены притока ликвидности, кредитные потоки останавливаются, продажи падают, многие компании не получают оплаты за поставленный товар – и в итоге многие из них просто закрываются, не имея возможности погасить свои долговые обязательства, рассчитаться с поставщиками и т.п. Порочный круг сужается, и это очень опасно. Чтобы исправить ситуацию, необходим план помощи небольшим компаниям, который предусматривал бы выделение им примерно 10 млрд. евро, – но тут возникает проблема в плане коммуникации. Финансовая помощь предоставляется ГКО (Государственным кредитным институтом Министерства экономики), но дело в том, что он работает с компаниями при посредничестве финансовых учреждений, которые выдвигают максимально высокие требования относительно гарантий. В результате небольшие компании по-прежнему лишены доступа к этому финансированию.

Необходимы также и более решительные меры. Например, правительство могло бы предоставить более твердые гарантии помощи со стороны ГКО небольшим компаниям с определенным уровнем неплатежеспособности. Сегодня в стране 3,5 миллиона небольших компаний, 80% из которых имеют те или иные финансовые затруднения. С другой стороны, можно было бы создать государственный банк для финансирования проектов в сфере малого бизнеса, хотя здесь, опять же, возникают некоторые сложности, связанные с нормами ЕС. Так или иначе, бизнесу необходимо вливание ликвидности и восстановление доверия. Некоторые банки работают в этом направлении, но при этом руководствуются собственными сложными критериями и предпочитают отрасли с минимальным риском. Кроме того они предъявляют

чересчур высокие требования по платежеспособности, отказывая вполне здоровым компаниям, которые могли бы остаться на плаву и проблемы которых сводятся к обычному разрыву в денежных потоках.

Можно предложить также и множество других мер: фискальное соглашение, предусматривающее существенное снижение налогов; отсрочка некоторых налоговых платежей для малого бизнеса; рассрочка по уплате налога на добавленную стоимость; погашение задолженности перед системой социального страхования и т.п.

**UK@W:** Эксперты много говорят об инновациях и об экспорте как о двух ключевых инструментах преодоления кризиса. Проводится ли сегодня надлежащая политика по стимулированию этих двух направлений?

**Игнасио де ла Вега:** Инновации – это не только новаторские исследования и разработки в сфере технологий. Это лишь один из типов инноваций, который возможен только в компаниях определенного типа. Многие небольшие компании в эту категорию просто не попадают. Те инновации, которые доступны малому бизнесу, иногда связаны с определенными технологическими новшествами, но в первую очередь это новаторские модели ведения бизнеса. Например, супермаркет в одном из кварталов оказывается в очень затруднительном положении из-за падения доходов, увеличения всевозможных расходов включая затраты на логистику и т. п. Владелец супермаркета может попробовать привлечь больше клиентов традиционным способом, то есть предлагая разного рода скидки, а может задуматься над более инновационными методами, ведь сегодня конкурировать исключительно в ценовом плане становится все сложнее и сложнее.

Необходимы инвестиции в сферу исследований и разработок, и необходима государственная политика, которая бы благоприятствовала подобным инвестициям. Но люди должны понимать, что это долгосрочные инвестиции. Бессмысленно говорить, что инновации – это краткосрочный метод борьбы с кризисом. Если мы начнем серьезно инвестировать в эту сферу уже сегодня и, например, создадим некое министерство инновационной политики, то, возможно, лет за десять мы сможем диверсифицировать нашу экономику. Но в действительности, средства, выделяемые правительством на исследования и разработки, тратятся впустую. Например, их используют для закупки нового оборудования или на другие цели, не связанные с техническими инновациями.

Что касается экспорта, то, если верить учебникам, компании, диверсифицировавшие свой бизнес, более стабильны. Но мы ведем речь о небольших компаниях-экспортерах, а это в своем роде оксюморон, внутренне противоречивое понятие. В конечном итоге, все сводится к проблеме конкурентоспособности. Чтобы экспортировать, надо быть конкурентоспособным, а в Испании в этом отношении ситуация не очень радужная. Частично корень проблемы лежит в государственной политике – у нас проблемы с экспортом, так как во многих отраслях мы уже исчерпали свои экспортные квоты. Кроме того на многих низкотратных рынках мы оказываемся в невыгодном положении: в этих странах зарплаты в 8-10 раз ниже, чем в Испании; проблемы с трудовой дисциплиной практически отсутствуют; требования по контролю качества очень низкие или вообще

никакие и т.п. От компаний из ЕС мы требуем многих вещей, которых никто не требует от компаний неевропейских, например китайских, и это лишь усугубляет наш недостаток конкурентоспособности. Надо смотреть в корень проблемы: мы должны привить нашим компаниям адекватное понимание ситуации, дать им ресурсы, которые помогли бы им стать конкурентоспособными. И все должны играть по одним и те же правилам.

**UK@W:** Ваш отчет основывается на данных из 50 разных стран. Не могли бы вы нарисовать портрет типичного испанского предпринимателя? Изменился ли он за последние годы? Если так, то почему? Чем он отличается от предпринимателей из соседних стран?

**Игнасио де ла Вега:** В нашей стране уровень предпринимательской активности несколько ниже, чем в англоязычных странах, но выше, чем у наших непосредственных соседей. Испанские предприниматели все более похожи на своих коллег из других стран, но все же интересно отметить одну перемену, которая произошла за последние два-три года: типичный предприниматель стареет, становится более зрелым. Средний возраст предпринимателей увеличился почти на четыре года и приближается к сорока годам. Сегодня для выхода на рынок предпринимателю требуется большой профессиональный багаж: более глубокое знание отрасли и т.п. Это очень типично для предпринимателей старше 50 лет и связано с упомянутой уже концепцией «предпринимательства по необходимости»: люди открывают собственное дело в зрелом возрасте, поскольку их профессиональная карьера в Испании внезапно оборвалась – хотя должна была, наоборот, достигнуть своего пика. Кроме того сегодняшние предприниматели отличаются более высокой образованностью, и это становится для них дополнительным конкурентным преимуществом. Они больше инвестируют в свой бизнес – средний размер начальных инвестиций в бизнес-проект существенно увеличился. Более того, сегодня предприниматели вносят часть этих инвестиций из собственного кармана, так как внешних источников финансирования становится все меньше.

В период кризиса доля предпринимателей-мужчин и предпринимателей-женщин имеет тенденцию к выравниванию. Это позитивный фактор, который отражает положение в нашем обществе. В семьях, в которых ни у кого нет работы, женщины часто вынуждены открывать собственное дело. Иногда они вторгаются даже в традиционно мужские сферы бизнеса. Снижение активности в таких отраслях, как торговля недвижимостью, строительство или автомобильная индустрия означает, что в сфере услуг становится меньше предпринимателей-мужчин и больше женщин. Испанцы традиционно инвестируют в сектор услуг, поскольку там более благоприятные условия и минимальный риск. Тем не менее, мы видим, что за последний год существенно увеличилась предпринимательская активность в такой индустриальной отрасли, как производство энергии из возобновляемых источников.

**UK@W:** Как вы считаете, изменит ли кризис методы ведения бизнеса в Испании?

**Игнасио де ла Вега:** Я уже несколько лет наблюдаю определенные изменения, но это – как и в случае с инновациями – длительный процесс. Сегодня очень немногие испанские студенты хотят стать предпринимателями. Нужны коренные изменения,

которые должны начинаться с образования, с изменения господствующей в обществе системы ценностей. Пока масс-медиа не поймут, что именно предприниматель, а не спекулянт, является настоящим мотором экономического развития, ситуация вряд ли изменится в лучшую сторону. Некоторые подвижки в этом направлении наметились еще до кризиса, благодаря экономическому буму. Теперь мы продолжаем двигаться в правильном направлении. В развитии предпринимательства весьма заинтересовано и правительство, ведь малый и средний бизнес создает более 80% новых рабочих мест в стране. Ответственность лежит на всех нас: на общественности, на правительстве, на бизнес-школах, университетах и т.п. Мы сами должны дать ответ: какой мы хотим видеть нашу страну в будущем?

# Huawei technologies: китайские первопроходцы в Африке



**З**айдите в любой пекинский книжный магазин, и вы увидите целые полки книг о Huawei Technologies. Как одна из быстрорастущих китайских транснациональных компаний и ведущая сила в мировой индустрии телекоммуникационного оборудования, Huawei наново переписывает правила конкуренции в отрасли. Более того, как первая негосударственная китайская компания, которая успешно расширяет своей бизнес за рубежом, Huawei стала образцом для других китайских компаний и предметом национальной гордости.

Несмотря на проблемы, стоящие перед мировой экономикой и телекоммуникационной индустрией, Huawei смогла довести уровень продаж до \$16 млрд, увеличив его на 45% по сравнению с предыдущим годом. При этом около 72% выручки компания получает с международных рынков. Менее чем за десять лет Huawei проникла почти на все мировые рынки, инвестируя огромные средства в свой бизнес и, в частности, в расширение ассортимента высокотехнологичной продукции, который включает выделенные сети, мобильные сети, системы передачи данных, оптоволоконные сети, программное обеспечение и терминалы.

По данным одного из представителей телекоммуникационной индустрии, Huawei разделила эту отрасль на три основные сферы: сетевые коммутаторы, сети фиксированной связи и беспроводные сети. «Сегодня Huawei принадлежит третье место на рынке беспроводных сетей и второе место на рынке фиксированной связи и коммутаторов, – говорит основатель и главный исполнительный директор компании Жэнь Чжэнфэй. – Однако главная цель Huawei состоит в том, чтобы стать номер один во всех трех сегментах». Среди ее конкурентов – не только известные европейские и американские компании, такие как Alcatel-Lucent, Cisco Systems, Nokia Siemens Networks или Ericsson Telephone Co., но и китайские производители более дешевой продукции, такие как ZTE Corp.

В настоящее время Huawei обслуживает 270 операторов в сотне различных стран, в том числе 35 из 50 крупнейших телекоммуникационных компаний мира. По состоянию на март 2007 года в Huawei работало более 83000 человек по всему миру, 43% из которых были заняты в области исследований и разработок. По данным компании, на исследования и разработки тратится около 10% общей выручки, так что сегодня Huawei находится на четвертом месте в мире по числу поданных патентных заявок: на 2007 год их было подано уже более 20000. В прошлом году Huawei получила 45% всех контрактов на поставки универсальных мобильных телекоммуникационных систем и технологий высокоскоростной пакетной передачи данных, став крупнейшим поставщиком в данной отрасли. Huawei также входит в первую тройку крупнейших поставщиков мирового рынка GSM; по состоянию на

конец 2007 года она поставила клиентам базовые станции в общей сложности на 700000 несущих частот, которые обслуживают более 300 млн. пользователей GSM связи (в настоящее время GSM является самым популярным стандартом связи для мобильных телефонов).

Успех, которого достигла Huawei, невозможно объяснить, не приняв во внимание ее своеобразную корпоративную культуру, а также то, с какого скромного бизнеса она начиналась. В 1988 году Жэн, бывший офицер китайской Народно-освободительной армии, основал в Шэньчжэне компанию по торговле телекоммуникационным оборудованием. Через пять лет Huawei совершила свой первый большой прорыв, запустив производство цифрового телефонного коммутатора C&C08, на то время – лучшего в Китае. Начав свою экспансию с небольших городов и сельских районов, компания постепенно заняла существенную долю рынка, что позволило ей вступить в конкуренцию с лидерами отрасли. С 1996 по 1998 Huawei наращивала производство в геометрической прогрессии – это был период бума в китайской телекоммуникационной индустрии. В 1996 она заключила свой первый зарубежный контракт с гонконгской компанией Hutchison-Whampoa, а вскоре вышла на российский и африканский рынок. В Африке Huawei работает с 1998 года. Начав с Кении, компания в скором времени стала крупнейшим в регионе поставщиком технологий CDMA связи. В том же 1998 году Huawei наняла консультантов из IBM, стремясь перенять передовой опыт отраслевых лидеров.

### **Начинаем с провинции**

Последователь идей Мао Цзэдуна, Жэн брал пример с военной стратегии китайской армии, которая легла в основу организации, корпоративной культуры и стратегии ведения бизнеса его компании. Например, Huawei придерживалась маоистской стратегии: первым делом обеспечить контроль над сельскими районами, чтобы затем окружить и захватить города. Следуя этой стратегии, Huawei достигла первого большого успеха, агрессивно продвигая свои цифровые телефонные коммутаторы в небольших городах, а затем осуществив прорыв на всекитайский рынок. Впоследствии Huawei еще раз использовала эту стратегию: сперва сосредоточилась на слабо освоенных российском и африканском рынках, а лишь затем развернула бизнес в Европе.

Военная культура чувствуется также в строго иерархической организации компании: основной акцент здесь делается на иерархическом управлении, а не на индивидуальных сотрудниках, которые рассматриваются как легко заменимые «пехотинцы». Как и во многих других восточноазиатских фирмах, корпоративная культура Huawei построена в значительной степени на риторике и пропаганде. Так, в преамбуле к «основному закону» компании говорится: «Источником нашей сплоченности является любовь к отечеству, к согражданам, к работе и жизни. Ответственность, творческий подход, уважение и солидарность составляют квинтэссенцию нашей корпоративной культуры».

Другие аспекты корпоративной культуры Huawei также являются характерными именно для Китая. Стойкость и трудолюбие, – качества, весьма ценимые в традиционной китайской культуре, – рассматриваются в Huawei как важное конкурентное преимущество. Еще одна классическая восточноазиатская черта,

свойственная Huawei, – это приоритет группы над индивидом. Компания рассчитывает на то, что сотрудники отодвинули свою личную жизнь на второй план, преданно служа интересам компании. Ее подход к ведению бизнеса, известный как «путь волка», характеризуется опорой на инстинкты, чрезвычайной стойкостью и готовностью сотрудников работать сообща и жертвовать собой ради своей стаи.

Впрочем, кристаллизованная восточная идентичность не помешала Huawei усваивать западные методы ведения бизнеса. В середине 90-х большинство руководителей компании смотрели в будущее с оптимизмом. Но сам Жэн хорошо понимал, что у его компании весьма ограниченный потенциал для роста, главным образом в силу недостаточного организационного опыта и отсутствия реалистичной долгосрочной стратегии. Поэтому он решил превратить свою компанию в поставщика технологических решений. И в 2000 году, когда в коммуникационной индустрии наступил заметный спад, Huawei уже была в процессе реструктуризации, который дал ей существенное преимущество над местными конкурентами.

По словам одного из отраслевых экспертов, «Жэн понял, что лучший способ устранить свойственные Huawei слабые стороны – это учиться у ведущих западных компаний». Поэтому в 1998-2003 годах Huawei пользовалась услугами менеджмент-консультантов из IBM и во всем брала пример с американской компании. Под руководством IBM компания сумела радикально реформировать систему управления и разработки продукции. На первое место Жэн поставил научные исследования и проектно-конструкторские разработки, внедряя используемые в IBM системы «интегрированной разработки продукции» (ИРП) и «интегрированной цепочки поставок» (ИЦП). Обнаружив, что в его компании инвестиции в исследования и разработки дают в шесть раз меньшую отдачу, чем в IBM, Жэн договорился с американскими коллегами о внедрении в Huawei методологии ИРП. Кроме того Huawei пришлось также вводить ИЦП, так как ее цепочка поставок была далека от своей потенциальной эффективности. В 1999 году в Huawei лишь 50% поставок осуществлялось вовремя, по сравнению с 94% у ее конкурентов; годовое движение товарных запасов составляло лишь 3,6% против 9,4% у конкурентов. Для внедрения ИЦП потребовалось также убеждать поставщиков и прочих партнеров, ведь у многих из них западные методы управления не вызывали особого энтузиазма.

В период сотрудничества с Huawei IBM как раз заканчивала собственное стратегическое преобразование из продавца компьютерного оборудования в поставщика решений в области информационно-коммуникационных технологий. Изучив опыт IBM, Жэн понял, что будущее его компании – не в производстве того, что изобрели другие, а в том, чтобы самой стремиться к совершенству, разрабатывая собственные товары и услуги. Эта стратегия, отнюдь не новая для западных компаний, для Китая весьма необычна. У руководства Huawei еще до работы с IBM было определенное видение перспективы, но лишь опыт, понимание и методология, привнесенные IBM, позволили Huawei провести реформу управления и стать серьезным игроком на глобальном рынке.

Присутствие Huawei и ее стратегия ведения бизнеса нигде не проявляются так ярко, как в Африке, на континенте, где Huawei работает с 1998 года и где она успешно разрушила стереотип, согласно которому «сделано в Китае» означает низкую

стоимость, но в то же время и низкое качество. Еще в 90-х годах Huawei начала позиционировать себя не просто как производителя, а как поставщика комплексных решений. Сегодня Huawei входит в число тех, кто способен создавать самое совершенное в мире телекоммуникационное оборудование. Компания утверждает: «Мы не делаем дешевле – мы делаем лучше». Опираясь на своеобразное сочетание корпоративной культуры, выросшей на почве коммунистических идей, и передовых западных методов ведения бизнеса, Huawei успешно проводит стратегию, основанную на выгодных ценовых предложениях, качественном обслуживании клиента и хорошей узнаваемости ее марки. Благодаря этой стратегии Huawei смогла закрепиться, а вскоре и занять доминирующее положение на африканском рынке, где мало кому из транснациональных корпораций удалось достичь существенных успехов. Huawei создала себе репутацию лучшего конструктора мобильных сетей, обеспечивающего высокое качество за приемлемую цену. На 2006 год объем ее продаж на африканском рынке достиг \$2 млрд.

По словам Уилсона Янга, руководившего бизнесом Huawei в Западной Африке, в Африке компания получала в десять раз большую прибыль, чем в Китае. Huawei удается обеспечивать поразительную прибыльность своего бизнеса, но в то же время предлагать свои товары и услуги на 5%-15% дешевле, чем у основных конкурентов Ericsson и Nokia. При этом Huawei старается не слишком занижать цены, чтобы ее не стали рассматривать как очередного поставщика «китайской дешевки». Для сравнения, крупнейший из ее китайских конкурентов в Африке, компания ZTE, регулярно ставит цены на 30%-40% ниже, чем у европейских компаний, и в результате ее продукцию считают низкокачественной.

Ценовая политика Huawei тоже обусловлена опытом сотрудничества с IBM, компанией, которая помогла Huawei осознать всю важность превращения исследований и разработок в реальные деньги и необходимость рассматривать тот или иной продукт не только с точки зрения технологии, но и с точки зрения бизнеса – лишь так можно обеспечить окупаемость инвестиций. Это ознаменовало превращение Huawei из дешевого производителя, способного конкурировать лишь за счет низких цен и больших объемов продаж, в ведущую компанию, реально создающую добавленную стоимость.

### **Учеба у мастера**

Еще одним фактором успеха, достигнутого Huawei в Африке, стала ее забота об обслуживании клиентов. В 2000-2001 годах компания столкнулась с целым букетом проблем: инвестиции в сферу информационных технологий стали иссыхать, рентабельность – уменьшаться, на рынке сформировался избыток предложения, препятствовавший росту прибылей. Консультанты из IBM делали акцент на увеличении прибылей посредством лучшего управления цепочкой поставок, лучшей организации проектно-исследовательских работ и более интегрированной корпоративной структуры. Тем не менее, Huawei переняла у IBM один из ее главных козырей: беспрецедентно качественное обслуживание. Жэн сразу понял значение этого фактора в условиях все менее благоприятной конъюнктуры. Особое внимание к качеству обслуживания надолго стало ключевым моментом глобальной стратегии Huawei.



Действительно, непревзойденное качество обслуживания было характерной особенностью той модели бизнеса, которую применяла Huawei в Африке и которая стала главным залогом ее конкурентного преимущества. Янг объясняет, каким образом этот аспект избранной Huawei стратегии в конечном итоге обеспечил рост прибылей в глобальном масштабе: «Через три года после начала африканского эксперимента у нас было в Африке всего 20 сотрудников, да и контрактов удалось заключить очень немного. Тем не менее, наши немногочисленные клиенты отметили беспрецедентную отзывчивость со стороны нашего руководства и рядовых сотрудников. Работая в Африке, мы придерживались китайского подхода и в трудовой этике, и в налаживании отношений. И очень скоро клиенты поняли, что могут рассчитывать на Huawei в любое время, 24 часа в сутки. Чтобы нам начали доверять, мы придавали особое значение установлению тесных отношений, и скоро этот подход начал приносить плоды. Вдруг оказалось, что наша репутация, обусловленная высшим качеством как самой продукции, так и обслуживания, обеспечивает нам доступ к людям, принимающим ключевые решения, помогает быстрее налаживать нужные связи, заранее получать информацию о планируемых тендерах. А это, в свою очередь, позволило нам без лишнего риска предлагать цены ниже, чем у конкурентов».

Кроме того Huawei использует свой африканский бизнес в качестве тренировочной площадки, отрабатывая методы глобального продвижения своего бренда по трем основным каналам: политика, инвестиции в местную экономику и маркетинг. Huawei эффективно использует свои ресурсы и свою продукцию, участвуя в программах развития стран Африки. В мае 2007 года на форуме, проводившемся в связи с ежегодной конференцией Группы Африканского банка развития, Huawei представила программу, направленную на то, чтобы «преодолеть „цифровое неравенство“ и позволить африканцам жить более полной жизнью». Huawei гордится тем, что отдает свой долг африканскому сообществу, например, безвозмездно предоставляя школам коммуникационное оборудование.

Huawei также начала создавать региональные учебные центры в таких странах, как Нигерия, Кения, Египет, Тунис, Ангола и Гвинея. По состоянию на август 2004 Huawei вложила в свой учебный центр в Нигерии более \$10 млн., а недавно открыла еще один подобный центр в ЮАР, уже пятый на континенте. Шестой центр строится в Анголе. В настоящее время компания ежегодно обучает около 2000 человек. Подобными инвестициями Huawei поддерживает местную экономику, создавая рабочие места и подготавливая местные кадры, и в то же время улучшает свой имидж в глазах местных потребителей, бизнесменов и потенциальных партнеров.

Huawei реализует потенциал своей торговой марки при помощи эффективных маркетинговых методов и «зеленой стратегии», включающей, в частности, использование ветровой и солнечной энергии. Компания активно рекламирует свои базовые станции GSM-связи как самые экологично чистые на рынке, утверждая, что они обеспечивают 47% экономию электроэнергии по сравнению с обычными вышками связи. По состоянию на конец 2007 года Huawei сообщала, что в Африке развернуто уже более 100000 «зеленых» базовых станций, которые позволили сэкономить 570 млн. киловатт-часов или 170000 тонн угля.

Huawei Technologies стала компанией мирового уровня. За 10 лет своей работы в Африке она не только получила огромные прибыли, но и внесла свой вклад в развитие континента. В Китае местные масс-медиа превозносят успехи Huawei как образец для других китайских компаний, стремящихся заявить о себе на мировом рынке. Huawei уже успешно работает и в Европе, заключая крупные контракты и обслуживая таких серьезных клиентов, как Vodafone и Telefónica. Тем не менее, в то время как Huawei показывает пример доморощенным китайским корпорациям, ее руководство вынуждено решать все новые и новые задачи, среди которых поддержание достигнутых темпов роста и применение отработанных в Африке подходов на европейском и американском рынках, не только сулящих огромные прибыли, но и ставящих перед компанией очередные стратегические вызовы.

# Шай Агасси, предприниматель, не боящийся быть первым: на пути к избавлению от нефтяной зависимости



Недавно созданная компания *Better Place* может послужить классическим примером израильского предпринимательского духа. Ее основатель Шай Агасси – 41-летний израильский бизнесмен и бывший директор программного гиганта SAP, который в 2007 начал собственное дело, – потряс автомобильную индустрию своей идеей массового производства безвыхлопных автомобилей, питающихся электричеством из возобновляемых источников. Стартовав с \$200 млн. начальных инвестиций, *Better Place* уже развернула широкую сеть станций обслуживания для электромобилей, понемногу отучивая водителей от привязанности к загрязняющим воздух пожирателям бензина. В калифорнийской штаб-квартире *Better Place* Джон-Пол Макдаффи, преподаватель менеджмента в Уортоновской бизнес-школе Пенсильванского университета и соуправляющий Международной программы по исследованию автомобильной отрасли (*International Motor Vehicle Program*), вместе с журналистом сайта *Knowledge@Wharton* беседовали с Агасси о том, как создать будущее без нефтяной зависимости.

**Knowledge@Wharton:** Вы часто говорили, что идея создания такой компании, как *Better Place*, пришла к вам на Всемирном экономическом форуме в Давосе, во время дискуссии о способах уменьшения мировой зависимости от нефти. Но история о том, как израильский президент Шимон Перес помог вам воплотить идею в жизнь, далеко не так известна. Не могли бы вы рассказать нам об этом?

**Шай Агасси:** В то время я был на Форуме молодых мировых лидеров. Мне дали задание: сформулировать определенную проблему и найти ее решение. И я начал размышлять о том, каким образом целая страна могла бы нормально функционировать без нефти. После этого я подготовил подробный доклад и представил его руководителям ряда стран, в том числе и Шимону Пересу. Перес был единственным, кто ухватился за эту мысль – в том смысле, что он сказал мне: «Если ты серьезно хочешь этим заняться, давай подумаем, как это можно сделать». Он буквально за руку водил меня по израильским правительственным кабинетам и к руководству целого ряда крупных промышленных компаний.

В результате этого хождения по кабинетам мы сформулировали несколько условий, а именно: Если будут найдены средства – \$200 млн. – и если найдется автомобильная компания, готовая построить линию для массового производства

электромобилей согласно разработанной нами бизнес-модели, – Израиль станет экспериментальной площадкой для разворачивания данного проекта. Шимон Перес также помог мне связаться с компанией Renault и убедить [ее председателя правления и главного исполнительного директора] Карлоса Гона, что дело стоящее, а потом всячески содействовал осуществлению проекта в Израиле. Я предлагал создать специальное правительственное агентство, которое занималось бы проектом, но он убедил меня оставить мою предыдущую работу и создать новую компанию, которая занялась бы развитием инфраструктуры для электромобилей. Так появилась Better Place.

**Knowledge@Wharton:** Насколько сложно было заручиться поддержкой других членов правительства и представителей индустрии, включая других автопроизводителей? С какими проблемами вам пришлось столкнуться?

**Агасси:** Это было непросто. Людям было трудно принять нашу идею, ведь был риск, что ставка окажется проигрышной. У политиков практически нет стимулов принимать серьезные, неординарные решения, кардинально меняющие порядок вещей. Большинство их решений связаны с продолжением и развитием того, что согласовали прошлые поколения политиков. В этом случае всегда есть на кого свалить вину.

Нам повезло, что в то время премьер-министром был Ехуд Ольмерт, который сказал: «Если найдете деньги, я обеспечу поддержку со стороны Израиля». Многие даже не знают, что ему пришлось задействовать одного из своих ключевых подчиненных – генерального директора канцелярии премьер-министра – чтобы тот порешал вопросы со всеми правительственными чиновниками. В этот проект были так или иначе вовлечены многие министерства и ведомства, и нужен был человек, который бы координировал их деятельность.

**Knowledge@Wharton:** О способах снижения нефтяной зависимости вы беседовали также и с руководителями других государств. Что вы им говорили и насколько ваш опыт общения с ними отличался от того, что было в Израиле?

**Агасси:** Нельзя забывать, что раньше никто ничего подобного не делал, так что нам было непросто убедить кого-то стать первыми. Намного проще сказать: «Давайте возьмем израильскую модель и повторим ее» – чем самому сделать то, что сделал Израиль. В большинстве случаев правительственные чиновники отвечали мне, что это, мол, очень хорошо, что молодое поколение задумывается о подобных вопросах. И на этом все. Никто не был настолько сумасшедшим, чтобы попробовать вместе с нами реализовать эту модель – независимо от того, что мы у них просили. Ведь в большинстве случаев мы не требовали дать нам денег. Мы не просили финансирования. Мы просто говорили: «Сотрудничайте с нами, и мы это сделаем». Но страх вляпаться во что-то не то или опасения, что масс-медиа назовут тебя сумасшедшим, ставили политиков в положение, когда они предпочитали ничего не делать.

**Knowledge@Wharton:** Недавно вы заявили – кажется, ваши слова цитировались на форуме журнала Wired – что Китай вскоре станет очень важным рынком для

электромобилей. Не могли бы вы рассказать нам, каким образом вы продвигаете в Китае свои идеи [о создании инфраструктуры для электромобилей]?

**Агасси:** Сегодня Китай стал мировым лидером как по производству, так и по продажам автомобилей. В прошлом году эти показатели выросли почти на 20%. У китайцев нет стимула защищать существующих отечественных автопроизводителей [от конкуренции со стороны электромобилей], так как они всегда стремились хоть в чем-то обогнать мировую автоиндустрию. Они поняли, что в случае с традиционными автомобилями это невозможно, так как они никогда не достигнут того уровня качества, к которому американцы или немцы шли добрую сотню лет. Но в случае с электромобилями у них есть возможность сделать гигантский скачок вперед – и не просто оказаться впереди всех, но и навсегда закрепить за собой лидерство на этом рынке. Не надо забывать историю: в Соединенных Штатах средний класс возник в первую очередь благодаря автомобильной индустрии. Люди попадали в средний класс не только покупая [автомобили], но и работая в автомобильной индустрии или связанных с нею отраслях.

Китайское правительство придерживается той же модели создания среднего класса, и Китай, скорее всего, придет к тому же уровню насыщенности автотранспортом, как и на Западе... То есть в следующие 10-20 лет в стране прибавится еще примерно 400-500 млн. автомобилей. Понятно, что это потребует большого рывка в промышленном развитии, который позволит Китаю стать лидером мирового автопроизводства. А значит, Китай будет задавать тон на рынке. И если он перейдет на электромобили, всем остальным придется сделать так же.

**Knowledge@Wharton:** Еще один интересный пример – это Индия. В Индии уже есть собственный производитель электромобилей, Reva. А [в июле] там появилась новая автомобильная компания, Bavina, которая заявила о намерении производить электромобили в одном из южных штатов. Поскольку Индии приходится импортировать до 40% потребляемой нефти, она является хорошим кандидатом на присоединение к вашей сети. Какие шаги вы предпринимаете в этом направлении?

**Агасси:** Индия интересна в том смысле, что здесь проблема не в электромобилях как таковых. Проблема в инфраструктуре для электромобилей. В Индии решения по инфраструктуре принимаются совсем по-другому, чем в Китае, где все централизовано, организовано по вертикали, и все решения выполняются очень быстро. Если посмотреть на Индию, то мы видим огромные возможности, но мы не уверены относительно сроков реализации проекта, тогда как китайцы уже не анализируют, а делают.

**Knowledge@Wharton:** А как насчет Японии?

**Агасси:** В мире можно выделить как бы три пары: Китай и Япония; США и остальные страны Северной и Южной Америки; наконец, Франция и Германия. В каждом из этих случаев мы видим, что один из членов пары стремительно двигается вперед – в Азии, например, это Китай, – а второй неохотно следует за первым. Что касается Японии, то она долгое время цеплялась за гибридную модель Prius, производимую компанией Toyota. У гибридных авто трудно найти какие-либо преимущества, и теперь Япония пытается наверстать упущенное в сфере электромобилей, в то время

как Китай идет вперед. То же самое можно наблюдать и на американском континенте.

Но самый яркий пример – это то, что происходит в Европе, где Франция благодаря развитой ядерной энергетике и прочным позициям Renault в области электромобилестроения стала лидером по внедрению электромобилей. В случае Германии прогресс в этом направлении тормозили местные производители, в первую очередь Daimler и Volkswagen. Теперь, когда Daimler приобрел долю в [калифорнийской компании-производителе электромобилей] Tesla, а Volkswagen объявил о партнерстве с китайской BYD, мы видим, что германское правительство начинает догонять Францию в плане выработки общей политики по отношению к электромобилям и в плане введения соответствующих регуляторных норм.

**Knowledge@Wharton:** Как вам удалось убедить Карлоса Гона в том, что Renault и Nissan должны принять участие в вашем проекте, и как отреагировали на это другие автопроизводители?

**Агасси:** Я и президент Перес встречались с Гоном в Давосе в 2007 году. Я не думаю, что это мы убедили Гона. У него уже было понимание того, что будущее Renault-Nissan – это электромобили. Множество людей рассказывают, якобы именно я его убедил. Гон – надо отдать ему должное – был в гораздо большей степени, чем я, убежден в том, что это путь в будущее. Он был одним из немногих, кто считал, что производство гибридных авто в долгосрочной перспективе не имеет смысла: их сложнейшая система трансмиссии, их структура себестоимости – это противоречит всему, что ранее делалось в автомобильной индустрии. Так что Гон был последователен до конца и сказал: «Пора переходить на электричество – значит, будем переходить на электричество».

Проблема в том, что множество других производителей пытались защищать свои старые наработки вместо того, чтобы закладывать основы нового будущего. Они не представляли, насколько быстрым будет эта смена вех. Но мы пытаемся им это объяснить... Главная проблема была в том, чтобы объяснить некоторым из руководителей автомобильных компаний, отраслевым лидерам, что «дом уже горит», благоприятная возможность ускользает и в 2011-2012 годах будет уже поздно, – в то время как у них не было планов даже на следующий квартал или два. Такой подход не способствует успешному бизнесу. Теперь, когда – будем надеяться – многие из них уже думают, как выйти из этой ситуации... нам легче убедить их в том, что пора создавать задел на будущее.

**Джон-Пол Макдаффи:** В связи с тем, что вы только что сказали, я хотел бы поинтересоваться, – просто для полноты картины, – какой вам видится ситуация в Америке, Северной и Южной: кто здесь лидирует, кто отстает?

**Агасси:** В Америке ситуация следующая: пока в Белом доме происходила смена жильцов, Конгресс и Сенат настойчиво добивались принятия плана по стимулированию электромобилестроения. И теперь мы видим, что США вкладывают большие средства в стимулирование не только производства, но и спроса на электромобили. Средства, [выделяемые Департаментом энергетике], направляются на меры по содействию электрификации, – на эти цели только на федеральном

уровне выделено в общей сложности \$25 млрд., то есть около \$7500 на каждый электромобиль. Некоторые штаты делают в этом направлении еще больше. Законопроект по энергетике, находящийся на рассмотрении в Конгрессе и Сенате, предусматривает широкий спектр программ, включая финансирование массового производства электромобилей, покупки батарей [и т.п.]... Так что парламентом принят уже целый ряд законов, которые начинают приносить свои плоды и создают просто фантастические возможности для электрификации.

...То же самое можно видеть и в случае канадских производителей, особенно в штате Онтарио, где главным энтузиастом электрификации является премьер [Дальтон] Мак-Гинти. В Бразилии и некоторых других странах Южной Америки тоже появляется понимание того, что если не наверстать упущенное в плане электрификации, то они надолго останутся со своей устаревшей промышленностью, в то время как Соединенные Штаты, пока не поздно, вкладывают сотни миллиардов долларов в переориентацию и перестройку своей автомобильной индустрии.

**Макдаффи:** В последнее время на американский рынок электромобилей пришло несколько новых игроков, таких как Tesla или Bright Automotive. Поддерживаете ли вы с ними контакты? Какие модели производства и ведения бизнеса, по-вашему, лучше всего согласуются с вашим подходом и той инфраструктурной сетью, которую вы строите?

**Агасси:** Важно понимать, что мы решаем совсем иного рода проблемы, чем они – хотя я испытываю огромное восхищение по отношению к [руководителю Tesla Елону Маску] и той роли, которую сыграла его компания, убедившая общественное мнение в возможности создания действительно хорошего электромобиля. Roadster [компании Tesla] стал поразительным свидетельством того, как много значат передовые технологии.

Но мы пытаемся решить иного рода задачу: Как обеспечить функционирование целой страны без нефти? Здесь нужен план, ориентированный на очень большие объемы производства и низкие цены. Так что пока эти ребята производят авто для высшего ценового сегмента, по \$80000 – \$120000 за штуку, мы думаем о машине, которая стоила бы менее \$20000. Нам нужен не какой-то шедевр автомобилестроения, а машина, которая продавалась бы по \$10000-15000, но при этом обеспечивала бы все те возможности, которые дает вам среднестатистический Chevrolet Malibu.

Если посмотреть на объемы производства, на компании, способные производить ежегодно как минимум... 100000 подобных автомобилей на каждом своем предприятии, то таких игроков на американском рынке немного. Все трое [Tesla, Bright и Fisker] – хорошо известные местные производители... А теперь о том, почему я утверждаю, что необходимо производить как минимум 100000 автомобилей на каждом предприятии. Дело в том, что нам необходима массовая модель, чтобы количество электромобилей на улицах выросло со 100000 до 10 млн. за ближайшие два-три года. Ведь времени у нас в обрез. Если мы в кратчайшие сроки не достигнем планки в миллион, а затем и в 10 миллионов, мы не сможем решить проблему нефтяной зависимости.

**Макдаффи:** Это один из тех вопросов, которые я как раз собирался задать, так что спасибо за ответ. Одна из идей, которые звучат в контексте развития частного электротранспорта, – это идея станций по замене батарей. Как считаете, придется ли водителям по душе идея аренды батарей вместо покупки своих собственных? Поначалу, когда появились первые гибридные авто, многие беспокоились по поводу долговечности этих батарей и поэтому, вероятно, предпочитали арендовать их, а не покупать. Но сегодня причин для такого беспокойства заметно поубавилось. Как сегодня потребители относятся к подобной идее?

**Агасси:** Это было одно из главных недоразумений, связанных с нашим проектом. Мы не отдаем батареи в аренду. Better Place как оператор инфраструктуры всегда остается единственным собственником батарей. Потребитель не арендует батареи. Он покупает километры. Мы не продаем киловатт-часы и не даем батареи напрокат. Мы не финансово-кредитная организация. Мы фирма, которая предоставляет такую услугу, как возможность неограниченных поездок, оплачиваемых по тарифу из расчета за километр. Мы сами покупаем электроэнергию и батареи, чтобы предоставлять подобные услуги при помощи инфраструктуры, создаваемой нами по всему региону. Проведенные нами маркетинговые исследования показали, что более 80% потребителей предпочитают владеть автомобилем без батарей или вообще не придают значения тому, кто будет владельцем батарей.

**Макдаффи:** Если посмотреть на дело с перспективы того, что автомобили разных моделей и разных производителей будут использовать те же станции смены батарей, – то как вы полагаете, какова вероятность, что все производители согласятся на стандартизацию и будут использовать один и тот же тип батарей? А если зарядным станциям придется хранить различные типы батарей разных производителей, то чтобы избежать избытка или нехватки тех или иных батарей на каждой из станций, потребуется гораздо более сложная система логистики...

**Агасси:** Во первых, мы не предполагаем стандартизации. Мы предполагаем, что будут производиться разные типы батарей. И мы уверены, что первые игроки, вышедшие на новый рынок электромобилей, почти наверняка будут использовать свои собственные батареи. Следовательно, начиная создание инфраструктуры в определенном регионе, нам придется решать, какие машины мы обслуживаем – и обслуживать эти машины сколь угодно долго. Станции смены батарей рассчитаны на разные модели автомобилей и различные типы батарей.

В то же время надо учитывать, что как только будет создана инфраструктура, автопроизводителям будет выгоднее использовать те батареи, которые уже используются другими производителями данного региона [при условии, что автомобилей с этими батареями выпущено уже достаточно много]. Если же они предпочтут выпускать авто с малораспространенным типом батарей, то им самим придется позаботиться о том, чтобы на наших станциях был достаточный запас батарей данного типа. Когда вы открываете первый магазин, вам приходится уговаривать производителей, чтобы они предоставили вам товар для продажи. Но когда ваш магазин уже работает и обслуживает людей, место у вас на полках становится гораздо более ценным активом, чем имеющиеся у производителей товары.



**Макдаффи:** То есть со временем, когда возрастут масштабы производства и количество потребителей, у производителей появится стимул к стандартизации?

**Агасси:** Попробую выразиться понятнее. Возьмем современные бензиновые двигатели. На рассвете автомобильной эры, если у вас не было нефти, вы не могли открыть бензоколонку. А тот, у кого была нефть, открывал бензоколонку и продавал бензин такой степени очистки, какую ему удавалось получить. Когда в удобных местах появлялись бензоколонки, люди начинали заправляться на них и привыкать к ним. И теперь, когда кто-то заявляет: «У меня есть для вас новое топливо с нулевым уровнем вредных выбросов, очень дешевое», – он будет полностью зависеть от милости владельцев бензоколонок, а не наоборот. Прежде чем люди начнут покупать это новое топливо, ему придется найти бензозаправки, которые будут его хранить и продавать.

**Макдаффи:** Хорошая аналогия. Позвольте задать вам вопрос о технологии самих батарей. Как вы считаете, эта технология в перспективе останется достаточно стабильной, чтобы создавать под нее инфраструктурные проекты – станции по перезарядке или по замене батарей? Каков риск того, что технологическая революция в производстве батарей сделает современные батареи устаревшими – или появятся еще какие-то непредвиденные факторы, которые сделают функционирование ваших станций проблематичным?

**Агасси:** Я считаю, что революции в науке не происходят по мановению волшебной палочки. То, что пойдет в массовое производство через пять-десять лет, должно создаваться в лабораториях уже сегодня...

Перейти от емкости в 200 киловатт-часов на килограмм к 300 квт/ч на килограмм очень непросто. Увеличения емкости батарей на 150%-200% придется ждать пять-семь лет, при условии, что новые технологии отрабатываются уже сегодня. Я думаю, через пять-семь лет появятся батареи, позволяющие при хорошей погоде проехать 400-500 километров на одной зарядке, с теми же затратами на километр пути, что и теперь.

Стоит задуматься также и над тем, захотят ли люди ставить эти новые батареи – если они появятся – на свои авто. Что если через семь лет инфраструктура по замене батарей будет уже по всему региону, и вы сможете пользоваться старыми батареями за полцены, получая явную выгоду? В таком случае большинство людей предпочтут ездить с батареями на 200 км. и платить за каждый километр в два раза меньше, вместо того, чтобы ставить батареи на 400 км. и платить за километр в два раза дороже.

**Макдаффи:** То есть появление более мощных батарей не обязательно поставит крест на вашем плане по развитию инфраструктуры и на существующей технологии батарей?

**Агасси:** Помните первые мобильные телефоны размером с кирпич, со здоровенной батареей? Когда технология аккумуляторов пошла вперед, мы смогли говорить дольше и отказаться от больших телефонов – началось производство меньших мобильных телефонов с батареями в половину меньшего размера. Это повторялось снова, снова и снова. Дело не в том, что мы не могли продолжать пользоваться старым телефоном. Представьте себе, что было бы, если бы сегодня мы взяли один из тех

телефонов-кирпичей вроде первых «Моторол» и поставили туда современную батарею. Вы смогли бы говорить на одной зарядке практически вечно. Но кто сегодня будет покупать такие телефоны?

**Макдаффи:** Позвольте задать вам вопрос из области географии. Пока что вы встретились с огромным энтузиазмом со стороны Израиля и других стран или регионов вроде Дании или Гавайских островов, где сравнительно высокая плотность населения и населенных пунктов. Не считаете ли вы, что именно такие страны являются самым подходящим полигоном для проектов, подобных вашему – в том смысле, что здесь можно быстрее создать критическую массу электромобилей и станций, да и людям не приходится ездить на длинные расстояния, то есть сеть станций для зарядки или смены батарей получается менее растянутой и разветвленной?

**Агасси:** Вы хотите сказать, что это было нечестно с нашей стороны выбрать для реализации нашего проекта самые подходящие регионы?

**Макдаффи:** Нет, я просто хотел узнать, заметили ли вы, что именно небольшие, компактные регионы как нельзя лучше подходят для реализации вашей инфраструктурной модели – или вы планируете одновременно реализовывать ее и в более обширных странах?

**Агасси:** Я хотел бы напомнить, что третья страна, где мы начали работать, – это Австралия. Так что мы выходим и на большие пространства. Причины, по которым были избраны Дания и Израиль, вполне очевидны. Если использовать метафору сотовой связи, то здесь была реализована модель с одной ячейкой. Израиль – это почти полторы ячейки, если принять, что одна ячейка имеет радиус примерно в 150 километров. В Дании примерно та же ситуация. Очертив круг радиусом в 150 км с центром в Копенгагене, вы можете охватить большую часть страны. Еще пол ячейки потребуется для охвата всей остальной территории.

В то же время Западное побережье Соединенных Штатов – это четыре ячейки, соединенные длинным шоссе. Лос-Анджелес и Сан-Диего – это единая ячейка. Сан-Франциско – еще одна ячейка. Портленд – это пол ячейки, а Сиэтл – целая ячейка. То есть у нас четыре ячейки и шоссе в 2000 км, которое их связывает. Это одна из моделей, которую мы попробуем реализовать. Мы всегда придерживаемся позиции, что если вы сделали что-то в одной стране, то вы всегда сможете легко повторить это в любой другой стране независимо от размера.

**Макдаффи:** Не могли бы вы рассказать подробнее об Австралии, ведь в этой стране огромные пространства с очень низкой плотностью населения и населенных пунктов. Как вы намерены поступать в такой ситуации?

**Агасси:** Перед нами не стоит задача охватить Австралию целиком. В этом как раз вся прелесть... Нет такой цели, чтобы уже в первый день в наличии было 100% электромобилей. Австралию можно разделить на три очень большие ячейки: Мельбурн, Сидней и Брисбен. Все, что необходимо сделать, это покрыть сеть наших станций каждую из этих ячеек, которые представляют собою очень плотно заселенные агломерации. Если рассматривать Австралию под этим углом, то модель сотовой связи прекрасно работает и здесь.

Мы обеспечиваем очень плотное покрытие этих городов, а также шоссе, которое их соединяет – его протяженность примерно 1600 км. На этом шоссе через каждые 40 км будет расположена станция по смене батарей, что позволит вам ехать из одной «ячейки» в другую, не опасаясь, что у вас сядут батареи и вы застрянете где-то на полпути.

Вы, как правило, не ездите по полторы тысячи километров в день. Но если вам придется проехать эти полторы тысячи километров, вы все время будете в зоне покрытия. То есть мы имеем три крупных, приносящих хорошую прибыль центра и очень хорошее сообщение между ними.

**Макдаффи:** Вы несколько раз использовали сотовую связь как модель функционирования и развития отрасли. Вы с самого начала руководствовались этой моделью?

**Агасси:** Да. Но теперь эта модель все больше отходит на задний план. Одна из наших ошибок состояла в том, что мы слишком увлеклись ею, слишком часто рассматривая себя как оператора сотовой связи. На самом деле наша компания более похожа на энергетические или нефтяные компании в том смысле, что мы продаем тот же продукт – мы продаем водителям километры... С другой стороны, мы похожи на инфраструктурные компании, которые покупают активы и благодаря этим активам предоставляют услуги: наша услуга – это возможность с комфортом проехать сколько угодно километров с небольшими затратами и без вреда для экологии.

**Макдаффи:** Еще один общий вопрос о разных аспектах деятельности вашей компании. Насколько я понимаю, если ваше видение будет реализовано, в той цепочке создания стоимости, которая существует сегодня в автомобильной индустрии, произойдут большие изменения, которые коснутся и проектирования, и производства, и энергопотребления. Как вы намерены подтолкнуть тех игроков, которые представляют различные звенья этой цепочки, к участию в реализации вашего проекта?

**Агасси:** В случае с автопроизводителями все более-менее очевидно. В настоящее время они имеют дело с бизнес-моделью, которая несостоятельна в долгосрочной перспективе. Мы же предлагаем им модель гораздо более привлекательную. Электромобили – очень прибыльный продукт, они долго остаются на ходу при очень низких затратах на гарантийное обслуживание. Работайте с нами, производите их.

Мы также создаем стимулы для владельцев бензоколонок, которые могут с максимальной выгодой использовать имеющуюся площадь, размещая на ней станции смены батарей. Мы создаем стимулы также и для электроэнергетических компаний в том смысле, что мы покупаем у них избыточную мощность – в частности, избыточную мощность, получаемую из возобновляемых источников. Кроме того, мы продаем им нашу резервную мощность, когда они того пожелают, так что мы являемся для них отличным клиентом, который потребляет энергию не постоянно и готов делиться своими аккумулялирующими мощностями, – а энергокомпании очень нуждаются именно в таких клиентах. Что касается правительства, то мы помогаем выравнивать торговый баланс страны, импортируя меньше нефти.

...Наконец, потребитель получает более дешевый и более удобный автомобиль, способный бесшумно преодолевать неограниченные расстояния, не уничтожая при этом наше будущее и будущее наших детей. Вообще говоря, именно в этом и состоит главная выгода, так как электромобиль устраняет все прямые и непрямые затраты, связанные с нефтью.

**Knowledge@Wharton:** Какую мысль вы хотели бы донести до сегодняшних школьников, если речь идет об автомобилях и автомобильной индустрии будущего? Как они могут принять участие в том деле, которое осуществляет Better Place?

**Агасси:** Во-первых, они должны помнить, что их первый автомобиль будет электрическим. Молодое поколение уже понимает это... У нас на земле не так много нефти и не так много чистого воздуха, чтобы можно было продолжать жить так, как мы живем сейчас. И чем раньше мы переключимся на электротранспорт, тем легче будет исправить весь тот вред, который мы – наше и прошлые поколения – нанесли этой планете, все последствия хищнического использования природных ресурсов... Так что первое, о чем надо помнить – это то, что будущее за электричеством.

Второе – это то, что сегодня автомобильная индустрия переживает один из самых захватывающих периодов своей истории. К 2025 году на дорогах планеты будет уже миллиард электромобилей, так как уже сегодня на планете миллиард водителей, а вечно водить автомобили с бензиновым двигателем у них никак не получится. То есть за ближайшие пятнадцать лет необходимо будет произвести миллиард автомобилей – в мире нет ни одной другой отрасли со столь захватывающими перспективами. Подумайте только: произвести миллиард единиц продукции по средней цене в \$20000 – это индустрия с потенциалом в \$20 триллионов, которая возникнет с нуля на протяжении ближайших 10-15 лет.

Именно так возникла Кремниевая долина, именно таким образом возникла современная биотехнология, именно так в начале 90-х возник интернет. Если нынешние школьники хотят знать, где возникнет следующая революционная отрасль – то я считаю, это будет производство электромобилей, и те \$20 триллионов, о которых я говорил, это лишь основное производство. А ведь будут еще и батареи, и услуги, и различные инновационные технологии. Все подвергнется обновлению, и надо думать о том, как застолбить свое место в этой отрасли, пока не стало слишком поздно.

**Knowledge@Wharton:** Если ли возможность для школьников подключиться к тому, что делает Better Place?

**Агасси:** Уже около 15-20 тысяч человек по собственной инициативе прислали нам свои резюме. Если человек хочет работать и работает хорошо, всегда есть способ обратить на себя внимание. Я уверен, что когда нынешние школьники закончат обучение в Уортоновской школе, мы рассмотрим их резюме.

# Севаль Оз Озверен, вице-президент Cuii: СОЗДАНИЕ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ИНТЕРНЕТ- ПОИСКОВИКОВ

По мере того, как использование интернета становится все более массовым и приобретает все новые и новые формы, у пользователей появляются все более широкие возможности, чтобы искать и находить информацию: тексты, сообщения, фото- и видеоматериалы по интересующей их тематике. Одна из компаний, стремящихся увеличить и сполна использовать потенциал сетевого поиска – это Cuii, разработчик новой поисковой машины Cpedia, способной избегать дублирования результатов, создавать резюме по итогам поиска, интегрировать взаимосвязанные темы и даже учитывать данные из социальных сетей, в которых зарегистрирован пользователь. Во время недавней конференции «Будущее издательского дела» вице-президент Cuii по вопросам финансов и развития бизнеса Севаль Оз Озверен рассказал онлайн-журналу Knowledge@Wharton о миссии своей компании, об эволюции поисковых систем и о создании системы Cpedia, которая пока еще находится на стадии альфа-тестирования.



**Knowledge@Wharton:** Скажите, пожалуйста, несколько слов о вашей компании, о задачах, которые вы перед собой ставите, об услугах, которые вы предлагаете или, возможно, еще только разрабатываете.

**Севаль Оз Озверен:** Cuii – это поисковик, который отличается от двух других поисковиков, бороздящих просторы всемирной паутины (это, во-первых, Google, а во-вторых Microsoft), в первую очередь тем, что наша цель – задержать пользователя на странице [поиска, а не перенаправить его на другие сайты]. Наша цель – помочь ему найти искомую информацию, а кроме того визуализировать эту информацию таким образом, чтобы он мог интуитивно находить многие нужные вещи, о существовании которых он даже не подозревал, а потому не мог их целенаправленно искать.

Вторая особенность Cuii в том, что наш поисковик ищет в сети тематические пересечения и данные по расширенным запросам. По нашему убеждению следующее поколение поисковых систем будет работать именно с такими пересечениями тем, разыскивая информацию по более конкретным, взаимосвязанным запросам типа «остеопороз, гипертония, побочные эффекты». Все это меняет и пользовательский подход к использованию поисковиков, ведь пользователь получает более конкретную, тщательнее отсортированную информацию по теме своего запроса.

**Knowledge@Wharton:** Чем отличается контекстуальный поиск от традиционного, когда кто-то просто набирает в поисковой строке эти три термина, которые вы только что упомянули, и получает ряд ссылок? В чем различие между традиционным и более контекстуализированным поиском?

**Озверен:** Если вы прямо сейчас наберете в Cuil «остеопороз, гипертония, побочные эффекты», то Cuil выдаст – попробует выдать – вам всю наличную в сети информацию, отобрав самые релевантные результаты и выведя их наверх, а справа на странице результатов покажет дополнительный контент, связанный с вашим запросом... Контекстуальный поиск выдает некоторые дополнительные тематические категории, такие как актуальная терминология, связанная с интересующим вас заболеванием, конкретные препараты, назначаемые от данной болезни, побочные эффекты этих препаратов и т.п. Следующее поколение нашей поисковой системы позволит учитывать при поиске данные из социальных сетей, то есть, например, если вы зарегистрированы в Facebook, то поиск выдаст вам, среди прочего, те страницы по теме запроса (или по смежным темам), которые недавно просматривались вашими друзьями, коллегами, ровесниками. При этом не все связи легко уловить: кто-то мог искать информацию не о «гипертонии», а о «повышенном артериальном давлении». Таким образом, наша система, благодаря более глубокому и широкому охвату имеющейся в сети информации, способна делать выводы относительно близости и взаимосвязанности отдельных понятий. Наконец, третий элемент контекстуального поиска – это рекомендации других пользователей, которые учитываются путем интеграции данных об их поисковых запросах при посредстве различных социальных сетей.

**Knowledge@Wharton:** Итак, контекстуальный поиск, можно сказать, заполняет разрыв между нашими представлениями о теме и неспособностью набрать в поисковой строке правильные слова для получения непосредственно связанных с нашей темой результатов?

**Озверен:** Вот именно. Мы смотрим и говорим: «Ух ты, я и не знал, что вот это лекарство, которое я принимал от гипертонии, может иметь тяжелые побочные последствия вроде ожирения или чрезмерного оволосения». В сети есть множество информации, которую вы не надеялись получить, но которая – как вы интуитивно понимаете – прямо связана с вашим запросом.

**Knowledge@Wharton:** Какие возможности для поиска информации создает такой фактор, как интернет-идентичность пользователей? Какие ограничения с ним связаны?

**Озверен:** Я думаю, что в интернете такое понятие, как репутация, просто не существует. В этом плане во всемирной паутине все оказываются в примерно равных условиях. Любой элемент информации о вас, оказавшийся в интернете, может быть размножен, распространен в социальных сетях, а следовательно, может всплывать при поиске. Однако с моей точки зрения очень важно, что пользователи интернета все в большей степени начинают претендовать на определенную идентичность. С одной стороны, сеть строится на принципе «агностицизма», но с другой стороны, необходимо, чтобы вы попробовали заявить о том, кто вы такой. [Создание некой сетевой идентичности] – это действительно очень мощный инструмент для каждого пользователя, так как сеть содержит слишком много информации. Ваша способность сделать данные о вас, ваших друзьях, вашей репутации или о том, чем вы занимаетесь, более доступной, очень важна в плане контроля над этим каналом распространения информации.

Credia – я коротко расскажу о ней, так как это очень мощный инструмент, – это в первую очередь те данные, которые выдаются на второй или третьей странице результатов поиска на сайте Cuii... Здесь речь идет об информации, которая выдается автоматически при помощи алгоритмов, обрабатывающих имеющиеся в сети сведения. То есть это программа, создающая резюме. Это почти как «Википедия», но разница между «Википедией» и Credia состоит в том, что в нашем случае результаты генерируются в момент поиска. Это позволяет использовать много источников информации, которых «Википедия» не учитывает.

Если вы прямо сейчас зайдете в интернет и поищите информацию о ком-то вроде меня, – то обо мне вы не найдете страницы в «Википедии». На сегодня в «Википедии» всего около 200000 активных страниц. Отсюда возникает необходимость создавать справки о тех, о ком не написано ничего конкретного. Скажем, вы идете на встречу и хотите узнать что-то о человеке, который будет беседовать с вами или брать у вас интервью. Если вы не посмотрите его профиль в LinkedIn или в Facebook, – а для этого надо быть зарегистрированным в этих социальных сетях, – то вы вряд ли найдете о нем какую-либо информацию.

Тем временем автоматически сгенерированное резюме от Credia позволяет моментально просмотреть всю имеющуюся информацию о человеке. Если в выданных вам результатах идет речь о другом человеке, то Credia подскажет вам, что это не тот, кого вы ищете. Credia устраняет двусмысленность в тех случаях, когда существует несколько человек с тем же именем, и помогает вам найти именно того, кто вам нужен. Это еще одна проблема сети: информации так много, что люди уже не способны толком разобраться: «Тот ли это самый Севаль Оз, который жил в Уилмингтоне в штате Делавэр в 1986 году?» Credia, имея доступ ко всем этим данным, подскажет вам, что это именно он. Фактически, поиск по базам данных и внутренним сетям является чрезвычайно интересной проблемой, ведь сегодня очень многим – в том числе кредитным компаниям и американским органам власти – могут понадобиться биографические данные о том или ином человеке. Таким образом, способность находить и адекватно отображать подобные данные может быть полезна также и с этой точки зрения.

**Knowledge@Wharton:** Доступен ли этот ваш продукт, Credia, в бета-версии или для общего пользования?

**Озверен:** Credia – это продукт, который полнее воплощает то, чем наша компания всегда занималась, я имею в виду «добычу данных». Наша поисковая машина ежедневно анализирует миллиард страниц из нашего индекса в 120 миллиардов. Это дает нам огромные возможности в плане управления данными. Credia – слишком мощный инструмент, чтобы ограничиваться простым алгоритмическим созданием или автоматическим генерированием страниц-резюме.

Пока что речь идет об альфа-версии Credia. Это первая версия, и она, как и всякая первая версия, оставляет желать лучшего в плане шлифовки деталей... Мы пытаемся решить очень сложную проблему, поэтому нам необходимо достаточно времени. Это не тот случай, когда через месяц-другой вы уже можете выпускать на рынок новый продукт. Нужно время, чтобы люди смогли воспользоваться новым поисковиком и оставить свои отзывы. В некоторых тематических направлениях наша система работает лучше, чем в других, – например, поиск информации о людях работает лучше, чем поиск тех или иных товаров. В сети есть множество информации, которая не выдается в «топе» поиска, потому что кое-кто, возможно, не хочет, чтобы она стала доступной. Я не хочу показывать пальцем ни на одну из американских компаний, но общественность имеет право знать, скажем, о том,

какие предположения высказываются по поводу побочных эффектов тех или иных препаратов или по поводу недостатков той или иной марки автомобилей. Мы хотим подключиться к этим дискуссиям, стать их участниками. Мы хотим знать мнение авторитетных людей. Мы хотим обогащать свой опыт опытом других.

Именно в этом и состояла притягательная сила Facebook-а. Facebook действительно позволял пользователю приобретать новый опыт. Люди заходили на Facebook потому, что хотели узнать, что делают их друзья, почувствовать себя причастными к их жизни, ощутить связь с ними. По моему мнению, развитие всемирной сети будет состоять именно в том, чтобы давать людям все более сильное чувство взаимосвязанности. Сегодня часто можно услышать об «охвате», «вовлечении» людей в те или иные сетевые проекты, многие пытаются на этом заработать, но я делал бы здесь акцент не на потенциальной прибыли, а на потенциальной связи всех со всеми.

**Knowledge@Wharton:** Что продемонстрировала эволюция интернет-поиска издательским компаниям и бизнесу вообще в плане того, каких услуг ожидают от них люди? Какие предположения относительно предпочтений интернет-пользователей оказались ошибочными?

**Озверен:** Я думаю, люди начинают осознавать всю силу массовых, низовых движений. Все масштабные гражданские движения в этой стране начинались снизу – даже тогда, когда речь шла о выборах президента. А если вспомнить последнюю президентскую кампанию, то главные баталии разворачивались именно в интернете. Кампания Обамы была «заточена» именно под интернет... Я также считаю, что должны быть созданы системы, позволяющие осуществлять поиск, скажем, по неприбыльным организациям, чтобы вы могли получить информацию, связанную, например, природоохранными кампаниями или с чем-то еще, к чему вы имеете отношение. Уже не раз звучала мысль о том, чтобы создать два отдельных поисковика – синий для демократов и красный для республиканцев. Тогда и те, и другие могли бы находить информацию, связанную с их взглядами. Полагаю, примерно к 2020 году что-то такое уже появится. Поэтому поиск – это, несомненно, очень мощный инструмент, позволяющий людям находить и сводить воедино идеи, а точнее говоря, созвучные идеи. Но здесь кроется и опасность – если использовать те возможности, которые дает поиск, без надлежащей осторожности, без уважения к личной жизни, то возможны различные злоупотребления. Здесь необходимы некие инструменты регулирования и контроля – и думаю, скоро вы увидите, как Facebook, Google и поисковые системы вроде нашей пытаются создать подобные инструменты и добиться того, чтобы с нашей стороны не было никакого нарушения границ приватности.



# Не учебником единым: создавая школу завтрашнего дня

Стремясь пленить воображение молодежи чарами науки, Борис Беренфельд, президент и генеральный директор Международной лаборатории передовых образовательных технологий, помогает школам по всему миру вырабатывать новый подход к обучению, который сочетал бы в себе новые технологии и смелые учебные программы и делал бы школьные предметы по-настоящему интересными. Лондонская Международная лаборатория, возглавляемая Беренфельдом, предоставляет консультационные услуги и разрабатывает новые учебные технологии в таких быстроразвивающихся отраслях, как биологические науки, нанотехнологии, машиностроение и робототехника. Уроженец России, инженер-технолог и биофизик по профессии, Беренфельд рассказал арабскому изданию онлайн-журнала Knowledge@Wharton о своем новаторском опыте в разработке современных методик школьного обучения и о тех фантастических идеях, которыми он вдохновляется.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Что побудило вас к созданию Международной лаборатории передовых образовательных технологий?

**Борис Беренфельд:** Примерно 20 лет назад в школы начали массово поступать компьютеры, но учителя были не готовы их использовать. Фактически, компьютеризация школ была результатом маркетингового давления со стороны рынка, а не ответом на запросы учителей. Некоторое время компьютеры попросту стояли без дела за закрытыми дверями компьютерных классов. Одновременно в сферу образования «просачивались» передовые технологии из аэрокосмической, военной отрасли и т.п...

Учитель или школьный администратор заказывал «технологию А» у одного продавца и «технологию Б» у другого; все это было в наличии, но никто не знал, как все это интегрировать. Моя лаборатория была задумана как масштабный интегратор образовательных технологий, предлагающий готовые решения, будь то «Класс завтрашнего дня», или «Школа будущего» [глобальная инициатива по реформированию сферы образования начиная с детских садов], или же последняя наша разработка под названием «Учебная площадка» [LearningGrounds].

**Knowledge@Wharton:** Могли бы вы привести несколько примеров?

**Беренфельд:** ... «Учебная площадка» – это [внешкольная] «игровая площадка» для детей, которые увлекаются естественными науками, математикой, инженерией, дизайном. Если вы чувствуете, что у ребенка есть склонность к тому или иному виду творчества, но вовремя не направите этот его интерес в правильное русло, вы можете потерять его талант – его могут погубить, например, какие-то глупые компьютерные игры.

Здесь можно привести очень интересный пример из советской практики 50-х годов. В то время Советскому Союзу понадобилось – к сожалению, для военных целей –

много специалистов по естественным наукам и математике. Я, живший в то время в небольшом городишке, тоже был вовлечен в этот процесс. Однажды к нам в школу пришел аспирант из университета – в джинсах, без галстука, никакого официоза – и предложил: «Давайте проведем олимпиаду по математике». Он дал нам несколько задач, которые мы должны были решить. И это было весело. Те, кто хорошо справился с задачами, были приглашены в специализированную школу, где с ними работали аспиранты и университетские преподаватели. Так формировался механизм, который в дальнейшем будет создавать блестящих ученых. Важно определить, кто из детей любит решать задачи. Такие дети могут найтись в любом районе, в любой среде – и они должны получить хорошее, насыщенное образование.

**Knowledge@Wharton:** В каком возрасте надо начинать работать с детьми, пробуждая их интересы при помощи современных технологий?

**Беренфельд:** В идеале хорошо бы начинать в три-четыре года, но на деле все начинается где-то в средних классах. 10-12 лет – это период, когда ребенок особенно чувствителен и восприимчив... «Учебная площадка» должна стать средством, стимулирующим воображение и помогающим ребенку в процессе работы с различными технологиями выработать уважение к самому себе. Дети видят, как по-разному могут использоваться современные технологии – не только для глупых игр, в которых все время кто-то кого-то убивает. В идеале, у каждого университета, каждого колледжа в мире должны быть свои программы по работе со школьниками на основании подобных методик.

**Knowledge@Wharton:** А как вы организовываете подобную работу с детьми? Одно дело создать интересную методику, а совсем другое – обеспечить массовый охват ею учеников.

**Беренфельд:** Какие бы радужные перспективы вы ни рисовали на словах, на практике речь идет всегда об одном и том же: о компьютерном оборудовании и программном обеспечении. Необходимо как минимум \$2 млн., чтобы запустить такого рода учебную программу. Поэтому среди продуктов, которые я разрабатываю, есть две виртуальные «Учебные площадки». Одна из них называется «Глобальная лаборатория» («Глобал Лаб»). «Глобал Лаб» основывается на идее, согласно которой обучение – это по сути своей социальный процесс. Учебники помогают вам расширить словарный запас, но собственно учеба происходит тогда, когда мы учимся друг у друга. В сообществе тех, кто учится рядом с вами, вы чувствуете свою нужность. Благодаря «Глобал Лаб» каждый ученик может стать одновременно и учителем. Наблюдая и исследуя окружающий мир, они вместе создают новое знание. Они понимают: знание – это не то, что сказал учитель, знание – это то, что они сами совместно конструируют.

Еще один наш продукт – это «НаноШкола». Помните, в 80-х годах много говорилось об информационной грамотности? Почему? Потому что уже тогда можно было предвидеть массовое внедрение компьютеров и компьютерных сетей. Теперь я пытаюсь реализовать концепцию молекулярной грамотности. Это грамотность совершенно нового типа – она предполагает навыки, позволяющие рассматривать мир вокруг нас как мир атомов, молекул и взаимодействий между ними. Ребенок должен научиться объяснять явления повседневной жизни в категориях атомов и молекул.

**Knowledge@Wharton:** В какой степени все эти образовательные технологии внедряются в педагогическую практику? Как вы оцениваете их успешность?

**Беренфельд:** В конце 80-х, совместно с Национальным географическим обществом и Центром исследований в области технического образования Массачусетского технологического университета, мы разработали проект детской учебной сети. В рамках этой сети дети со всего мира измеряли кислотность осадков и проводили другие совместные исследования. В одно время эта сеть охватывала 22000 школ в 40 странах. Теперь благодаря помощи Всемирного банка «Глобал Лаб» начала работать и в России. За непродолжительное время мне удалось охватить 120 школ на всем пространстве от Хабаровска до Москвы, а также ряд школ на Украине. Когда вы вместе работаете, вместе учитесь и проводите исследования, трудно создавать себе образ врага.

**Knowledge@Wharton:** Насколько прибыльна ваша деятельность, особенно когда речь идет о создании онлайн-контента?

**Беренфельд:** Если смотреть в корень, то вы не должны – и не можете – зарабатывать на образовании. Более того, вы сами должны тратиться на образование. К сожалению, эффективность любых мероприятий в этой области довольно трудно измерить. Сколько денег надо потратить, чтобы общество стало на 1% умнее? В итоге нам приходится брать определенную плату за свои услуги. В случае «Глобальной лаборатории» обычная абонентская плата позволяет выйти на полное покрытие расходов, независимо от того, сколько школ участвует в программе, 1000 или 5000. Чтобы программа была эффективной, необходимо, чтобы за каждой областью исследований следил отдельный модератор. Для каждой такой области создан специальный форум в интернете; инструкторы должны иметь возможность просматривать все то, что дети говорят на форуме, и использовать эти данные как основание для выставляемых оценок.

**Knowledge@Wharton:** Эта модель может применяться лишь в области естественнонаучного образования или в других отраслях тоже?

**Беренфельд:** Конечно, она может работать и в общественных науках... С ее помощью можно учить детей многим очень интересным предметам, [которых они не изучают в школе], таким как этнография или культурная антропология. Есть, скажем, очень интересная область науки под названием топонимия, история географических имен. С помощью учеников мы составили карту местностей, в названии которых есть слово «надежда» – там была и Новая Надежда, и просто Надежда, и Безнадежность.

**Knowledge@Wharton:** А как на счет иностранных языков?

**Беренфельд:** Не думаю, что этот метод можно использовать в области лингвистического образования, так как я считаю, что языки надо изучать в контексте. Когда я впервые побывал в Массачусетском университете, меня спросили, смогу ли я на следующей неделе подготовить для них «коричневый пакет» – «brownbag». Конечно же, никакого пакета у меня для них не было. Мне понадобилось немного времени, чтобы понять, что они мели ввиду доклад-презентацию в обеденное время. Принимая участие в таких проектах, как «Глобал Лаб», дети общаются с носителями других языков в контексте – и это позволяет многому научиться. Я считаю, что изучение языков следовало бы [не выделять в отдельный проект, а] интегрировать в Глобал Лаб.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Следите ли вы за тем, кого больше среди участников проекта – мальчиков или девочек? У кого больше возможностей для участия, больше доступа?

**Беренфельд:** У меня нет данных о соотношении мальчиков и девочек. Но в свое время Стэнфордский исследовательский институт при поддержке американского Национального фонда науки провел внешнее оценивание проекта «Глобал Лаб», а в частности его педагогической эффективности. И они зафиксировали большие изменения в самовосприятии детей, в уровне их заинтересованности, в их представлениях о своей будущей профессии. При этом они подчеркивали важность того факта, что в проекте принимают участие дети из разных стран.

Одна из школ в Сан-Антонио (штат Техас) подключилась к Глобал Лаб с особым энтузиазмом. После того, как один из учителей сообщил нам, что его ученики провели измерение кислотности осадков, мы обеспечили их небольшими устройствами для измерения уровня двуокси углерода (CO<sub>2</sub>) в воздухе. Часть школьных помещений располагалась в трейлерах, и уровень CO<sub>2</sub> был там достаточно высоким. У детей появилась мысль, что повышенный уровень углекислого газа может быть причиной различных заболеваний. Они ходили по классам, измеряли уровень CO<sub>2</sub>, и в итоге обнаружили связь между концентрацией углекислого газа в помещениях и заболеваемостью учеников и учителей. Поднялся большой шум, руководство школы вызвало экологическую инспекцию. Учитель рассказывал, что инспектора были настроены очень скептически, но, проведя замеры уровня CO<sub>2</sub>, получили те же данные, что и школьники.

Один из ученых, участвовавших в нашем проекте, объяснил детям: «Есть повышенный уровень CO<sub>2</sub>. Есть повышенная частота респираторных заболеваний. Вы видите некую связь. Но значит ли это, что речь идет о причине и следствии? Возможно, оба явления вызваны каким-то третьим фактором?» Дети получили важный урок: корреляция не всегда означает причинно-следственную связь. В итоге они выяснили, что и болезни, и высокий уровень CO<sub>2</sub> были вызваны плохой вентиляцией. Таким образом они не просто усвоили определенные факты, но и приобрели навыки, необходимые для научной работы. В конце концов эта школа получила экологическую премию от техасского губернатора... Думаю, таких школ могло бы быть больше.

**Knowledge@Wharton:** Какая ваша мечта – чего бы вы хотели достичь при помощи образовательных технологий?

**Беренфельд:** Надо признаться, я не читал «Гарри Поттера». Но я видел фильм. И там есть сцена, когда ребенок идет в школу и по пути заходит на железнодорожную станцию. Он проходит сквозь стену – и попадает в волшебный мир. Я был бы рад, если бы мне удалось сделать нечто похожее: чтобы ребенок, пройдя сквозь стену образования, попадал в волшебный мир науки и техники.

## Фати Гандур, глава Aramex, раскрывает свои планы по поддержке предпринимательства на Ближнем Востоке



**Ф**ади Гандур вряд ли требует представления. По крайней мере, на Ближнем Востоке его имя известно всем. Основатель глобальной логистической и транспортной компании Aramex является, несомненно, самым известным предпринимателем региона, наставником и образцом для подражания для многих молодых арабов, инвестором, смело поддерживающим новые рискованные предприятия, и человеком, всегда готовым бросить вызов традиционным деловым и общественным ценностям. Достижения Гандура были отмечены многими, в том числе известным журналистом New York Times Томасом Фридманом, который в своей книге «Мир плоский» [The World Is Flat] заявил, что историю Aramex должен знать каждый араб.

Основанная в 1982 году как оператор экспресс-почты в странах Ближнего Востока и Южной Азии, компания Aramex уже в 1997 стала первой арабской компанией, разместившей свои акции на бирже Nasdaq. В 2002 году Aramex вновь стала частной, и ее акции были выведены из свободного обращения, но через три года еще раз вышла на биржу – в этот раз на Dubai Financial Market – под названием Arab International Logistics. Сегодня компания владеет сетью из 12000 отделений и 33000 автомобилей, обеспечивая работой 66000 человек. Aramex предлагает услуги по экспедированию грузов, покупке товаров по каталогам, распространению газет и журналов и т. п.

Есть некая ирония в том, что кризисный 2009 год стал для Aramex самым успешным в ее истории. В то время, когда большинство компаний по всему миру боролись с последствиями экономического кризиса, Aramex начинала новые проекты и по итогам года сообщила о 25% увеличении чистой прибыли. Проводимая Гандуром политика «минимум активов, минимум долгов» как нельзя лучше подходила для стремительно меняющихся условий ведения бизнеса. В интервью арабскому изданию онлайн-журнала Knowledge@Wharton Гандур рассказал о том, как изменить слабую «экосистему» ближневосточного бизнеса и каким образом можно помочь следующему поколению новаторов преодолеть тернистый путь к предпринимательскому успеху.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Какие самые серьезные проблемы мешают предпринимательству и инновациям на Ближнем Востоке? Это проблемы чисто экономического порядка, или у них есть некие культурные, социальные и политические корни?

**Фади Гандур:** Я не думаю, что здесь надо искать какие-то культурные, политические или социальные причины. Существующие проблемы связаны с экономическими факторами и особенностями развития региона, среди которых, например, более «мягкая» структура кредитов, возможность зарегистрировать компанию с очень низким капиталом, слабое обеспечение прав интеллектуальной собственности и т.п. С другой стороны, чувствуется потребность в венчурном капитале, в так называемых «ангелах-инвесторах», готовых вкладывать собственные средства в новосозданные предприятия, в финансовых ресурсах, которые были бы доступны молодым компаниям. Бизнес-культура данного региона сосредоточена на нефти и газе, на правительственных контрактах, на торговле и представительствах зарубежных компаний.

Здесь нет благоприятной для предпринимательства экосистемы, включающей в себя доступ к капиталу, поддержку со стороны частного сектора, многочисленных «ангелов-инвесторов». Нет и тех, кто мог бы научить начинающих предпринимателей, как правильно вести бизнес, а ведь это очень важно.

**Arabic Knowledge@Wharton:** А вы могли бы выступить таким наставником?

**Гандур:** Да, этим я и занимаюсь. Вы говорите со мной именно потому, что я предприниматель и понимаю, что делаю. Я сам принадлежу к так называемым «ангелам-инвесторам» и я понимаю, что инвестиции, конечно, очень важны, но больше всего люди нуждаются в хорошем совете. Намного важнее рассказать им о том, как действовать, рассказать о собственном опыте – дать им то, что не измеряется деньгами.

**Arabic Knowledge@Wharton:** А вам кто-то помогал советами, когда вы начинали свой бизнес?

**Гандур:** И да, и нет. Если говорить о наставнике, то самый простой вариант – это когда твой отец понимает, что ты делаешь, понимает механизмы бизнеса и готов помочь тебе советом. Меня многому научил мой отец, который тоже был предпринимателем, но из-за частых разъездов у него не было для меня достаточно времени. Наставника надо искать. Различные мероприятия, служащие для налаживания деловых контактов, различные ассоциации инвесторов – все это может быть очень полезно.

Надо, чтобы частный сектор и предприниматели осознали, насколько важным может быть само то время, которое они уделяют другим. Это словно разговор с сыном или дочерью – им нужен ваш совет. В конечном итоге они будут все делать сами, но вы должны помочь им сделать первые шаги.

**Arabic Knowledge@Wharton:** А сколько времени вы уделяете своим подопечным?

**Гандур:** Как раз перед нашей беседой я написал электронное письмо одной замечательной бизнес-леди и сообщил, что я в отъезде, но смогу выйти на связь и устроить телефонную конференцию. Необходимо быть с ними на связи постоянно, ведь они так молоды. Если вы верите, что делаете нужное дело, у вас так или иначе найдется время.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Много ли молодых людей из ближневосточного региона выбирает сегодня путь предпринимательства?

**Гандур:** Да, довольно много. Интернет создает различные возможности, которых не было у старшего поколения. Молодежь видит, что делает остальной мир. Они видят, как мало затрат требуется для того, чтобы начать бизнес в интернете. Они учатся у других. Некоторые формы бизнеса уже давно апробированы в других странах, и теперь их надо лишь адаптировать, «арабизировать». Здесь неминуемо будут и подражатели, и свои новаторы. Такова природа бизнеса.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Как-то вы сказали, что ближневосточные государства и их граждане – это словно мать и ее испорченные дети. Это по-прежнему так или что-то начинает меняться?

**Гандур:** (Смеясь). Да, я не изменил своего мнения. Чересчур заботливый отец может испортить жизнь своему ребенку. Он не позволит ему потерпеть неудачу, не позволит ему даже попытаться что-то сделать, не оставит его один на один с миром. Мы живем в жестоком мире, где люди учатся на собственных неудачах. Ваш наставник, отец или мать, может рассказать вам много полезного, но лучший способ научиться чему-либо, это потерпеть неудачу. Нельзя научиться бегать, ни разу не споткнувшись.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Но в этой части света к неудачникам относятся не слишком хорошо, так ведь?

**Гандур:** Да, это правда. В Соединенных Штатах, стране-родоначальнице современного бизнеса, все иначе. Это ведь американцы любят говорить о том, что надо болеть за аутсайдеров. Там люди не боятся потерпеть неудачу, потому что это расценивается как хороший урок. Если вы говорите людям, что это нормально падать, а потом вставать и бежать дальше, то необходимо создавать соответствующую экосистему. Матерям, семьям тяжело мириться с неудачами своих детей или близких.

Предприниматель, который только что начал собственное дело, однажды рассказывал мне о том, как его родители прокомментировали сделку между Yahoo и Maktoob [в ходе которой Yahoo в 2009 году приобрела арабский интернет-портал]. Так вот, его родители заявили, что они не очень представляют себе, что такое этот Maktoob, но «почему бы тебе не попробовать самому создать нечто подобное»? И он ухватился за эту идею. В обществе понемногу меняется отношение к подобным попыткам – люди уже не думают исключительно о том, как найти надежную работу в государственных структурах или в крупной компании, а пытаются что-то делать сами. Попытка, конечно же, может быть удачной или нет, но так или иначе, вы пытаетесь.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Почему на Ближнем Востоке люди с такой неохотой идут на риск? Из-за страха потерпеть неудачу?

**Гандур:** Предпринимательство – это навык. И я, такой, какой я есть, – результат длительного обучения. С предпринимательским талантом не рождаются. А учатся не только на практике, учеба – это также приобретение определенных умений: умения логически мыслить, умения обнаруживать новое, наконец, умения составить финансовый план. Все это должны учить в школах. Если бросить человека в

воду, он научится плавать и станет хорошим пловцом только в том случае, если он знает, как надо правильно дышать. То есть необходимо привить людям определенный комплекс навыков. Можно научить человека правилам футбола, так что он начнет понимать, что происходит на поле, и игра начнет ему нравиться, но чтобы самому стать игроком, нужен уже практический опыт.

**Arabic Knowledge@Wharton:** А вы сами как пришли к подобному пониманию?

**Гандур:** Правильное понимание – результат опыта, учебы и любознательности – качеств, необходимых любому предпринимателю. Никогда не надо ориентироваться на статус кво, и я не устаю это повторять. Я говорю людям, что необходимо ко всему подходить скептически. Если вы будете подвергать сомнению все, с чем сталкиваетесь, – от этого вы только выиграете. Вы всегда сможете сделать что-то свое, совершенно новое, надо только иметь подходящий план. Часто бывает, что появление нового продукта полностью преобразует ту или иную отрасль.

Предпринимательство неразрывно связано с постановкой вопросов и поиском ответов, ведь это главный источник новых идей. Необходимо также внимательно следить за тем, что происходит в вашей отрасли, и извлекать из этого урок. Любой технологический прогресс в отрасли может иметь огромные последствия. Например, с появлением электронной почты практически исчезла целая индустрия, связанная с пересылкой обычных писем.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Правда ли, что у предпринимателя, как правило, бывает лишь одна хорошая идея, и реализовав ее, они теряют интерес к инновациям?

**Гандур:** Почему же, есть много «серийных» предпринимателей. Они заканчивают с одним проектом и начинают другой. Это зависит лишь от ваших умений, опыта и ума. Я начал свой бизнес 28 лет тому назад, но, тем не менее, я до сих пор осуществляю множество межотраслевых проектов. Есть, конечно же, и такие, которые, заработав деньги, уходят на заслуженный отдых. Каждый человек сам делает свой выбор. Вы не обязаны все время быть предпринимателем.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Вы не могли бы привести пример успешных предпринимательских проектов из Ближневосточного региона?

**Гандур:** Тут можно упомянуть и египетскую телекоммуникационную компанию Orascom, – это просто фантастическая история, – и Maktoob, и Consolidated Contractors Company, одну из крупнейших строительных компаний мира, и Rubicon, одну из самых успешных компаний в области анимации. Конечно, их могло бы быть и больше, но эти компании уже сегодня служат для людей примером и образцом для подражания. Необходимо изучать эти примеры, рассказывать о них людям. В рекламировании успешного предпринимательства нет ничего такого, чего надо было бы стыдиться.

Тем не менее, для нашей молодежи гораздо более важным является малый бизнес. Не обязательно, чтобы ваше предприятие стоило сотни миллионов долларов. Бизнес на \$2-3 миллиона – это вполне достижимая цель; подобные фирмы обеспечивают и достаточную прибыль, и новые рабочие места. Я не хочу пугать людей, создавая впечатление, будто бы предпринимательство – это создание каких-то мегакомпаний.



Предпринимательство – это значит находить новые способы создания стоимости, предлагать новые продукты. Так вы будете создавать богатство и для себя, и для людей, которые на вас работают.

**Arabic Knowledge@Wharton:** Достаточно ли делают правительства стран Ближнего Востока для того, чтобы стимулировать предпринимательство?

**Гандур:** Нет, конечно же, они должны делать гораздо, гораздо больше. И начинать надо с образования, создания законодательного поля, формирования среды, где предприниматели могли бы найти средства для начальных инвестиций. Арабский мир стоит перед проблемой массовой безработицы, и единственный путь к созданию новых рабочих мест – это сотрудничество с частным сектором, партнерство государственного и частного секторов. Сегодня именно молодые выпускники университетов должны стать создателями новых рабочих мест. А это значит, надо создавать новые компании и порвать с традицией, когда все стремятся работать в государственных структурах.

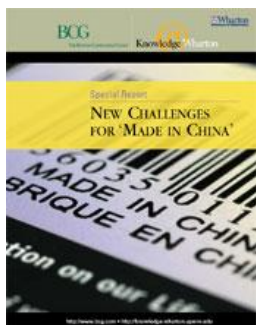
**Arabic Knowledge@Wharton:** Какие три совета вы могли бы дать начинающему предпринимателю?

**Гандур:** Я сказал бы ему: Не рассчитывай на скорый результат, внимательно считай свои деньги и найди человека, у которого можно было бы поучиться. Наконец, перестань жаловаться. Не думай о том, помогает или мешает тебе государство, а бери и делай свое дело. Я знаю, что в этом плане существуют проблемы, но они не должны никого отпугивать. Просто сделай это – как говорится в рекламе Nike.

**Второй раздел:**  
**Перспективы в области  
инноваций на развивающихся  
рынках**



# Китай: талант творить новое



**У** Китая как страны-новатора в экономике и бизнесе есть множество преимуществ. Это и огромное, динамичное население со склонностью к импровизации и копированию чужих технологий, и дешевая рабочая сила, и низкие операционные и накладные расходы, и развитые промышленные центры, готовые поставлять любые компоненты для вашей продукции. Все эти факторы создают мощную инновационную культуру, и очень скоро – по мере того, как Китай избавляется от роли

трудозатратного и низкотехнологичного производителя потребительских товаров – всем компаниям из развитых стран придется либо воспользоваться ею, либо конкурировать с ней.

Многие крупные транснациональные корпорации (ТНК) уже открыли в Китае свои центры по исследованиям и разработках, и китайское правительство всячески поощряет их усилия по поднятию квалификационного уровня местной рабочей силы. Но в Китае нелегко работать – а тем более работать инновационно – тем, кто пришел туда извне. Компании из развитых стран, ищущие в Китае партнеров в сфере исследований и разработок, должны научиться работать в индустрии, которая по своей структуре очень отличается от западной. Кроме того им необходимо быть крайне осторожными, принимая решения о том, с кем и как сотрудничать, – предупреждают эксперты.

Самые большие возможности в плане использования китайского инновационного потенциала открываются в двух направлениях: производство отдельных специализированных компонентов к более сложным продуктам и производство товаров для внутрикитайского рынка.

В данной статье, которая представляет собой отрывок из специального отчета по китайском производственной сфере, эксперты из Бостонской консультационной группы (БКГ) и Уортоновской бизнес-школы рассматривают вопрос о том, как можно с прибылью использовать китайский инновационный бум, что является его движущей силой и какие проблемы подстерегают тех, кто решит обратиться к китайцам за услугами в области исследований и разработок.

## Последствия глобальной рецессии

Джим Эндрю, старший партнер и управляющий директор чикагского отделения БКГ и руководитель ее проектов в области инноваций, отмечает, что в условиях экономического спада компании стараются извлечь максимальную выгоду из каждого потраченного доллара – включая и средства, инвестированные в инновации. Эндрю рассматривает увеличение числа инновационных проектов в странах с дешевой рабочей силой и низкими производственными затратами – таких как Китай или Индия – как один из способов, которыми компании пытаются увеличить экономическую эффективность своих расходов на разработку новых технологий.

«Кризис, ударивший по развитых рынках, ускорил переход инвесторов на рынки развивающиеся, которые отличаются более низкими затратами, а кроме того уже могут похвастаться определенными достижениями в этой сфере», – говорит он, отмечая, что эти процессы полностью преобразуют пейзаж современной инновационной индустрии. «Мы будем вспоминать об этом времени как о поворотной точке в плане ускорения развития инновационной деятельности в Китае и в Индии. Сегодня в некоторых отраслях мы наблюдаем ее стремительное скачкообразное развитие».

До того, как китайская экономика открыла себя миру, инновационная деятельность ограничивалась стенами отдельных научно-исследовательских институтов, входивших в состав различных министерств и ведомств, – говорит Дэвид Майкл, старший партнер и директор в пекинском отделении БКГ. Сегодня некоторые из этих институтов перепрофилировались на коммерческую деятельность. Например, именно это произошло в случае с китайской государственной нефтекомпанией PetroChina, которая располагает целой сетью собственных проектных институтов.

Сегодня транснациональные корпорации понимают, что у Китая огромный потенциал развития. В частности, у этой страны поразительная способность реализовывать открывшиеся возможности и в кратчайшие сроки выпускать на рынок недорогие продукты. Особенно привлекательным фактором является наличие образованных и одаренных кадров, говорит Эндрю. «С помощью китайских талантов вы сможете осуществить гораздо больший объем исследовательских работ с прицелом не только на китайский рынок, но и на рынки развитых стран». Для ТНК, открывающий в Китае собственные центры по исследованиям и разработкам, «речь идет в первую очередь о возможности привлечь талантливых сотрудников, а не о каких-то других уникальных факторах инновационного развития», – отмечает Майкл. В этом плане инновационная деятельность в Китае отличается от той, которая осуществляется в других мировых инновационных центрах вроде Кремниевой долины. «В Китае есть дешевые и квалифицированные инженерные кадры, но это еще не значит, что там существует некий инновационный райский сад, где мы можем просто собирать плоды», – добавляет он.

Впрочем, хорошие инженерные кадры сами по себе являются ценным ресурсом для компаний из развитых стран. Для ТНК лучший способ воспользоваться китайским кадровым потенциалом – это заказывать в Китае разработку отдельных компонентов своей продукции, – говорит Майкл. Как и в случае с производственным субподрядом, преимущество китайской инновационной отрасли состоит в дешевизне труда – только в данном случае это труд не физический, а интеллектуальный. «Когда западные методы ведения бизнеса сочетаются с теми возможностями для снижения затрат, которые предлагает Китай, возникают новые типы компаний, способные как нельзя лучше использовать это преимущество», – отмечает он.

Так, в области медицины некоторые китайские компании уже откликнулись на потребность Запада в дешевых научно-разработческих услугах. Как пример Майкл приводит компанию WuXi PharmaTech из шанхайской свободной экономической зоны. WuXi, ведущий исполнитель исследовательских работ для западных фармацевтических компаний, мастерски научилась осуществлять западные

проекты руками китайских специалистов. «Руководство компании отлично понимает, что нужно западным фармацевтическим компаниям и как лучше всего использовать местные научные кадры для выполнения поставленных задач».

Подобное разделение труда является типичным в партнерстве между Западом и Востоком. Западные компании, как правило, привлекают китайских проектировщиков для создания отдельных компонентов или модулей. Одна из глобальных энергетических компаний поручает «китайским нефтекомпаниям и их проектным институтам огромное количество проектных работ в области нефтеразведки и бурения», – говорит Майкл. У Microsoft и других западных (а также корейских) компаний по разработке программного обеспечения и компьютерных игр уже есть в Китае целая сеть фирм-подрядчиков. В частности, Майкл указывает на компанию Perfect World, разработчика компьютерных игр, который «стремительно захватывает позиции в сфере 3-D». Возможно, в США или Европе это имя еще мало кому известно, но – по данным Morgan Stanley Research – Perfect World является лидером на китайском рынке онлайн-игр.

### **Акцент на разработках и переворот на рынке**

Подобная отраслевая специализация очень типична. Китайские компании, занимающиеся исследованиями и разработками, склонны фокусироваться на конкретных отраслях и разработке конкретных продуктов, а не на фундаментальных исследованиях, – говорит Маршалл Мейер, преподаватель менеджмента в Уортоновской школе и исследователь китайской экономики. «Мы можем наблюдать успехи китайских компаний в области станкостроения или лазерной техники, но они обусловлены сочетанием проектных разработок и удачного маркетинга, а не фундаментальными исследованиями».

Китайским компаниям лучше удаются разработки, чем исследования, говорит Эндрю. «Можно в кратчайшие сроки достичь больших прибылей, выпуская на рынок продукты, которые лишь чуть-чуть лучше уже существующих. Но в условиях повсеместного усиления конкуренции необходимо создавать продукты более инновационные, нацеленные на те потребности, которые не могут быть удовлетворены существующими товарами». Примером здесь может послужить блендер для приготовления популярного напитка из соевого молока, который производится компанией Joyoung Co. из Цзинаня (провинция Шаньдун) и который успел уже стать «настоящим хитом продаж». В этом блендере нет никаких особых технологий – обычный пластмассовый корпус с электромотором – но «фундаментальная концепция данного продукта стала удачным ответом на запросы местных потребителей», – говорит Эндрю.

Еще одним впечатляющим примером может Asus, тайваньский производитель компьютеров, который использовал свои проектные мощности для того, чтобы «практически в одиночку создать на рынке ПК новый сегмент – сегмент нетбуков». Начав производство компьютеров с ограниченной функциональностью, но по цене примерно в \$300 за штуку, Asus «совершил настоящий переворот на мировом рынке компьютерной техники».

Тем не менее, по мере насыщения существующих рынков Китая приходится все больше инвестировать не только в разработки, но и в исследования, что позволяет создавать новые конкурентные преимущества и выходить на совершенно новые рынки, – говорит Эндрю. В то время, как пиратство отрицательно сказалось на прибыльности традиционной сильной в Китае индустрии компьютерных игр, на онлайн-играх эта тенденция не отразилась. «Люди платят за возможность играть друг с другом, и это приносит неплохие прибыли даже несмотря на некоторые проблемы с пиратством», – говорит Майкл.

В долгосрочной перспективе инновационный потенциал Китая, вероятно, лишь возрастет. «Китайская культура очень хорошо приспособлена для быстрого и эффективного решения проблем, – объясняет Мейер. – Мы можем наблюдать прекрасные примеры импровизации». Так, много лет назад растущий спрос со стороны китайских пользователей ПК побудил компанию Lenovo создать специальную «языковую плату» для китаизации англоязычных операционных систем. Китайский производитель бытовой техники компания Haier обнаружила, что фермеры используют ее стиральные машины для мытья овощей, и разработала специальную машину повышенной мощности, которая может работать на открытом воздухе и в которой «можно стирать белье, а можно мыть картошку», – рассказывает Мейер. Производители электроники и электротоваров часто разрабатывают технику с блоками питания повышенной надежности из-за плохой работы электросетей в сельской местности.

Китайские бизнесмены-инноваторы не ограничиваются внутренним рынком. По словам Дэвида Цзина, управляющего директора шанхайского отделения БКГ, некоторые китайские компании уже попытались опередить по «инновационности» крупные транснациональные корпорации – и некоторым это удалось. Так, большую огласку получил случай с китайским производителем электротехники Chint, который выиграл у французской компании Schneider Electric судебный спор из-за патента на новый автоматический выключатель. «Как правило, бывает наоборот», – говорит Цзин, намекая на то, что именно западные компании чаще всего обвиняют азиатские фирмы в нарушении патентов. Успеха за рубежом достигают и те китайские компании, которые предлагают высокотехнологичные услуги. Так, компания China Medical Technologies, занимающаяся лабораторными анализами, успешно конкурирует с ТНК и – согласно отчету Citigroup Global Markets за июль 2008 – в некоторых сегментах рынка обладает долей в 70-90%.

### **Выбор бизнес-модели**

По мнению экспертов БКГ и Уортоновской школы, компаниям из развитых стран, которые хотят использовать инновационный потенциал Китая, очень важно выбрать подходящую модель ведения бизнеса. Возможных моделей много, начиная от обычной закупки по одноразовым контрактам и заканчивая масштабным техническим партнерством в рамках программ поддержки поставщиков или даже покупкой доли в китайских компаниях поставщиках, – говорит Дэвид Ли, партнер и управляющий директор в пекинском отделении БКГ и специалист по закупкам и поставкам.

Для подобных партнерств нет универсальной формулы, добавляет Ли. В последнее время уже несколько ТНК инвестировали средства в своих поставщиков, но «многим ТНК подобная идея не нравится», в частности, из-за возможных разногласий по вопросам управления. Некоторые китайские компании «не желают менять свой исторически сложившийся стиль работы», – говорит он, отмечая, что конфликтными моментами здесь может стать отношение к человеческим ресурсам или методы обращения с отходами производства. Однако многие китайские компании уже начали внедрять менее отходные технологии, а повышение общего уровня зарплат вынуждает их сосредоточиться на увеличении производительности труда и экономичности производственных процессов.

Некоторые ТНК уже начали реализацию программ поддержки поставщиков, передавая им отдельные технологии и пытаясь привить им собственные методы организации и ведения бизнеса. Но многие даже и не пробовали двигаться в этом направлении. Компании из развитых стран, работая на западных рынках, как правило, не слишком беспокоятся о контроле качества, так как «тамошние поставщики, обычно, сами проявляют инициативу, инвестируя в процедуры контроля», – говорит Ли.

Китайский рынок настолько конкурентный и динамичный, что процесс инноваций может продолжаться безостановочно. Компании вынуждены постоянно наращивать продуктивность. И если на протяжении многих десятилетий уровень оплаты труда в Китае оставался неизменным, и низкие зарплаты были одним из факторов повышенной рентабельности, то сегодня на местном рынке труда сложилась напряженная ситуация и зарплаты пошли вверх, – отмечает Майкл.

Сегодня перед китайскими компаниями стоит задача добиться таких темпов роста производительности, которые опережали бы инфляционное давление на зарплату, – говорит он. В среднесрочной перспективе наличные трудовые ресурсы уже не будут такими большими, как раньше, – хотя в настоящее время мировой кризис оставил без работы миллионы. Тем не менее процесс выхода на рынок квалифицированных кадров, высвободившихся в результате реструктуризации государственных предприятий, практически завершен. В то же время увеличение доходности сельского хозяйства, которое наблюдалось до недавнего времени, ограничило наплыв в промышленные центры трудовых мигрантов из сел. В результате работники получили больше возможностей влиять на работодателей. В конечном итоге, в силу того, что оплата труда поглощает все большую часть производственных ресурсов, компаниям придется еще больше сконцентрироваться на инновационных решениях, направленных на увеличение эффективности. В краткосрочной перспективе мировой экономический кризис, вероятно, замедлит эти тенденции, – а некоторые даже обратит вспять. Но в средне- и долгосрочной перспективе Китай, без сомнения, будет лишь наращивать свой и так уже значительный инновационный потенциал в сфере производства и услуг.

### **Инновации и интеллектуальная собственность**

Действительно ли слабая законодательная защита интеллектуальной собственности сдерживает инновационную деятельность? Не обязательно, говорит Гарольд Сиркин, старший партнер в чикагском отделении БКГ. Внедряя инновации, «вы создаете

марку, а это совсем другой вид интеллектуальной собственности, нежели патент». Даже на Западе защита интеллектуальной собственности перестает быть ключевым фактором инновационной деятельности, отмечает Сиркин. «Мир стал настолько тесным, что даже если кто-нибудь снова придумает нечто вроде программы-проигрывателя iTunes, он вряд ли сможет положиться на охрану своих патентных прав, – говорит он. – Теперь подобные вещи сразу же копируют повсюду. Рыночная привлекательность таких продуктов, как iTunes или iPod, в значительной степени обусловлена их массовостью».

Тем не менее, долгое время инновации принято было связывать с защитой интеллектуальной собственности, и Китай учел этот момент в процессе своей трансформации из производителя простых и дешевых товаров в признанного лидера в области инноваций, тем более что в традиционной нише дешевого производства с Китаем начали конкурировать другие страны, где затраты еще ниже. Майк Чао, руководитель пекинского отделения БКГ, отмечает, что «законы о защите интеллектуальной собственности в Китае были всегда, но за последние 20 лет существенно изменился способ их интерпретации и выполнения. Существует большая разница между декларированием определенной политики и ее реализацией». Одним из примеров тут может послужить программная индустрия. До прихода в БКГ Чао больше пяти лет боролся с пиратством как представитель китайского филиала Microsoft. В 2003 году, после настойчивого лоббирования со стороны Microsoft и американского правительства, Китай заявил о том, что отныне государственные учреждения будут использовать исключительно легальное программное обеспечение. После этого было издано еще два указа, которыми власти обязали китайские компании отказаться от использования пиратских программ, а производителей ПК – использовать для преинсталляции только оригинальное программное обеспечение. «Это, несомненно, шаг в правильном направлении, но предстоит еще много работы, чтобы привить обществу уважение к интеллектуальной собственности и добиться надлежащего выполнения принятых норм», – говорит Чао.

Чао отмечает еще одну тенденцию: китайское правительство склонно выделять исследовательские гранты на проекты, продолжительность которых совпадает со сроками пребывания в должности тех или иных чиновников. Иначе говоря, правительство жертвует долгосрочными перспективами ради краткосрочной выгоды. «В сфере инноваций необходим подход, рассчитанный на перспективу, а компании должны знать, что плоды их упорных усилий не будут тотчас же украдены». В этом и состоит разница между ставкой на разработки и на исследования: «В исследовательской деятельности никогда нельзя заранее гарантировать результат, в то время как проектные разработки всегда дают на выходе что-то, что можно продать, – объясняет Чао. – Недавно правительство заявило о намерении принять программу по стимулированию инновационной деятельности, так что есть надежда на увеличение финансирования тех компаний, которые реально способны довести исследования до стадии готового продукта и вывести его на рынок». Научные учреждения, которые традиционно получали подобные гранты, «не продемонстрировали особых успехов в плане коммерциализации своих исследований», – отмечает Чао.



Изменения политики в области интеллектуальной собственности не обязательно будут главным фактором поддержания китайской волны инноваций. «В конечном итоге это рынок заставляет вас внедрять инновации и дифференцировать бизнес, и если этого не сделаете вы, то сделает кто-то другой». В качестве примера Чао приводит компьютерную индустрию. В прошлом году в Китае цены на ноутбуки упали в среднем на 13% - в значительной степени из-за давления со стороны нетбуков и прочих более дешевых продуктов, а также из-за недостаточной дифференциации производства во многих компаниях. «Asus увидел возможность совершить в отрасли настоящий переворот при помощи своих нетбуков, и теперь производители ПК вынуждены снижать цены и лихорадочно наверстывать упущенное». Инновации были и всегда будут ключом к успешной конкуренции. И роль Китая в мировой экономике, без сомнения, будет зависеть от его способности эффективно внедрять инновации.

.

## Когда рисковать – а когда пасовать?

### Инновационные стратегии для новой экономики



**В** мире инновационного бизнеса не всегда выгодно быть первым. Это может подтвердить Motorola, компания-первопроходец в сфере телекоммуникаций, которая в 1980-90-х годах потратила колоссальную сумму в \$7 млрд. на амбициозный проект разработки всемирной спутниковой телефонной сети – но когда технология была разработана, оказалось, что она уже безнадежно устарела.

По словам Скотта Снайдера, старшего научного сотрудника в Центре технологических инноваций имени Уильяма и Филлис Маков при Уортоновской школе, один из инженеров Motorola придумал идею спутникового проекта под названием Iridium в 1985 году, после того, как его жена не смогла позвонить ему по сотовому телефону во время поездки на Багамские острова. Этот инженер, Барри Бертиджер, предложил своему руководству создать сеть из 77 низкоорбитальных спутников, которые обеспечивали бы практически глобальное покрытие, но прошло более десяти лет, прежде чем эта смелая идея была воплощена в жизнь. За это время количество абонентов сотовой и стационарной телефонной связи увеличилось во много раз, а цены на цифровые телефоны существенно упали. И в 1998 году, когда проект Iridium был наконец завершен, оказалось, что теперь, при почти повсеместной доступности обычной мобильной связи, спрос на телефоны «размером с полицейскую дубинку» и стоимостью в \$1000 – очень небольшой. Спутниковая сеть стоимостью в \$7 млрд. была продана за \$35 млн., что, по словам Снайдера, означало «безжалостное уничтожение созданной ранее стоимости».

«Урок в том, что все предположения, на основании которых мы делаем долгосрочные ставки... очень ненадежны», – отметил Снайдер во время недавней конференции «Создание и управление инновационными портфелями: оптимальное использование ограниченных инновационных ресурсов», проходившей в Центре им. Маков.

Ключевой момент в создании и управлении так называемым «инновационным портфелями» состоит как раз в том, чтобы определить: когда можно поставить свои деньги на новую или непроверенную технологию, – как это успешно сделала та же Motorola в начале 70-х, начав производство первых сотовых телефонов, – а когда стоит отдать предпочтение более консервативной стратегии исследований и разработок, направленной на улучшение того, что уже присутствует на рынке.

Компании, которые преуспели в этой области, не обязательно принадлежат к числу тех, которые первыми выводят на рынок новые продукты. Например, Apple создала себе репутацию ведущей инновационной компании благодаря таким популярным продуктам, как плеер iPod и планшетный компьютер iPad. Но, как отметил Карл Ульрих, преподаватель предпринимательского мастерства в Уортоновской школе, «мы думаем об iPod как о первом цифровом музыкальном плеере, но в

действительности он был не первым, а где-то пятидесятым». Apple долго выжидала, изучая все плюсы и минусы конкурирующих моделей, также и в случае с популярным телефоном iPhone. Вообще, iPhone стал таким успешным именно благодаря тому, что в нем применены улучшенные варианты программных приложений, разработанных для ранее созданных мобильных телефонов. Попросту говоря, эффект от внедрения совершенно новых технологий „сильно переоценивают“», – считает Ульрих.

Подобно тому, как фиаско, постигшее ведущих финансовых трейдеров с Уолл-стрит, привело к более строгому контролю над финансовой сферой и более тщательному планированию и балансированию традиционных инвестиционных портфелей, нынешние экономические трудности вынуждают компании с большим вниманием относиться к формированию своих инновационных портфелей. Компании начали по-новому подходить не только к вопросу выделения средств на исследования и разработки, но и к обеспечению баланса между долгосрочными, высокорисковыми проектами и менее амбициозными, «пошаговыми» инновациями. Кроме того компании делают ставку на те инициативы, которые позволяют максимально использовать преимущества данной компании и потенциал ее рыночной ниши, а также разрабатывают новые методы отслеживания рыночных тенденций и, если тот или иной проект не приносит ожидаемых результатов, быстро меняют курс.

### **Как найти правильную пропорцию**

По словам Пола Дж. Шумейкера, директора по исследованиям в Центре им. Маков, последствия финансового кризиса вынудили многие компании более внимательно отнестись к идее инновационного портфолио – ранее у многих руководителей было «обманчивое чувство удовлетворенности» его состоянием, которое теперь несколько пошатнулось. Более того, падение доходов, начавшееся вместе с общим замедлением темпов роста в 2008 году, привело к сокращению вложений в высокотехнологичные исследования, так что стратегические решения стали играть еще более важную роль.

Исследования показывают, что люди довольно осторожно относятся к тем инвестиционным возможностям, которые не обещают гарантированной прибыли, – отмечает Шумейкер. Так, по данным одного из исследований, большинство людей предпочло бы гарантированную прибыль в \$240 рискованному вложению, при котором есть 25% шанс заработать \$1000, но в то же время 75% вероятность не получить ничего. Правда, когда речь идет о сохранении имеющихся денег, люди более склонны к риску: большинство людей предпочли бы 75% вероятность потерять \$1000 (при 25% вероятности не потерять ничего) – гарантированной потере \$750. При этом Шумейкер отмечает, что в обоих случаях вариант, выбранный большинством опрошенных, является менее выгодным с математической точки зрения.

«Почему же большинство людей выбирают менее выгодный вариант? – спрашивает Шумейкер. – Причина в том, что мы не мыслим в категориях инвестиционного портфолио... Мы рассматриваем наши решения изолированно, каждое само по себе, и теряем целостное видение».

По мнению Шумейкера и других докладчиков, правильное управление инновационным портфелем позволяет не только лучше учитывать возможные риски и выгоды, связанные с решениями в инновационной сфере, но и создавать каталог реализуемых проектов, избегать дублирования усилий и определять, какие идеи лучше всего вписываются в «ключевые сферы компетенции» данной компании.

Ульрих разделяет инновационные проекты на три категории: краткосрочные инициативы («Горизонт 1»), то есть, например, новые программные приложения для уже существующего продукта; среднесрочные усилия («Горизонт 2»), связанные с новаторским применением уже существующей технологии, и «Горизонт 3», то есть изобретение абсолютно новых, не существовавших ранее продуктов или технологических процессов.

По словам Ульриха, компании, вносящие на рынок совершенно новые идеи, как правило, не становятся лидерами в своей отрасли (исключение составляет разве что Motorola, первой выпустившая в продажу сотовые телефоны). Поэтому, считает он, необходимо с осторожностью подходить к крупным инвестициям в Горизонт 3.

Вместо этого Ульрих предлагает успешным компаниям либо копировать революционные инновации своих конкурентов, либо покупать малые инновационные компания, снижая, таким образом, собственный риск. По его словам, компания Apple создала себе репутацию лидера в области инноваций, однако ее вложения в исследования и разработки меньше, чем в среднем по отрасли.

### **Планировать лучшее – и готовиться к худшему**

Тем не менее, Ульрих отмечает, что стратегии формирования инновационного портфеля могут кардинально отличаться в зависимости от отрасли. Это мнение разделяет и другой докладчик, Даниель Цвайдлер, который более двадцати лет разрабатывал инновационные стратегии для Royal Dutch Shell, а теперь является старшим вице-президентом по глобальной исследовательской стратегии в фармацевтическом гиганте Merck.

После своего перехода из нефтяной индустрии в ведущую фармацевтическую компанию Цвайдлер поначалу акцентировал внимание на тех моментах, которые являются общими для этих двух отраслей. Однако со временем он начал понимать, что стратегии достижения успеха в этих двух отраслях кардинально отличаются. В случае с Shell удачное решение о разработке нового нефтяного месторождения влекло за собой длительный период стабильных доходов (если, конечно, не происходило серьезных политических потрясений). Но в случае с Merck запуск в производство нового лекарственного препарата приводит лишь к краткосрочному усилению рыночных позиций, ведь конкуренция в отрасли чрезвычайно высокая.

«В 70-х годах эксклюзивность [на продажу того или иного препарата] сохранялась примерно десять лет, то есть проходило десять лет, прежде чем на рынок выходила еще одна компания с тем же лекарством, – говорит Цвайдлер. – Теперь же альтернативное предложение появляется уже через два с половиной года. А значит, в плане научных разработок нам необходимо делать все возможное», чтобы все время быть впереди наших конкурентов.

Цвайдлер также подчеркивает, что при формировании инновационного портфеля все большее значение имеет глобальное видение ситуации, хотя в разных отраслях это глобальное видение означает разные вещи. Так, в нефтегазовой индустрии очень важно представлять себе политическую ситуацию во всех странах, где работает данная компания, в том числе и вероятность национализации скважин и потери вложенных средств. В фармацевтическом бизнесе глобальная перспектива предполагает, что компания заранее думает о продуктах для новых рынков, таких как, например, Китай, где изменение привычек, связанных с питанием, и все более массовые проблемы с ожирением могут вызвать стремительный рост заболеваемости на диабет и где расходы на медицину в пересчете на душу населения в ближайшем будущем должны существенно возрасти.

Скотт Снайдер, который разрабатывал для американского Военно-морского флота стратегию по инвестированию в энергетические проекты на ближайшие несколько лет, также вынужден был обращать особое внимание на глобальные политические и социальные тенденции. Многие не осознают того факта, – заметил Снайдер, – что американская армия, а в частности ВМФ, состоящий из 285 кораблей и свыше 3700 самолетов и вертолетов, является крупным потребителем мазута и других энергоносителей.

Снайдер обнаружил, что при разработке инновационного портфолио для ВМФ главная проблема была связана с необходимостью делать предположения относительно того, каким будет наш мир через десять лет. Разработку подобных сценариев будущего он называет тем «недостающим звеном», которое позволяет крупной компании или государственному органу обеспечить сбалансированность своих инвестиций в новые технологии.

Так, Снайдер с коллегами подготовили для американского ВМФ четыре основных сценария. Один из них предполагал «экологичное» будущее, в котором и правительства, и потребители будут требовать все более широкого использования альтернативных источников энергии. Из других сценариев вырисовывался мир, в котором политическая ситуация зашла в тупик, запасы ископаемого топлива тают, а цены стремительно растут, или же мир, в котором обострившееся противостояние и военные столкновения между странами увеличивают спрос на энергоносители на фоне сокращающихся запасов. Когда были учтены все решения по всем возможным сценариям, Снайдер с командой предложил руководству ВМФ 46 различных вариантов формирования инновационного портфеля.

Какой вариант не избрал бы, в конечном итоге, американский ВМФ, очень важно следить за непрерывно меняющейся ситуацией в мире и на ходу корректировать свою стратегию, – добавляет Снайдер. Возвращаясь к провальному спутниковому проекту Motorola, Снайдер отметил: «Они предполагали, что в мире будут большие территории без покрытия сотовой связью, где Iridium-у не будет альтернативы и где люди будут платить по \$800-1000 за телефон. Если бы они следили за распространением обычной сотовой связи, на определенном этапе они бы сказали: „Необходимо либо отказаться от этой инвестиции, либо изменить проект, либо найти партнера для распределения рисков“».

# БРИК без «Р»: О том, как кризис выявил слабые стороны российской экономики



**В** июне прошлого года, собрав трех своих коллег – бразильского президента Луиса Игнасио Лула да Сильву, индийского премьер-министра Манмохана Сингха и китайского президента Ху Цзиньтао – в городе Екатеринбург на первом саммите группы БРИК, российский президент Дмитрий Медведев призвал всех присутствующих «создавать условия для более справедливого миропорядка..., для многополярного мира».

Риторика Медведева стала свидетельством того, как сама концепция БРИК, впервые сформулированная в 2003 году экспертами инвестиционного банка Goldman Sachs, перешла из сферы описания экономических тенденций в сферу политического позерства, направленного в первую очередь против гегемонии США как единственной сверхдержавы современного мира. Подобную направленность имели и звучавшие из уст Медведева призывы к диверсификации мировых валютных резервов с уменьшением их долларовой составляющей – при этом со стороны Китая, чьи долларовые резервы достигают 2 триллионов, ответом на эти призывы стало лишь молчание.

С тех пор, как была сформулирована сама идея БРИК, то есть группы крупных развивающихся стран с быстрорастущей экономикой, которые – как ожидалось – должны стать основной движущей силой мировой экономики, эксперты начали задумываться над тем, какие еще страны отвечают тем параметрам, которые свойственны членам БРИК. В список тех, кто, подобно четверке БРИК, имеет предпосылки для того, чтобы привлечь к себе внимание бизнесменов и инвесторов, включались самые различные страны. В 2005 году Goldman Sachs выпустил «продолжение» своего отчета по БРИК, в котором определил так называемую группу С11, то есть следующие 11 стран, которые претендуют на то, чтобы в скором времени присоединиться к БРИК: Бангладеш, Вьетнам, Египет, Индонезия, Иран, Мексика, Нигерия, Пакистан, Турция, Филиппины и Южная Корея.

Однако по мнению многих экспертов некогда многообещающая марка БРИК начала понемногу терять свой блеск – и особенно это касается России. В прошлом году экономические показатели России были гораздо более низкими, чем у других стран БРИК: как ожидается, по итогам 2009 года реальный ВВП страны снизится по меньшей мере на 8%, причем в некоторых кварталах снижение (по сравнению с аналогичным кварталом 2008 года) будет достигать 10%. Для сравнения, ВВП Бразилии показал гораздо более умеренное снижение в 5,5%, а ВВП Индии и Китая вырос на 6,5% и 8,3% соответственно.

## Нефть и прочие факторы риска

Россия является крупнейшим в мире производителем нефти и газа, что является основным источником ее мощи, но в то же время серьезным фактором экономического риска. По мнению Витольда Гениша, преподавателя менеджмента в Уортоновской школе, нефть и газ стали для России «одновременно и благословением, и проклятием». В отличие от других крупнейших развивающихся стран, таких как Корея, России не приходится упорно изыскивать источники доходов. А поскольку Россия так окончательно и не порвала со своим феодальным прошлым, экономическая – и политическая – власть в стране находится в руках ограниченного круга людей, что влечет за собой повсеместную «тенденцию к централизации, контролю и принуждению».

И хотя глубина экономического кризиса в России была обусловлена целым рядом факторов, основным толчком – по мнению Ирины Калиш, директора по вопросам глобальной экономики в компании Deloitte Research, – стало падение чересчур раздутых цен на нефть, начавшееся в середине 2008 года. Это привело к резкому снижению экспортных поступлений, а внешний долг страны приобрел угрожающие масштабы по сравнению с временами, когда цены на нефть достигали \$150 за баррель. Последовавший вскоре после этого мировой кредитный кризис лишь усугубил ситуацию с внешней задолженностью. Более того, он охватил и российскую финансовую отрасль, так что целый ряд крупных финансовых учреждений стали остро нуждаться в поддержке со стороны государства. Повышение процентных ставок в попытке удержать падающий курс рубля замкнуло порочный круг и привело к еще большому дефициту кредитных ресурсов и дальнейшему сокращению валютных резервов.

Впрочем, несмотря на то, что цены на нефть упали более чем на 70% по сравнению с достигнутым в 2008 году пиковым уровнем, средняя цена за 2009 год была все же выше, чем в 2007, и гораздо выше среднего показателя за последние десять лет, на протяжении которых российская экономика демонстрировала хорошие темпы роста. Здесь надо отметить, что хотя нефть и газ обеспечивают России 65% экспортной выручки, нефтегазовая отрасль дает лишь около 20% российского ВВП. Другие страны, чья экономика гораздо более зависима от нефти, – например, Казахстан или Саудовская Аравия – в 2008-2009 годах не испытали столь существенного падения ВВП, как Россия.

Так почему же Россия перенесла кризис гораздо хуже своих коллег по группе БРИК и других развивающихся стран – экспортеров нефти?

Причина – в свойственном России «сочетании коррупции, плохого управления, вмешательства правительства в частный сектор и недостаточных инвестиций в нефтегазовую отрасль», – говорит Калиш. Эти и другие проблемы – такие как сворачивание гражданских свобод – будут и дальше сдерживать экономический рост, если только правительство не примет энергичных мер по их разрешению.

Впрочем, даже если бы со стороны правительства была политическая воля провести реформы, то конкретное содержание этих реформ далеко не очевидно, – говорит

Филип Николс, преподаватель права и деловой этики в Уортоновской школе. Возьмем, к примеру, коррупцию. «В большинстве стран порожденное коррупцией недоверие приводит к уменьшению зависимости граждан от государственных институтов и созданию сетей, основанных на личных отношениях, – говорит он. – В России подобные сети тоже существуют, и они достаточно сильны, но не настолько всепроникающи, как в других странах БРИК. Фактически, в России, несмотря на отсутствие доверия, люди часто ждут указаний от государства. Таким образом коррупция... опосредованно приводит к очень странному результату – к дальнейшей концентрации власти в руках правительства».

Тем не менее, Николс отмечает и определенные сдвиги в правильном направлении, например, в сфере малого и среднего бизнеса, которую он изучает уже довольно продолжительное время. «В начале 90-х руководители малых и средних компаний думали о сделке, над которой они в данное время работали, а иногда и о следующей сделке, но редко заглядывали дальше в будущее, – отмечает он. – Сегодня же они рассматривают свой бизнес в категориях многих лет. Они понимают, что для этого необходимы стабильные условия для бизнеса и атмосфера доверия – и что они сами должны действовать заслуживающим доверия образом.

### **Тревожные сигналы**

Что касается формирования среды для бизнеса, то в конце 2009 года российское Министерство экономического развития делало довольно оптимистические прогнозы на период 2010-2012 годов. Так, рост ВВП предполагается на уровне 3,1% в 2010 и 3,4% в 2011 – при условии, что цены на нефть будут и дальше идти вверх. К 2012 году, по мере возвращения иностранных инвесторов и восстановления запасов на внутреннем рынке, ВВП должен достигнуть докризисного уровня.

Однако эти прогнозы были сразу же подвергнуты критике, в том числе и со стороны ведущих российских экономистов. В ближайшие годы состояние российской экономики будет чрезвычайно зависимо от внешних факторов, – утверждает Сергей Алексашенко, директор по макроэкономическим исследованиям в московской Высшей школе экономики. Более того, слишком стремительное восстановление, вызванное, например, очередным скачком цен на нефть, не принесет российской экономике ничего хорошего, – говорит он. Оно приведет к укреплению рубля, росту валютных резервов, притоку спекулятивного капитала, инфляции, наконец – к высокой вероятности нового коллапса и рецессии гораздо более глубокой, чем та, что имела место в 2009.

Еще один фактор риска, по мнению Алексашенко, связан с тем, что в преддверии президентских выборов 2012 года, по итогам которых бывший президент (а ныне премьер) Владимир Путин надеется вернуться на высший государственный пост, российское правительство вряд ли будет придерживаться самой рациональной стратегии восстановления экономики – стратегии длительного стабильного роста.

Это подводит нас к извечной проблеме России – ее институциональной слабости, которая наглядно проявилась в прошлом году, когда правительство никак не могло согласовать пакет мер по стимулированию экономики. Предполагаемый объем финансовой помощи достигал 4% ВВП, что по мировым меркам довольно много, но



реализация антикризисных мероприятий началась лишь в конце весны из-за опасений относительно роста инфляции. Таким образом, в первой половине 2009 года, согласно отчету Аналитической группы The Economist, Россия отметилась сомнительного свойства достижением: вместе с Украиной и Зимбабве она вошла в число трех стран, в которых как инфляция, так и падение производства выражались двузначными числами.

С момента падения коммунистического режима два десятилетия тому назад российская экономика переживает бурный переходный период, конца которому пока не видно. На состоянии российской экономики пагубно отразилась и коррупция, и чрезмерная бюрократизация, и частое избирательное применение законов. Однако нефтегазовые богатства страны столь велики, что даже крупнейшие компании – такие как BP, Exxon Mobil или Royal Dutch Shell – по-прежнему готовы вкладывать миллиарды долларов в крупные энергетические проекты даже несмотря на имеющийся у них печальный опыт работы в России. «Уже в силу самих своих размеров Россия заслуживает неослабевающего внимания со стороны инвестиционного сообщества», – говорит Гениш.

### **О притоке и оттоке**

В целом же западные компании относятся к России с осторожностью и склонны инвестировать в страны с более стабильными условиями для бизнеса. Особенно ярко это проявилось во время кризиса. Наглядный пример – компания Carrefour. В октябре этот французский ритейлер – крупнейшая в мире розничная сеть после Wal-Mart – заявил об уходе из России, сославшись на отсутствие кратко- и среднесрочных перспектив для роста. Подобный шаг стал довольно неожиданным, если принять во внимание, что всего за несколько месяцев до этого состоялось торжественное открытие первого в России гипермаркета Carrefour.

Этот эпизод наглядно демонстрирует не только недостаток доверия со стороны инвесторов, но и трудности, стоящие перед Россией в связи с необходимостью развития тех отраслей, которые могли бы уменьшить ее чрезмерную зависимость от нефти и газа. За пределами нефтегазовой отрасли возможности для бизнеса в России «очень ограничены», – отмечает Гениш. «У России есть потенциал для развития других отраслей – в стране высокий уровень образования, множество квалифицированных технических кадров. Но мы видим не так уж и много предпринимателей, способных создавать крупные компании в сфере производства или обслуживания. Существует огромный разрыв между малым бизнесом – который старается не вмешиваться в политику и не привлекать внимания налоговых органов – и олигархами».

В условиях, когда нефть и газ остаются для России ключевым экономическим фактором, новый миропорядок, к созданию которого Медведев хочет привлечь страны БРИК, лучше всего иллюстрирует российско-китайская сделка «нефть в обмен на кредиты», в рамках которой Китайский банк развития предоставил компаниям «Роснефть» и «Транснефть» заем в \$25 млрд. для строительства трубопроводов и обеспечения поставок российской нефти в Китай на протяжении следующих нескольких десятилетий. Россия уже давно стремится диверсифицировать свой нефтегазовый экспорт, который пока что идет

исключительно на Запад, а Китай агрессивно обеспечивает себе максимально широкий доступ к источникам энергоресурсов.

Сделка «нефть в обмен на кредиты» позволяет увидеть и потенциальные поводы для трений между этими двумя членами БРИК. В июне 2009, когда в Екатеринбурге проходил саммит стран БРИК, в этом же городе состоялось заседание Шанхайской организации сотрудничества, в которую помимо России и Китая входят также Казахстан, Узбекистан, Таджикистан и Киргизстан. Кое-кто объявил эту встречу очередным свидетельством российской независимости от Запада, однако интересы России и Китая резко расходятся, когда речь заходит о том, каким образом страны Средней Азии будут выводить на рынок свои нефть и газ. И пока что Китай – который на екатеринбургской встрече обещал среднеазиатским странам стабилизационные кредиты на \$10 млрд. – отстаивает свои интересы с бóльшим успехом.

Еще один фактор дестабилизации обусловлен концентрацией собственности в руках немногочисленных миллиардеров: есть большой риск того, что представители этой узкой касты станут выводить свои капиталы из России, как это уже не раз случалось в прошлом. Иначе говоря, в кризисные времена российская экономика подвержена резким и непредсказуемым оттокам капитала. Так, в последнем квартале 2008 года, когда крах банка Lehman Brothers вызвал очередное усугубление финансового кризиса, отток капитала из России составил \$164 млрд.

На сегодняшний день все темные стороны российской политической и деловой элиты хорошо известны. Более того, наблюдается все больше признаков того, что Россию ждут новые экономические трудности – например, в балансе российских банков постоянно растет доля проблемных кредитов. По мнению экспертов, чтобы стабилизировать финансовую ситуацию, а главное, обеспечить необходимые для стабилизации иностранные инвестиции и внедрить передовые модели управления бизнесом, России необходимо волевое и компетентное руководство. Пока что этого нет и не предвидится. Как отмечает Гениш, в случае России «перспектива выглядит несколько более мрачной».

# О том, как групповая динамика убивает инновации



**Ч**тобы создать новый iPad, Amazon или Facebook, потенциальным новаторам совсем не обязательно проводить групповые сессии «мозгового штурма». Вместо этого – согласно выводам нового исследования, проведенного экспертами Уортоновской школы, – будущим законодателям мод на мировом рынке стоит немного побыть в одиночестве.

В статье под названием «Генерирование идей и качество лучшей идеи» преподаватели Уортоновской школы Кристиан Тервиш и Карл Ульрих утверждают, что групповая динамика является врагом предпринимателей, стремящихся создать уникальные в своем роде новые продукты, найти новые методы экономии денег или выработать оригинальные маркетинговые стратегии.

Тервиш, Ульрих и их соавтор Каран Гиротра, преподаватель менеджмента в бизнес-школе INSEAD, обнаружили, что смешанный процесс, в ходе которого человек, прежде чем обсуждать свои идеи с коллегами, проводит «мозговой штурм» в одиночестве, порождает более многочисленные и более качественные идеи, чем процесс чисто командный. И что еще более важно для инновационных компаний, лучшая идея, сгенерированная в результате смешанного процесса, оказывается более качественной, чем лучшее предложение, полученное в рамках традиционной модели.

«Производители предпочитают иметь десять машин с хорошей производительностью, а не одну очень хорошую машину и девять бракованных. Лучше десять хороших продавцов, чем девять плохих и одна суперзвезда. В обоих случаях важен суммарный итог, общая картина, – отмечает Тервиш. – Но когда речь идет об инновациях, важно получить не множество хороших идей, а одну-две исключительных, блестящих идеи. В этом и состоит вся суть инновационной деятельности».

Появилось уже немало исследований, критикующих командный процесс «мозгового штурма» за негативное влияние групповой динамики на конечный результат, однако исследование, проведенное специалистами из Уортоновской школы, выделяется на их фоне особым вниманием не только к количеству, но и к качеству идей, генерируемых в том и в другом случае – а в частности, к качеству лучшей идеи. Это исследование также показало, каким образом команда выбирает самые многообещающие идеи из числа тех, что были сгенерированы в фазе «мозгового штурма».

«Ключевое значение имеет этап оценивания. Независимо от того, какая модель была использована, командная или гибридная, на этапе оценивания озвученных идей обе показали гораздо худшие результаты, чем мы ожидали, – говорит Тервиш. – Что толку с того, что у вас появилась великолепная идея, если вы не осознаете, насколько она

хороша? Это все равно, как если бы я сейчас заявил, что у меня была идея сайта вроде Amazon.com. Если у меня была идея, но я ничего не сделал для ее реализации, то какая разница, была ли она вообще?»

### **«Начальник всегда прав»**

Чтобы оценить эффективность обоих процессов поиска идей, исследователи набрали сорок четыре студента Пенсильванского университета. Участников разделили на группы по четыре человека и попросили придумать концепции новых продуктов, которые мог бы предложить студентам гипотетический производитель товаров для спорта и активного отдыха, а также производитель товаров для дома. При этом студенты должны были использовать сперва командную, а затем смешанную модель. На традиционный, командный «мозговой штурм» выделялось 30 минут, а в ходе проверки смешанной модели студенты получали по 10 минут для индивидуального поиска и оценивания идей и 20 минут для последующего их обсуждения в группе.

Идеи, сгенерированные при помощи того и другого метода, оценивались независимо тремя отдельными комиссиями, которые должны были определить ценность каждой отдельной идеи с точки зрения бизнеса; ее привлекательность для потенциальных потребителей и общее качество идеи в смысле технико-экономической обоснованности выпуска данного продукта; размер потенциального рынка для данного продукта и то, в какой степени этот продукт решает ту или иную проблему. Студенты предложили в общей сложности 443 идеи – включая мусорную корзину, которая не выпускает наружу запах содержащегося в ней мусора, фляжку для воды со встроенной системой фильтрации и водонепроницаемый футляр для чтения книг в душе.

Руководители компаний, стремящиеся интегрировать инновационные идеи в свою корпоративную культуру, могут извлечь большую пользу из понимания общей структуры и многочисленных тонкостей процесса генерирования и оценки идей, говорит Тервиш. Вместе с Карлом Ульрихом он является соавтором книги «Инновационные состязания: создание и выбор исключительных возможностей», в которой утверждается, что компаниям следует использовать специально организованные «соревнования» для определения наиболее рациональных предложений. По его словам, для этой цели вполне подходит онлайн-система, работающая по принципу «книги пожеланий и предложений».

«Людам нравится подобный процесс отбора идей, так как они понимают, что это справедливо. В то же время типичный „мозговой штурм“ – процесс далекий от справедливости, и все это знают, ведь здесь „начальник всегда прав“», – говорит Тервиш.

Структурированный процесс отбора предложений никоим образом не подменяет и не подавляет творческую мысль сотрудников, добавляет Ульрих. Фактически, цель состоит в том, чтобы запустить процесс генерирования идей, позволяющий людям проявить свои лучшие качества. «Мы обнаружили, что на ранних стадиях этого процесса дача людям конкретных указаний – например: „Придумайте минимум 10 идей и представьте их не позже среды“ – приводит к тому, что все члены команды

вносят свою лепту, прикладывая достаточно творческих усилий для решения проблемы»).

Эксперимент со студентами показал, что среднее качество идей, сгенерированных в рамках смешанного процесса, было примерно на 30% выше, чем в случае командной работы. Смешанный метод позволил получить в три раза больше идей, чем традиционный. Кроме того качество пяти лучших идей, полученных благодаря смешанному методу, было выше, а разница в качестве лучших идей между командным и смешанным методом была гораздо больше, чем средняя разница в качестве по всем идеям. Это свидетельствует о том, что «в инновационном контексте акцент на среднем качестве, а не на качестве лучших идей приводит к недооцениванию преимуществ смешанного подхода», – пишут авторы исследования.

По словам Тервиша, идеи, сгенерированные в процессе индивидуального «мозгового штурма» – это ценные мысли, которые «не должны пресекаться на корню в результате групповой динамики. Те мысли, которые первыми пришли вам в голову, очень важны для вашей компании, ведь это мнения, свободные от каких-либо предубеждений»).

### **Самоцензура и «развивание чужих мыслей»**

Есть ряд причин, из-за которых люди с меньшей вероятностью высказывают непредубежденные мнения в ходе чисто командного «мозгового штурма». Сотрудники склонны подвергать цензуре собственные мысли, чтобы не нарушать статус кво или не злить своего начальника. Когда в одной комнате собирается несколько человек, между ними неминуемо завязывается активное общение; а когда в дискуссии принимают активное участие все присутствующие, то у каждого из них оказывается совсем немного времени на озвучивание собственных идей. Кроме того некоторые участники склонны экономить интеллектуальные усилия, предпочитая, чтобы самые сложные задачи решали другие.

«Мы ставим под сомнение американскую модель бизнеса, согласно которой каждый призван проявлять творческие качества. Так быть не может, – говорит Тервиш. – Люди очень отличаются друг от друга по уровню творческих способностей, и мы должны признать этот факт. Не все способны стать хорошими певцами или хорошими атлетами, так почему же ожидать от всех без исключения способности генерировать хорошие идеи? Но говорить об этом вслух – неполиткорректно, даже несмотря на то, что качества успешного бизнесмена отнюдь не сводятся к генерированию идей»).

Кроме качества идей исследователи попытались измерить один из аспектов групповой динамики, которая, по их мнению, серьезно мешает инновационному процессу – имеется в виду «развивание чужих мыслей», то есть склонность людей выдвигать идеи, похожие на уже озвученные и принятые группой. Было обнаружено, что идеи, построенные вокруг других идей, статистически ничуть не лучше, чем любая случайная идея.

Готовность развивать чужие мысли, говорит Тервиш, – «это социальная норма, свидетельство того, что вы следите за дискуссией. Если группа сообща работает над

одной из ранее выдвинутых идей, то вам неудобно выдвигать собственную, чтобы вас не приняли за эгоиста или человека, не умеющего работать в команде. Поэтому вы подстраиваетесь под те идеи, которые в данное время обсуждаются».

Однако подобное мышление не позволяет команде выйти на те «безграничные горизонты идей», которые ведут к созданию новых продуктов или новых подходов к бизнесу. «Вместо того, чтобы исследовать весь спектр возможностей, мы ограничиваемся лишь небольшим его сегментом, – говорит Тервиш. – Когда речь идет об инновациях, разнообразие – ваш лучший друг. Вам нужны самые причудливые идеи, так как вы всегда имеете возможность их отбросить. Но если вы действуете в рамках групповых норм, то групповая динамика убивает разнообразие».

# Расшифровываем ДНК бразильских транснациональных корпораций



**В** последние годы, в ходе так называемой третьей волны глобализации, компании из развивающихся стран – особенно из стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай) – бросают вызов транснациональным гигантам из США, Европы и Японии. В числе лидеров этого наступления на авторитеты – бразильские транснациональные компании с их уникальными особенностями. В прошлом году Бостонская консультационная группа включила 14 бразильских компаний в список 100 «новых глобальных соперников».

Сегодня такие гиганты, как Companhia Vale do Rio Doce (добыча полезных ископаемых), Petrobras (нефтедобыча) и Embraer (аэрокосмическая индустрия) хорошо известны далеко за пределами Бразилии. Они вышли на мировые рынки в результате тех процессов интернационализации, которые наметились еще в 90-х годах, когда в Бразилии начался серьезный приток прямых иностранных инвестиций. То же самое происходило и в других латиноамериканских странах, но в Бразилии тенденция была особенно сильной. На протяжении 90-х годов ежегодные инвестиции в Бразилию составляли в среднем \$1,05 млрд. На 2006 год объем инвестиций вырос в восемь раз и достиг \$8,2 млрд.

Впрочем, дело здесь не только в инвестициях, но и в процессах глобализации внутри самих компаний, «чья модель управления основана на оригинальном сочетании высоких организационных способностей и хорошо налаженной системы управления». Такой вывод сделан в недавнем исследовании, опубликованном в журнале *Universia Business Review* под заголовком «Движение вперед: путь бразильских транснациональных корпораций».

## Колониальное наследие

Авторы исследования: Альфонсу Флери, профессор инженерии в университете Сан-Паулу; Мария Тереза Леме, декан Школы управления бизнесом Фонда Гетулио Варгаса (FGV-EAESP), и Германо Глуфке, преподаватель в FGV-EAESP – побывали в штаб-квартирах 30 корпораций и 68 их филиалах, а также углубленно изучили двенадцать избранных компаний, чтобы определить их «генотип» и объяснить их успехи на международных рынках. Исследователи утверждают, что для понимания «бразильского стиля менеджмента» необходимо заглянуть в далекое прошлое, когда Бразилия была колонией Португалии. По их мнению, колониальное наследие в сфере управления включает такие моменты:

- Централизованное принятие решений на высших ступенях управленческой иерархии и явное несоответствие между объемом полномочий и степенью ответственности.
- Ограниченное видение перспективы, сосредоточенность на краткосрочных результатах и антикризисных решениях.
- Недостаток стратегического планирования и несоответствие между стратегическими планами и их оперативной реализацией.
- «Реагирующий» стиль управления, при котором очень ценится творческая импровизация.
- Увлечение и восхищение управленческими методами, заимствованными из других стран.

До конца 80-х годов бразильский рынок характеризовался высоким уровнем государственного протекционизма и сильным влиянием политических решений. «Это создавало своего рода местечковую ментальность. Подходы к ведению бизнеса отличались недостатком предприимчивости и зависимостью от местных органов власти, следствием чего была чрезмерная замкнутость на собственной стране и потеря глобальной перспективы», – пишут авторы исследования.

Только с середины 90-х, когда к власти пришло правительство Фернанду Энрике Кардозу (1995-2003), а затем и Лула да Сильвы, начались серьезные изменения, направленные на стабилизацию экономики (и обуздание инфляции), а также на то, чтобы сделать рынок более открытым. Эти два правительства «открыли рынок для иностранной продукции и повысили глобальную конкурентоспособность», – говорится в исследовании.

### **Основа для интернационализации**

Как и в других странах Латинской Америки, в Бразилии 90-е годы прошли под знаком дерегуляции торговли в рамках так называемого Вашингтонского консенсуса – ряда экономических соглашений, призванных способствовать экономическому росту в регионе. В этот период, например, была проведена приватизация государственных предприятий, таких как Petrobras и Embraer; произошла консолидация в секторе капитальных товаров посредством целого ряда слияний и поглощений; началась денационализация сектора потребительских товаров длительного пользования, в процессе которой ряд компаний были куплены иностранными транснациональными корпорациями – например, компании Sabó (производитель автозапчастей) и Weg (электрооборудование), ставшие в итоге более конкурентными и укрепившие свои позиции на международных рынках.

На практике результатом этих процессов стало разделение бразильских компаний на две группы: лидеров и тех, кто ориентируется на лидеров. «Среди частных компаний первые позиции заняли те, которые научились выживать и развиваться на высококонкурентном внутреннем рынке, соперничая с филиалами транснациональных гигантов», – пишут авторы исследования. Что же касается государственных компаний, то «начавшийся процесс приватизации привил им новые



навыки (особенно в сфере финансов и маркетинга), послужившие хорошим дополнением к их потенциалу в плане производства и технологий, и открыл для них новые горизонты деятельности».

Торговый союз МЕРКОСУР, объединивший в 1991 Аргентину, Бразилию, Парагвай и Уругвай, стал настоящим полигоном для экспериментов и способствовал формированию среди предпринимателей и государственных руководителей видения нового, более глобализованного мира. С другой стороны, отмечают исследователи, «программы по развитию управленческих качеств, предлагаемые бразильскими учебными учреждениями, завоевали репутацию за рубежом и заняли высокие места в специализированных международных рейтингах». Все эти изменения подготовили почву для интернационализации бразильских компаний.

## **Общая картина**

Сегодня сфера деятельности бразильских транснациональных корпораций больше не ограничивается добычей природных ресурсов, как это обычно бывает в случае компаний из развивающихся стран. Помимо сырьевых компаний Бразилия представлена на мировом рынке поставщиками основных предметов потребления, такими как нефтехимическая компания Braskem; производителями строительных материалов, такими как Tigre и Duratex; а также поставщиками технических услуг в сфере машиностроения, такими как Odebrecht.

В Бразилии процесс интернационализации развивался автономно. Компании сами принимали решения и сами выработывали свою стратегию. «Между компаниями промышленного сектора, а также между компаниями и финансовыми учреждениями не было никакого сотрудничества (в отличие, например, от Испании). Не получали они и помощи от правительства (в отличие от Китая)». Тем не менее, бывшие государственные компании после приватизации смогли войти в число крупнейших транснациональных корпораций Бразилии.

Как и большинство компаний, ориентированных на латиноамериканские рынки, бразильские компании довольно поздно – во многих случаях лишь через десятилетия после своего основания – вступили на путь интернационализации. «В 80-х годах уже были небольшие подвижки в этом направлении, но процесс начал набирать обороты лишь в начале 90-х». Поначалу мишенью бразильских транснациональных корпораций стали страны Латинской Америки. Это был самый естественный путь, принимая во внимание фактор географии, а также культурные и институциональные отличия между Бразилией и странами за пределами Латинской Америки.

В отличие от первых транснациональных компаний, для которых главным приоритетом был поиск новых рынков или доступ к новым ресурсам, «запоздавшие» компании из стран вроде Бразилии занимались «несколькими видами деятельности одновременно, стремясь заполучить активы одновременно и стратегически важные, и эффективные. На международный уровень эти компании выходили по-разному – либо путем прямых приобретений, либо создавая совместные акционерные предприятия или альянсы».

Некоторые компании подталкивало к международной экспансии формирование «сетей глобального производства». Как отмечают исследователи, подобные сети

«требуют от компаний международного присутствия, а тем самым побуждают их делать шаги в направлении глобализации». Типичными примерами тут могут послужить такие фирмы, как Sabó и Embraco (производители компрессоров для холодильников), или компании, работающие в сфере информационных технологий».

### **Модель управления**

Тенденция к дерегуляции торговли и пересмотр прежних моделей ведения бизнеса привели к коренной ломке местечкового стиля управления. В результате многочисленные бразильские компании наконец осознали те проблемы, которые досаждали им на протяжении всей их истории. Они выработали новую модель управления, послужившую основой для интернационализации. Среди приобретенных ими новых качеств можно отметить, во-первых, организационную гибкость как функцию особенностей рынка и экономической ситуации в противовес давней бразильской тенденции к иерархизации и централизации; во-вторых, активное ожидание, постоянное наблюдение за ситуацией и готовность к немедленному реагированию – в отличие от традиционного подхода, ориентированного на краткосрочное планирование и интуицию.

Кроме того бразильские компании смогли отлично наладить производственные процессы, многое позаимствовав у японцев. Они вышли на мировой уровень в плане технологий и укрепили свои позиции в области исследований и разработок. Они также научились учитывать потребности клиентов, успешно работать на международном финансовом рынке и управлять рисками. Что касается управления человеческими ресурсами, то в этом отношении бразильские транснациональные корпорации опережают все прочие компании своей страны, хотя, конечно, и у них есть множество кадровых проблем, вызванных процессами глобализации.

На тернистом пути к интернационализации бразильские ТНК приобрели также немало других навыков, таких как международный маркетинг, внедрение инноваций в международном масштабе, управление международными сетями – то есть, как пишут авторы исследования, «внутрикорпоративные навыки налаживания, использования и превращения в прибыль межкорпоративных отношений». Наконец, добавляют они, бразильские компании научились приспосабливаться к запросам рынка и более чутко относиться к вопросам социальной ответственности.

Помимо нового подхода к управлению, который пока еще не до конца вызрел, необходимо упомянуть и некоторые преимущества Бразилии как страны – преимущества, не связанные с природными ресурсами. В их числе авторы исследования называют благоприятную институциональную среду, квалифицированную рабочую силу, а также хороший доступ к технологиям. Некоторым компаниям, безусловно, помогли их связи в правительстве. Так или иначе, многие бразильские компании «воспользовались преимуществами внутреннего рынка для развития деловых навыков, позволивших им выйти на мировые рынки».

Самым ярким примером тут может послужить компания Embracer. Она сумела изменить свою модель управления и превратиться из государственного предприятия в рыночно ориентированную компанию с «долгосрочным планированием и бизнес-

моделью, основанной на разнообразных формах межкультурного сотрудничества», среди которых партнерство с распределением риска, совместные предприятия и прямые приобретения. В настоящее время у Embraer имеются фабрики и представительства в Северной Америке, Европе, Китае и Сингапуре.

Еще один пример, который приводят авторы исследования, – это компания Odebrecht, «находящаяся сегодня на этапе экспансии. Odebrecht выработала собственные методы управления, основные принципы которых сформулированы в справочнике Odebrecht Entrepreneurial Technology. Ее система планомерного делегирования полномочий обеспечивает дочерним предприятиям достаточную автономию для адаптации к местным условиям».

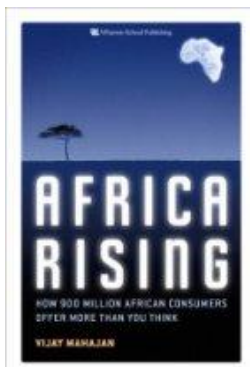
### **Путь вперед**

По мнению авторов исследования, уникальность бразильских транснациональных корпораций кроется в их модели управления. Во многих из этих компаний важную роль по-прежнему играют традиционные факторы, такие как иерархическая структура. В процессе интернационализации эти «традиции» проявлялись по-разному. Например, некоторые компании выработали особые механизмы, позволяющие избежать неопределенности и риска: прямым иностранным инвестициям они предпочитают экспорт, а кроме того стараются работать на тех иностранных рынках, которые похожи на привычный им бразильский. Второй пример – это индивидуализированное, а не совместное принятие решений об интернационализации. Третий – тенденция к этноцентрическому распределению полномочий, при котором управленцы из корпоративной штаб-квартиры имеют преимущество перед руководителями дочерних компаний.

В этой связи авторы исследования указывают, что штаб-квартиры бразильских корпораций, с одной стороны, стимулируют предпринимательский дух в своих дочерних компаниях, но с другой стороны, не предпринимают особых усилий для интеграции [различных подразделений] и не предоставляют филиалам большой автономии. «В этом отношении дочерние компании – особенно те из них, которые работают на конкурентных рынках и опираются на сети международных корпораций – вынуждены сами проявлять инициативу». Такая ситуация, «по видимому, весьма благоприятна для Бразилии, так как свидетельствует об умении бразильских администраторов адаптироваться к иным культурам и об их способности творчески, новаторски реагировать на чрезвычайно сложные и нестабильные рыночные условия».

В заключение авторы исследования отмечают, что основные принципы бразильской модели еще окончательно не оформились, хотя общие очертания видны вполне отчетливо. «Насколько скоро эта модель приобретет заверченный вид, будет зависеть от того, насколько оперативно будет действовать руководство компаний, и от заразительности того примера, который подают эти компании и который, вполне возможно, будет вовлекать в процесс все новых и новых участников».

# “Прогулка по рынку”: шаг навстречу 900 миллионам африканских потребителей



Когда транснациональные компании задумываются о тех возможностях, которые открываются в связи с потребительским спросом на развивающихся рынках, то первые страны, которые приходят им на ум, – это Китай или Индия. А как же Африка? – спрашивает Виджай Махаджан, автор книги «Взлет Африки: 900 миллионов потребителей дают вам шанс, который трудно даже представить». По его мнению, Африка, которую так часто сбрасывают со счетов, разрабатывая различные стратегии глобальной экспансии, обладает достаточным потребительским потенциалом для того, чтобы составить серьезную конкуренцию Индии или Китаю.

На основании фактов, собранных в ходе своих многочисленных поездок в страны Африки, автор анализирует особенности огромных и крайне сложных африканских рынков, а для начала предлагает читателю портрет нескольких местных предпринимателей, сумевших преодолеть политические, экономические и социальные барьеры на пути роста и инноваций. Для транснациональных корпораций, которые в период мирового экономического кризиса сталкиваются с резким снижением доходов с развивающихся рынков, этот урок может оказаться весьма своевременным.

Для Махаджана, преподавателя маркетинга в Техасском университете (г. Остин), африканская тематика далеко не нова. В 2006 году он выступил соавтором книги под названием «Решение для 86%: Как не упустить лучшую маркетинговую возможность XXI века» (The 86% Solution: How to Succeed in the Biggest Marketing Opportunity of the 21st Century), которая предлагала новый взгляд на то, каким образом компании могут сделать своими клиентами большую часть населения в странах, где ВВП на душу населения не превышает \$10000.

В интервью журналу Knowledge@Wharton Махаджан рассказал о своей новой книге «Взлет Африки».

**Knowledge@Wharton:** Какие возможности для бизнеса открываются сегодня в Африке? И почему большинство компаний склонны эти возможности игнорировать?

**Виджай Махаджан:** Вашему первому вопросу посвящена вся моя книга. До тех пор, пока я не начал работать над этой книгой, я – как и большинство из нас – не осознавал, что население Африки (а это около 950 млн. чел.) сравнимо по численности с населением Индии. И если посмотреть на темпы роста, то можно предположить, что через несколько лет Африка вполне может догнать в этом отношении даже Китай.

Теперь что касается рыночных возможностей. Есть ли в Африке потребители, имеющие столько же возможностей для приобретения товаров и услуг, сколько и у

потребителей из Индии или Китая? Фактически, ВВП всей Африки – если мы посмотрим на этот континент как на подобие Соединенных Штатов Африки – уже превышает ВВП Индии. Если бы все страны Африки объединились, африканская экономика оказалась бы на 10 месте в мире, опережая не только Индию, но и такие развивающиеся страны, как Бразилия или Россия.

Если говорить о возможностях для бизнеса, то собранные мною данные были настолько интригующими, что я решил лично поехать в Африку и поговорить в руководством ряда компаний – начиная от местных фирм и заканчивая филиалами европейских и американских корпораций. И в конце концов я пришел к убеждению, что рыночные возможности в Африке ничуть не меньше, чем в странах вроде Индии.

Почему же Африку так часто игнорируют? Это было для меня загадкой. Путешествуя из Южной Африки в Северную, я с удивлением отмечал, как мало там американских или западноевропейских компаний. Одна из транснациональных корпораций, чье присутствие особенно бросается в глаза – это Coca-Cola. Она работает в Африке вот уже 90 лет. Еще одна компания, чье присутствие очень заметно, – это Unilever, англо-голландский производитель потребительских товаров. То есть некоторые международные игроки уже вышли на африканский рынок, но все равно их здесь гораздо меньше, чем в Индии или Китае, где я работал над моей предыдущей книгой «Решение для 86%».

Еще одна проблема состоит в том, что в США и вообще в развитых странах люди читают и слышат об Африке только плохое. Я не хочу здесь критиковать CNN, но вы прекрасно знаете, в каком неприглядном свете изображается Африка в подобных СМИ. Африканские бизнесмены, с которыми я беседовал, были очень рады, что в кои-то веки профессор из Америки поинтересовался тем, что они делают и как они живут.

Впрочем, это лишь вопрос времени. 15 лет тому назад, когда я начинал работать над «Решением для 86%», я слышал примерно те же нарекания от многих индийских и китайских предпринимателей.

**Knowledge@Wharton:** Африка – это, без сомнения, огромный рынок, но он далеко не монолитен. Какова его структура?

**Махаджан:** Африканский рынок ничем не отличается от рынка любой развивающейся страны. Побеседовав с представителями многих рекламных агентств, транснациональных корпораций и местных компаний, я пришел к выводу, что африканский рынок можно разделить на три сегмента, которые я условно называю Африка-1, Африка-2 и Африка-3. Фактически, эту терминологию я позаимствовал у индийского предпринимателя, упомянутого в моей книге.

Африка 1 охватывает от 5% до 15% процентов населения каждой страны. Эти люди могут быть родом из любой страны мира, не только из Африки. Это высокопоставленные чиновники, иностранные сотрудники больших компаний, люди, работающие в негосударственных организациях или крупных международных банках. Этот сегмент интересовал меня в меньшей степени, чем два других.

Больше всего меня интересовала Африка-2. Представителей этого сегмента нельзя назвать ни богатыми, ни бедными. Это обычные люди, живущие от полочки к полочке, хотя у некоторых могут быть и небольшие сбережения. Как нетрудно догадаться, это в основном государственные служащие: медработники, учителя и т. п. – а также работающие в туристической индустрии.

У этого сегмента очень высокие запросы. Эти люди уверены, что Африка не стоит на месте, они настроены оптимистически. В своей книге я уделяю немало внимания тем огромным возможностям, которые открывает перед бизнесом Африка-2. Этот сегмент составляет от 35% до 50% населения африканских стран, то есть охватывает примерно 350-500 миллионов человек. Разделите это число на 5 – это средняя численность африканской семьи (в США это 3 человека, в Индии – 4)... Словом, Африка-2 представляет собой очень перспективный рынок, который способен дать мощный импульс потребительскому сектору и африканской экономике в целом.

Наконец, есть еще Африка-3 – это остальные 35%-60% населения, та его часть, которая с трудом сводит концы с концами. Именно к этой части населения относятся все те истории, которые вы, как правило, слышите в масс-медиа. Но процент малоимущих в Африке ничуть не больше, чем в других развивающихся странах. В конце концов, в той же Индии 700 миллионов человек (а в Китае – 750 миллионов) не имеют туалета с канализацией. В случае с Африкой-3 интересно отметить, что многие из этих людей работают на Африку-1 или Африку-2 в качестве горничных и т.п. – и стремятся в один прекрасный день сами стать частью Африки-2.

**Knowledge@Wharton:** Не могли бы вы привести несколько примеров инновационных африканских компаний или новых отраслей экономики, которые возникли благодаря открывшимся в Африке возможностям?

**Махаджан:** Один из примеров – это замечательная кенийская компания под названием Mabati Rolling Mills. Mabati на языке суахили означает листы катанного железа, из которого местные жители делают крыши своих домов. Когда представителям Африки-2 или Африки-3 удастся скопить немного денег, основным приоритетом для них становится строительство дома. Они строят дом комната за комнатой – иногда на это могут уйти годы. Конечно же, им необходима крыша, от 20 до 30 листов железа на дом, и они постепенно покупают их по два-три листа на раз. Часто можно увидеть, как люди перевозят эти листы железа на крыше такси или на двух велосипедах. Основатели Mabati обратили внимание на этот фактор и сегодня их компания является ведущим игроком на кенийском рынке кровельного железа, объем которого достигает \$180 млн. Компания непрерывно модернизирует свои производственные мощности, а ее продукция экспортируется уже в полсотни стран по всему миру.

Далее, можно отметить африканскую киноиндустрию. Так, нигерийский «Нолливуд» сегодня выпускает больше фильмов, чем индийский «Болливуд» или американский Голливуд. Качество этой кинопродукции, конечно же, оставляет желать лучшего. Во многих африканских странах нет сети кинотеатров, так что «нолливудские» фильмы доступны населению лишь на видеокассетах (зачастую, речь не идет даже о CD или DVD).

Еще одна быстрорастущая отрасль – это производство косметики и предметов гигиены. Здесь надо иметь в виду, что африканские женщины ничем не отличаются от всех остальных женщин мира. В то время, как многие транснациональные компании не считали нужным адаптировать свои продукты ко вкусам африканских потребителей, местные компании именно этим и занялись, и сегодня на рынке можно видеть, например, огромное количество местной косметики для ухода за волосами.

Существует также большой рынок для бывших в употреблении товаров, то есть секонд-хенда. Когда мы с вами каждые два-три года меняем свой мобильный телефон, мы не задумываемся о том, где может очутиться в итоге наша старая мобилка. А старые телефоны из Европы и Соединенных Штатов очень часто отправляются в Африку.

Интересно заметить, что одним из экономических факторов является также и смерть. Об этом не принято говорить, но во многих африканских странах смерть является поводом для торжественных мероприятий. В случае смерти близкого человека многие люди тратят свои сбережения на то, чтобы устроить достойные поминки или что-то в этом роде. Приглашают иногда целую общину – можно лишь представить размах подобных мероприятий. Так что кое-где созданы специальные компании, которые оказывают услуги, связанные с похоронами и поминками.

**Knowledge@Wharton:** Вы упомянули компании Coca-Cola и Unilever. Какой подход применяют транснациональные компании, чтобы закрепиться на «целинных» африканских рынках?

**Махаджан:** В последнем разделе своей книги я говорю о концепции «убунту». Это слово из языка зулу означает «я есть, потому что есть ты». Иначе говоря: мы работаем вместе и зависим друг от друга. Дезмонд Туту обозначает этим словом свою концепцию общественной гармонии. Я же попытался придать этой концепции деловой смысл. На мой взгляд, компания не может существовать, если она не заботится о своих сотрудниках и своих клиентах.

Хорошим примером здесь может послужить Coca-Cola. Ее оптовые базы имеются во всех углах и закоулках африканского континента, пусть даже ей приходится доставлять туда товар на автобусах, на мулах, на велосипедах или как-нибудь еще. Почему бы не использовать эту сеть для распространения презервативов? И вот Coca-Cola начала сотрудничать с рядом неправительственных организаций, таких как вашингтонская Population Services International, помогая обеспечивать презервативами отдаленные районы Африки.

Компания Unilever принимает участие в инициативах по борьбе со СПИДом в Южной Африке – инициативах во многом уникальных. Они направлены на помощь сиротам из семей, в которых оба родителя умерли от СПИДа. Unilever помогает находить приемных матерей, которые взяли бы на себя опеку над этими детьми.

Помимо «убунту», транснациональным корпорациям, сумевшим достичь успеха в Африке, свойственно очень четкое понимание того, кем являются и чего хотят местные потребители. Руководство этих компаний хорошо понимает, что в Африке,

– принимая во внимание тот спектр потребителей, с которым они здесь имеют дело,  
– им необходимо делать гораздо больше, чем в других развивающихся странах.

**Knowledge@Wharton:** А как насчет маркетинга в Африке? Что больше всего поразило вас как специалиста в области маркетинга?

**Махаджан:** Я часто наблюдал, как дети покупают бутылку «Кока-колы», которая стоит совсем недешево, ставят ее прямо посередине стола, чтобы все могли ее видеть, и приносят с десятков стаканов, чтобы поделиться ею со всеми своими друзьями. Это продукт, воплощающий человеческие стремления. И понимание этих стремлений, апеллирование к ним – это важный момент, который был отмечен мною во многих маркетинговых кампаниях.

Еще одна вещь, которую необходимо помнить, – это то, что население Африки очень молодо. Фактически, здесь более 40% населения моложе 15 лет, по сравнению с 30% в Индии. Вот почему в рекламе часто используются спортивные мотивы, а также музыка.

**Knowledge@Wharton:** А что вы можете сказать о ценовой политике? Проводят ли компании специальную ценовую политику для Африки-1, Африки-2, Африки-3?

**Махаджан:** Здесь, как и во многих других развивающихся странах, я не раз наблюдал то, что можно назвать «стратегией самой мелкой монеты». Когда мы с вами хотим купить бутылку воды, то платим, сколько приходится, – скажем, \$1, а в аэропортах даже больше. Там, как правило, продается бутилированная вода под маркой международных компаний, таких как Nestle. Тем временем африканские предприниматели разрабатывают продукты, которые можно продавать за самую мелкую монету или купюру – например, в Нигерии это купюра в 5 найр. Правда, это может быть не та вода, которую продают в развитых странах, и продавать ее могут по-другому. То есть это может быть обычная вода из-под крана в полиэтиленовом кулечке.

Кто же будет это покупать? Часто это люди, которые стоят перед церковью, мечетью или храмом и просят милостыню у прохожих. Из-за страшной жары они просто не могут провести целый день без воды. И некоторые предприниматели прикинули, что можно продавать им воду по самой минимальной цене.

**Knowledge@Wharton:** А какие самые серьезные трудности политического или иного характера встают перед компаниями, работающими в Африке?

**Махаджан:** Когда я был в Африке, я взял за правило не общаться ни с политиками, ни с представителями различных «торговых палат». Я исходил из убеждения, что африканские политики ничем существенным не отличаются от индийских или китайских, так что общение с ними не сулило ничего интересного. Меня интересовали не особенности местного законодательства, а те способы, при помощи которых компании могут приблизиться к 950 млн. африканских потребителей.

Я увидел много очень оригинальных решений. Например, одной из самых интересных компаний, чью деятельность я изучал, является Innscor, сеть ресторанов



быстрого питания из – откуда бы вы думали? – Зимбабве. Эта компания сумела выйти из сложной ситуации, вызванной перманентным кризисом и беспорядками в Зимбабве, благодаря экспансии на рынки других африканских стран.

Кроме того Innscor владеет крупнейшей в мире крокодильей фермой. Я спросил руководителей компании: «У вас есть собственные рестораны, у вас есть собственная торгово-распределительная сеть и каналы сбыта, используемые транснациональными компаниями для доставки своих продуктов, так зачем вам эта крокодиля ферма?» А дело было в том, что ввиду политической ситуации в стране они поняли, что у них будут проблемы с доступом к иностранной валюте. Отсюда и крокодиля ферма: шкуры крокодилов идут на экспорт в Европу, а мясо – в Китай.

**Knowledge @ Wharton:** Вы не раз упоминали Индию и Китай. Во многих странах существует большая диаспора индийских или китайских эмигрантов, которые принимают активное участие в развитии своей родины. Нет ли чего-то подобного и в Африке?

**Махаджан:** Да, африканская диаспора тоже активно участвует в развитии континента. По некоторым оценкам, основанным на данных об официальных и неофициальных денежных переводах, Африка ежегодно получает от диаспоры до \$40 млрд., то есть не меньше, чем Индия. Существуют также различные организации по трудоустройству африканских эмигрантов, вроде лондонской Recruit Africa. Тем не менее, в своей книге я призываю африканскую диаспору быть еще активнее.

Одним из представителей этой диаспоры является, например, Мо Ибрагим, основатель оператора мобильной связи компании Celtel. Ибрагим – уроженец Судана. Он получил образование в Александрии, закончил магистратуру и докторантуру в Англии, где работал на British Telecom, а затем основал в Кении собственную компанию, предоставляющую услуги мобильной связи. Это просто захватывающая история – как он решал проблемы, связанные с отсутствием электричества, как организовано сервисное обслуживание в сельской местности и т. д.

Это лишь один из многих примеров того, как бывшие эмигранты возвращаются в Африку, чтобы начать собственное дело. Так, Университет Ашеси в Гане был основан в 2002 году местным уроженцем Патриком Авуа, который некоторое время был эмигрантом в США, работал на Microsoft, а затем вернулся и создал очень неплохой колледж с базовым четырехлетним циклом обучения.

Алекс Каммингс, человек, который на момент написания моей книги был руководителем африканского филиала компании Coca-Cola, тоже представитель диаспоры. Он родом из Либерии, приехал в США на учебу, а недавно его перевели в штаб-квартиру Coca-Cola в Атланте и назначили главным административным директором всей компании.

Сегодня около 100 миллионов африканцев живут вдали от дома. Но эмигранты, не теряющие связи с родиной, – как это часто бывает в случае эмигрантов из Индии или Китае, – иногда бывают чрезвычайно находчивыми. Как я мог убедиться лично, диаспора изобретает очень оригинальные способы, чтобы помочь своим родным в Африке начать собственный бизнес.

**Knowledge@Wharton:** Какой совет вы могли бы дать компаниям, которые хотели бы выйти на африканский рынок?

**Махаджан:** Мой совет будет примерно таким же, как и в случае с Индией или Китаем. В Хараре, столице Зимбабве, мне доводилось встречаться с руководителями Unilever, очень интересными людьми, которые сказали мне: если вы действительно хотите понять Африку, вам надо отправиться на «потребительское сафари». Надо поехать и собственными глазами посмотреть, что и как здесь происходит. Такой же совет дал мне один из руководителей Coca-Cola в Кении. Правда, далеко не все ему следуют. Многие компании, говорили мне в Африке, руководят своими африканскими филиалами из европейских штаб-квартир. А если руководители не присутствуют на месте, в Африке, им трудно понять, как работает местный рынок, и у них нет контакта с местными институциями. Поэтому мне дали очень хороший совет: «Прогуляйтесь по рынку».

Я призываю компании обратиться к представителям африканской диаспоры, которые могли бы помочь в освоении этого рынка. К своему огромному удивлению я выяснил, что в Соединенных Штатах число иммигрантов из Африки приближается к 1,1 млн., то есть африканцев лишь ненамного меньше, чем выходцев из Индии. Кроме того до 10% населения Северной Африки сегодня находится в Европе. Попросту говоря, из 100 миллионов североафриканцев 10 миллионов сегодня живут и работают в Европе, пересылая заработанные деньги на родину. И среди них немало людей одаренных и предприимчивых.

И еще один совет: стоит задуматься о приобретении африканских компаний. В Африке, также как и в Индии или Китае, есть много замечательных фирм, созданных местными бизнесменами. Например, в Восточной Африке действует сеть супермаркетов под названием Nakumatt. Это супермаркеты в американском стиле, немного адаптированные к местным условиям, причем сеть стремительно расширяется. Если вы хотите работать в сфере розничной торговли, то Nakumatt могла бы стать отличным приобретением, которое позволило бы вам проникнуть на африканские рынки.

Ситуация в Африке не слишком отличается от ситуации в Индии или Китае. Необходимо лишь познакомиться с этим континентом и самому увидеть все возможности, которые там открываются.

## Про Wharton School та Knowledge @ Wharton



Wharton School Университета Пенсильвании, основанная в 1881 году как первая коллегияльная бизнес-школа, известна во всем мире интеллектуальным лидерством и прорывными инновациями во всех ведущих дисциплинах бизнес-образования. Являясь наиболее всеобъемлющим источником бизнес-образования в мире, Wharton объединяет исследователей и практиков с помощью широкого взаимодействия с мировым бизнес-сообществом. Школа насчитывает свыше 4800 студентов: MBA, Executive MBA, и докторантов, а также более 9000 участников ежегодных образовательных программ. Сеть выпускников превышает 86000 человек.

Knowledge @ Wharton - интернет-ресурс, доступный дважды в неделю, который охватывает знания, сгенерированные в Wharton School и за ее пределами, источниками для которых служат исследовательские работы, конференции, выступления докладчиков, книги и интервью с преподавателями и другими экспертами в актуальных бизнес-темах. Сеть Knowledge @ Wharton, которая включает в себя китайское, испанское, португальское, индийское издания, а также издание с Ближнего Востока, имеет более 1,7 млн. читателей по всему миру и включает более 2000 статей и научных работ в базе.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu>

## Львовская бизнес-школа Украинского Католического Университета (LvBS)



Львовская бизнес-школа Украинского Католического Университета (LvBS) - это школа с европейскими ценностями, подходами и моделями бизнеса

LvBS создает интеллектуальную платформу для открытого сообщества лидеров, эффективно и согласно международным стандартам строит результативную систему и качественную культуру управления.

Школа объединяет разработанные по высшим мировым стандартам учебные программы по менеджменту и уникальные продукты по развитию бизнеса, которые основаны на общечеловеческих ценностях и содержат культурно-духовный компонент.

Приоритетность развития бизнес-образования, направленного на воспитание ответственных предпринимателей, а не только на развитие эффективных управленцев, признали на международном уровне в издании Financial Times. В своей статье "Lviv aims for ethics and expertise" Financial Times рассказывает, как LvBS развивает лидеров украинского бизнеса по международным стандартам и критериям профессионализма в контексте осмысления общественной и моральной ответственности бизнеса.

<http://lvbs.com.ua>