

# **Глава 1**

## Когда уже нечего терять

**В** пятилетнем возрасте родители отдали Марко Гомеса в бразильскую школу, находившуюся в сорока километрах от дома. Он добирался до города вместе с отцом на автобусе. Отец делал диваны для богатых людей, живших на другом берегу озера. Мама научила мальчика читать, но математики она не знала, а потому хотела, чтобы сын изучал ее в лучшей государственной школе, в которую только удастся его устроить. Увы, в родной деревне Гама такой не нашлось, а математике предстояло сыграть очень важную роль в жизни Гомеса. Занятия заканчивались гораздо раньше, чем рабочий день отца, и мальчугану приходилось идти пешком целый километр до большой автобусной станции, построенной в 1960-х годах в типичном для столицы страны в то время модернистском стиле. Каждый день мама заставляла его повторять свои имя и адрес, пока он не выучил их назубок. Правда, он мог произнести их только вместе, а не по отдельности.

Марко Гомес

Квартал 34, дом 130

Район Лесте

Деревня Гама

Федеральный округ Бразилиа

Он повторял эти слова бесчисленное число раз, так что позабыть просто не мог. Особенно если учесть, что это была единственная нить, связывавшая его с домом. «Я повторял это как робот, — вспоминает Марко сейчас, колеся на своем старом “Фиате” по дорогам Бразилии, — или как дрессированная собачка».

Как-то в полдень он заснул в салоне автобуса и пропустил свою остановку. Не растерявшись, нашел полицейского, дернул его за рукав и потребовал: «Отведите меня к вашему генералу». Тот пришел в восторг и отвел нахального мальчишку на автобусную станцию, где Марко сообщил капитану полиции, что пропустил остановку, и отрапортовал свои имя и адрес. Капитан поручил доставить его домой на переднем сиденье полицейского воронка, обычно перевозившего закоренелых наркоманов и контрабандистов, — таковые имелись среди соседей Марко и даже в его большой семье. Автомобиль влетел в деревню с ревущей сиреной, и соседи высыпали из домов посмотреть, что происходит. Пятилетний Гомес вылез из машины, вытащил свой школьный рюкзачок и заявил: «Привет, это всего лишь я!»

*Урок первый: что бы ни случилось, я смогу справиться сам.*

В шесть лет Гомес перестал посещать школу в Бразилиа, поскольку семье оказались не по карману ежедневные траты на автобус и школьный обед. Он скучал по своим учителям. В деревенской школе многие дети начинали читать лет в десять, а то и позже, и ему было неинтересно учиться с ними в одном классе. Он скучал по голубям, которых гонял после уроков на площади Трех Властей, по ноющей боли в мышцах после долгой прогулки и даже по ежедневным поездкам в автобусе.

Как-то шестилетний Гомес вернулся из школы в деревянную лачугу, где жил с родителями; за детские годы ему пришлось сменить немало таких убогих жилищ. В центре комнаты отец согнулся над тарелкой. «Марко! Немедленно отправляйся в свою комнату!» — прикрикнула на него мать. На глаза ребенка навернулись слезы. Ему не нравилось попадать в неприятные ситуации, и он не мог понять, что такого сделал. Позже он узнал: его отец наркоман, а в тарелке был кокаин. Именно этот белый порошок, от которого так старалась уберечь его мать, и стал главной причиной того, что у родителей не нашлось денег на оплату его поездок в школу. Кокаин был причиной постоянных ссор между ними. Из-за него отец несколько раз терял работу, а однажды какой-то дилер застрелил его двоюродного брата. Уровень смертности от преступности в трущобах, или *фавелах*, Бразилии вполне сопоставим с потерями в зоне боевых действий в современной гражданской войне. В самых неблагополучных районах каждый пятый житель потерял кого-то из близких; многие обвиняли полицию в неспособности и нежелании контролировать ситуацию<sup>1</sup>. Гомес лишился лишь нескольких друзей детства, но тема смерти в Гаме была столь же обыденной, как и разговоры о погоде. «Помнишь парня, постоянно торчавшего на том углу?» «Ты слышал, что случилось с тем мальчишкой на белом велосипеде?»

*Урок второй: быстрые деньги от торговли наркотиками в Бразилии не приносят счастья.*

Когда Гомесу исполнилось восемь лет, друг пригласил его в христианскую евангелическую церковь. Бразилия — крупнейшая в мире католическая страна, но в конце 1990-х годов в ее беднейших районах получило распространение евангелическое протестантство, ведь католическая пропаганда смирения и скорби не вселяла никакой надежды на будущее. По данным общегосударственной переписи населения,

в период с 1991 по 2000 год численность католиков в Бразилии сократилась на 10 процентов, а протестантов выросла с 9 до 15 процентов.

В поселениях вроде Гамы протестанты собираются отнюдь не в роскошных церквях; чаще всего моления проходят в небольших комнатах в стрип-моллах, круглосуточных продуктовых магазинах или парикмахерских. Там редко можно увидеть крест, поскольку он ассоциируется с католичеством. Зато такие моленные дома легко узнать по длинным рядам белых пластиковых кресел и музыкальным ударным установкам.

Гомес увлекся евангелическим протестантством. Ему нравились его легенды, песнопения, чувство общности и вера в то, что где-то там наверху кто-то оберегает его. В мире, где его сверстники поддавались искушению легких денег от торговли наркотиками, Гомеса заинтересовал образ Христа. Однажды вечером он вернулся домой из церкви в разгар скандала между родителями. Они находились на грани развода. Тогда он впервые попытался обратить их мысли к Богу. С течением времени ему удалось убедить отца отказаться от кокаина и спасти брак отца и матери. С тех пор отец не притрагивался к наркотикам. (В настоящее время родители состоят членами общины евангелистов в Гаме.) «За окном по-прежнему царил хаос, но по крайней мере дома жизнь начала налаживаться», — вспоминает Гомес.

Сейчас он не может точно сказать, какие слова нашел для родителей тем вечером. Десятью годами позже он говорил: «Можно взглянуть на ситуацию с точки зрения психологии: наркотики отняли у моего отца все, и в тот момент он находился на грани потери семьи. Но если верить в чудо, то можно сказать, что Бог спас его. Не имеет значения, что именно сыграло решающую роль, главное — что он перестал употреблять наркотики».

*Урок третий: никто не минует искупления.*

Гомес начал собирать компьютеры с двенадцати лет. Его дяди занимались нелегальным бизнесом: закупали игрушки в Парагвае, перевозили через бразильскую границу и продавали на черном рынке. Но после ареста они переключились на компьютерные комплектующие, поскольку из-за небольших габаритов их легко было транспортировать и собирать уже в Бразилии. Гомес любил возиться с ними, пока дяди отдыхали. Он сам научился устанавливать материнские платы, жесткие диски, видеокарты, прямо как сказочный эльф, чинивший обувь, пока сапожник мирно спал в соседней комнате.

Несколькими годами позже один из родственников Гомеса, пробираясь через джунгли с шестью примотанными к торсу жидкокристаллическими мониторами, вдруг понял, что надо что-то менять. После очередного ареста он решил легализоваться и открыл магазин компьютерной техники в полуподвальном помещении рядом с пропахшим потом и мылом залом для занятий боевыми искусствами. Он по-прежнему собирал компьютеры, но теперь закупал комплектующие оптом по официальным каналам.

Гомес работал в этом магазине каждое лето. Заметив какие-нибудь ошибки, дядя кричал на него и нещадно насмехался, что было обычным делом в больших семьях, где доминировали мужчины. Но Марко хотел накопить достаточно денег, чтобы купить скейтборд, комиксы, да и работа ему нравилась. Бизнес дяди, целиком державшийся на передававшихся из уст в уста отзывах, процветал. У него был самый большой доход в разросшейся семье Гомеса. Дядя владел несколькими домами, имел машину и катер, ходивший по рукотворному, чистому как слеза озеру Параноа — вырытому отчасти и для того, чтобы отгородить дома богатых государственных деятелей от нищих кварталов. По перешейку через озеро ходил автобус, доставлявший прислугу в богатые дома утром и забиравший обратно вечером. Опаздывать на него было нельзя, поскольку другого способа добраться не существовало — разве что у вас была машина или катер, как у дяди Марко. «Мы представляли себя героями из “Спасателей Малибу”, — рассказывает Гомес, а затем застенчиво добавляет: — Но, к сожалению, с нами не было девушек».

*Урок четвертый: преступление не окупается, зато компьютеры — вполне.*

В возрасте двенадцати лет Гомес впервые получил доступ в Интернет через медленное модемное соединение. Это потрясло мальчика не меньше, чем тот день, когда он впервые попал в евангелистскую церковь. Из Интернета Гомес узнал о таких компаниях, как Yahoo! и Google, прочитал о возглавлявших их богатых и могущественных американских предпринимателях. Он начал самостоятельно изучать программирование — не потому что собирался стать одним из таких бизнесменов, а потому что это занятие ему нравилось не меньше, чем чтение комиксов и катание на скейтборде. Мысль о том, что когда-нибудь он создаст интернет-компанию, казалась такой же невероятной, как и мысль стать вторым Джеймсом Кэмероном

исключительно из любви к фильмам о Терминаторе. Ему такое даже в голову не приходило.

Казалось, вернулись те дни, когда отец собирал диваны и брал Марко с собой, отправляясь на встречу с заказчиками в роскошные дома за озером. Гомес вырос в мире, где степень бедности оценивалась добротностью материалов, из которых сложены стены твоего дома. Поэтому на богатство этих поместий он смотрел, разинув рот от изумления. Его поразил огромный телевизор, почти с него высотой; как раз шла реклама кока-колы с большими муравьями в главных ролях. Дóма, на экране своего маленького телевизора, он едва мог разобрать, как выглядят эти букашки; а здесь они были огромными, трепещущими и полными жизни. Он с трудом оторвал взгляд от большого экрана, но не потому, что хотел иметь такой же. Окружающая роскошь слишком сильно контрастировала с его повседневной жизнью, чтобы он испытывал зависть. Как и интернет-компания, этот телевизор предназначался для особенных людей — не для бедного, полубразованного Марко Гомеса. Это и был пятый урок, но он оказался ошибочным. Спустя десять лет после первого выхода в Сеть Гомес основал интернет-компанию, получил финансирование, переехал в Сан-Паулу и стал примером для будущих предпринимателей в интернет-экономике страны. Весной 2010 года Гомес летел в Европу, собираясь сделать в Париже предложение своей девушке и получить награду за успехи в бизнесе в Барселоне. От предвкушения чудесных перемен в жизни у него вспотели ладони. За все, чего он достиг, ему следовало благодарить многих людей. Маму — за настойчивое желание дать ему образование; отца — за отказ от наркотиков; дядю, показавшего, что предпринимательство — не только торговля наркотиками; друга, приведшего его в церковь евангелистов; ну и конечно, человека, придумавшего Интернет. Но в первую очередь Гомесу следовало благодарить XXI век, стерший границы и уравнивший шансы.

В книге рассказывается о великих бизнесменах — блестящих, немного сумасшедших, дерзких и энергичных. Созданные ими компании изменили жизнь миллионов людей и сделали больше для уничтожения нищеты, чем многие государственные программы и неправительственные организации. Мы не говорим о предпринимателях, едва сводящих концы с концами и работающих благодаря программам микрокредитования. Эта книга посвящена людям иного масштаба — мечтателям, провидцам, мегаломаньякам, яростным

сукиным детям, которые смотрят на мир по-другому и не могут внятно объяснить причины своих поступков. Они просто не умеют иначе. Именно они создали FedEx, Apple, Google, Microsoft и, более того, вселили в сотни людей уверенность в том, что и они способны добиться того же. Вследствие чего мир изменился.

В отдаленных уголках Азии, Восточной Европы, Африки, Ближнего Востока, Латинской Америки сочетание исторических, социальных, геополитических, технологических, финансовых и макроэкономических факторов создало тот «первичный бульон», в котором зародилось новое мощное поколение предпринимателей. У западных стран остался небогатый выбор — или инвестировать в их проекты, или оказаться сметенными с дороги.

В связи с этим чаще всего вспоминается Кремниевая долина. Однако авторы не ставят перед собой цели открыть вторую такую же. Вряд ли существует еще одно подобное место. Коммуникации и глобализация создали новый мир, в котором новые великие компании могут появиться где угодно. Тем более что сегодня в регионах, считавшихся в течение большей части XX века экономической пустошью, быстро формируется миллиардный средний класс — основной потребитель товаров и услуг.

Благодаря росту влияния западных ТНК в развивающихся странах и взаимопроникновению культур в современном мире интернет-технологий новый тип делового человека отличается от всех существовавших ранее. Он представляет собой нечто среднее между торговцами старой волны, стремившимися заработать лишь на пропитание для своей семьи и немного сверх того, и современными одержимыми ростом бизнеса и финансирующимися за счет венчурных фондов предпринимателями Кремниевой долины, живущими в глобализованном, уменьшившемся в размере мире. Их могут заботить проблемы рынков развивающихся стран, и их модель не похожа на поведение торговца из соседней деревни. Иногда они носят имена: Билл Гейтс, Стив Джобс или даже Дональд Трамп и Уолт Дисней. Имеют представление о том, как работает рынок венчурного капитала. Знают, что крошечная компания очень быстро может разрастись до невероятных размеров. И помнят: кто не рискует, тот не пьет шампанского. Они уверены, что Давид способен победить Голиафа, поэтому обладают тремя существенными преимуществами.

Первое — преимущество игры на своем поле. Американцам хотелось бы, чтобы в ближайшие десятилетия экономический рост был связан с центральными регионами США, где кризис в промышленных отраслях оставил без работы миллионы людей, а местная экономика пребывает в глубокой стагнации. К сожалению, это маловероятно. Наивысшие темпы роста будут демонстрировать рынки развивающихся стран. Goldman Sachs впервые представила этот прогноз на Уолл-стрит в докладе под названием «Building Better Global Economic BRICs»<sup>2</sup> («BRICs\* строят лучшую глобальную экономику»), в котором утверждалось, что в 2010 году более 10 процентов мирового ВВП будет приходиться на Бразилию, Индию, Россию и Китай, и в дальнейшем тенденция станет лишь развиваться. Еще более интересно, что к середине нашего столетия в число лидирующих экономик мира войдут Китай, США, Индия, Бразилия, Россия, Индонезия и Мексика<sup>3</sup>. В этих странах растущий средний класс стимулирует экономический рост. Зрелые компании США больше всего хотели бы сохранить для себя миллионы новых потребителей. Но, к сожалению, это не всегда удастся. Например, KFC, может, и доминирует на китайском рынке фаст-фуда, но ни одной из интернет-компаний Кремниевой долины не удалось достичь того же в соответствующем сегменте китайского рынка. В действительности никто лучше местных предпринимателей не знает его особенностей.

Второе преимущество заключается в том, что в глобальном мире для таланта и денег нет границ: они перетекают туда, где для них открываются возможности. И этот поток уже устремился в сторону развивающихся рынков. Сегодня более 100 миллиардов долларов венчурного капитала и частных средств ищут там применения, особенно на фоне нулевого роста фондового рынка США в последнее десятилетие.

При этом многие эмигранты, прибывшие недавно в США, возвращаются домой. Научный сотрудник университета Дьюка Вивек Вадхва считает, что число возвращенцев, особенно в Индию и Китай, в ближайшие пять лет достигнет нескольких сотен тысяч. Еще больше человек покинет США из-за растущего враждебного отношения к иммигрантам вообще и въехавшим по временной рабочей визе в частности.

---

\* См. также: О'Нил Дж. Карта роста. Будущее стран БРИК и других развивающихся рынков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.



Многие из тех, кто собирался приехать в США для обучения в колледжах и университетах, теперь отказываются от этой мысли: 2009 год стал первым годом *сокращения* численности зарубежных абитуриентов в ведущих американских вузах.

Сложно точно оценить, чем это чревато для США в целом, но для предпринимательства негативные последствия очевидны. Четверть успешных компаний Кремниевой долины созданы иммигрантами. Если бы Штаты не были страной неограниченных возможностей, то у нас не появились бы Intel, PayPal, Google, Yahoo! и целый ряд других гигантов — не говоря уже о том, что тысячи иммигрантов вливаются в ряды менеджеров и исследователей во всех высокотехнологичных отраслях экономики страны.

Третье преимущество бизнесменов новой волны не подлежит количественной оценке: им, как и рынкам развивающихся стран, нечего терять, а стало быть, они не видят обычных преград. И при этом получают роскошный шанс начать все с чистого листа. Поэтому в Южной Корее широкополосная связь гораздо лучше, чем в США, а где-нибудь среди хижин пигмеев в Центральной Африке — телефонный сигнал более отчетливый, чем, к примеру, в Сан-Франциско. По этой же причине между городами Японии курсируют фантастические сверхскоростные экспрессы, которые вряд ли когда-нибудь появятся в Нью-Йорке или Лос-Анджелесе.

Посмотрите на деловую элиту США. Как ни странно, наиболее успешные ее представители вышли из наименее благополучных слоев населения — из иммигрантов, прибывших сюда без гроша в кармане; бедняков, которые не в состоянии дать достойное образование своим детям; неуклюжих посредственных студентов, в которых никто не верил. Один из самых харизматичных предпринимателей Кремниевой долины не окончил университет. Чем ниже положение человека в социальной иерархии, тем больше у него стимулов сломать установившийся порядок. Суть «американской мечты» в том и состоит, что, если не боишься рискнуть, ты можешь выиграть многое.

Однако ситуация, когда вам нечего терять, не может продолжаться долгое время. Все преходяще. И тот, кто упустил момент, не сможет вернуться в прошлое.

Эта книга отнюдь не о глобализации. В ней нет рассуждений о мировом среднем классе, сформировавшемся в результате деятельности ТНК, исследовательских лабораторий или колл-центров из западных

стран. Мы расскажем о зарождении блестящих бизнес-парков с широко известными названиями — Google, Microsoft или Oracle, и о явных выгодах от привлечения в компании образованных, усердных и непритязательных в вопросах оплаты труда специалистов из развивающихся стран.

Именно с этого и начинается история предпринимателей новой волны. В свое время могущественные империи расширялись за счет захвата новых территорий, богатых природными ресурсами, а нынешние западные ТНК стремятся использовать ресурсы развивающихся стран для сохранения высоких темпов роста бизнеса и курса акций.

Для начала рассмотрим ситуацию в США. С 2000 по 2010 год было создано очень мало рабочих мест; за первое десятилетие в истории страны их количество в частном секторе *сократилось*. Доходы среднестатистической американской семьи в эти годы не росли. В среднем по стране не увеличивалась стоимость жилой недвижимости. Фондовый рынок не рос.<sup>4</sup>

Конечно, это усредненные цифры. В Кремниевой долине в тот же период появилось немало новых миллионеров и миллиардеров, и, без сомнения, в будущем их количество увеличится. Речь не о том, что никому в США не удавалось заработать деньги, просто те, кому это удалось, стали скорее исключением, чем правилом. Они сделали это на фоне нулевого прироста благосостояния своих соотечественников.

Возможно, «американская мечта» оказалась слишком привлекательной. При этом большинство старых отраслей, подобных автомобилестроению и черной металлургии, некогда составлявших гордость страны, отвыкли от инноваций и забыли о нуждах потребителей и необходимости охраны окружающей среды.

Спад в старых отраслях ударил бы по экономике США намного сильнее, если бы не совпал с революцией в сфере информационных технологий. Массовая компьютеризация требовала колоссального роста объемов производства компьютеров. И — да здравствует новый подъем в экономике! — наличие ПК на каждом рабочем месте послужило предпосылкой для создания компьютерных сетей. Что, в свою очередь, привело к многомиллиардным инвестициям в разработку программного обеспечения, обусловивших появление десятков новых компаний с оборотом в миллиарды долларов в считанные годы. В довершение всего распространение Интернета стало невиданным толчком к развитию современного предпринимательства. Резко выросли

объемы продаж ноутбуков, промышленного и персонального программного обеспечения, смартфонов, телекоммуникационных технологий. Интернет придал новый импульс и развитию многих старых отраслей экономики США, находившихся в стагнации, например: розничной торговле, средствам массовой информации, туризму. Если не считать массового краха доткомов после марта 2000 года, в 1990-х создавался большой объем реальной стоимости, но в 2000-х ситуация изменилась. Со многих точек зрения экономический подъем начала нового столетия принес больше вреда, чем пользы. В отраслях потребительских товаров он происходил главным образом за счет строительного бума и роста задолженности по кредитам. По данным отделения Федерального резервного банка, в период 2000–2010 годов она возросла более чем вдвое — с 6 до (примерно) 14 миллиардов долларов.

В корпоративном секторе экономический подъем начала 2000-х годов не сопровождался ростом количества рабочих мест, зато продемонстрировал невиданный рост производительности труда. За редкими исключениями вроде Google процесс непрерывного создания крупных акционерных компаний в Кремниевой долине почти прекратился, а США пережили существенную трансформацию стандартов корпоративной культуры. Массовые увольнения больше не считались последним отчаянным средством спасения погибающей компании, а превратились в нормальный способ экономии издержек даже для получающих большую прибыль корпораций.

В то же время численность персонала непрерывно сокращалась, что практически не отражалось на заработной плате. По данным Института экономической политики и Бюро статистики труда, в период 2000–2005 годов средняя почасовая заработная плата с учетом инфляции снижалась на фоне роста производительности труда. По данным Министерства торговли, к 2006 году удельный вес заработной платы в ВВП упал до самого низкого уровня за весь период наблюдений, тогда как удельный вес прибыли достиг максимума за последние пятьдесят лет.

Однако так называемому процессу оптимизации в США есть пределы. Именно поэтому широкое распространение получили аутсорсинг и перенос производства в страны третьего мира. Казалось бы, это слишком хорошо, чтобы быть правдой: высококвалифицированные специалисты готовы работать за гораздо меньшую оплату.

Благодаря широкому развитию коммуникаций, Интернета и компьютерных технологий появилось понимание того, что глобально функционирующая на основе аутсорсинга компания способна оставаться жестко организованной структурой.

США приобрели репутацию чего-то большего, чем идеала свободного предпринимательства. Экономика страны превратилась в экономику знаний. США стали местом генерирования великих идей — iPod, смартфон, электронные книги, iPad, — реализуемых в странах третьего мира.

Профессора утверждали, что экономика США постепенно становится высокоприбыльной экономикой услуг. Высокодоходный интеллектуальный труд — будь то дизайн, разработка стратегий или конструкторская деятельность — по-прежнему оставался прерогативой США. Если возможно поручить кому-то неквалифицированную работу, почему бы этим не воспользоваться? По мнению некоторых гуру бизнеса, американские ТНК выполняют «гуманитарную миссию», предоставляя людям в развивающихся странах рабочие места. Таков уж новый глобальный уменьшившийся в размере мир и новая роль в нем США, ставших современной сверхдержавой новой волны. Америка гуманно позволяла другим странам выполнять то, что не хотели делать американцы, причем за заработную плату, которую им вряд ли удалось бы получать где-то еще. Кроме того, работники в других странах получали ценные навыки и опыт. Таким образом, в целом ситуацию можно считать выигрышной для обеих сторон. В мире формировалась трудовая сила, свободно перемещавшаяся по земному шару, подобно тому как кровь циркулирует по венам. Каждый орган выполняет предназначенную ему функцию, а кровь периодически возвращается к центру системы — сердцу. Функцию сердца в глобальном мире выполняют США. Однако Гари Пизано из Гарвардской школы бизнеса пишет: «Последние 25 лет бытовало мнение, что США могут оставаться центром инноваций и дизайна, предоставив производство другим. Ничто не может быть так далеко от правды»<sup>5</sup>. В данном утверждении есть две основные ошибки. Первая — это предположение, что производство можно полностью оторвать от исследовательско-конструкторской работы. В процессе производства рождаются новые идеи и шлифуется продукт, устраняются недоработки. Отказавшись от него, США потеряют источник идей. Вторая — мнение, что в развивающихся странах люди способны лишь отвечать на телефонные

звонки или выполнять простейшие операции. Оно не соответствует действительности. Как и не каждый американец является крупным изобретателем и провидцем вроде Стива Джобса. Пизано пишет: «Эта идея основана на предположении, что партнер, занимающийся производством, согласен вечно довольствоваться крошками с нашего стола. Но что, если у него есть планы и на нашу часть работы? Научившись вести производство (а мы постепенно утратим производственные навыки), эти люди окажутся в намного более выгодном положении, чем мы, и смогут освоить новые, более сложные этапы производства и дизайна продуктов, а потом и весь их жизненный цикл в целом»<sup>6</sup>.

Грубо говоря, мир вовсе не населен идиотами, которые будут вечно благодарны США за каторжный труд. Мысль, что Китай, Индия и другие страны Юго-Восточной Азии с энтузиазмом признают право США на высокооплачиваемую, интеллектуальную работу, в лучшем случае наивна, а в худшем — отдает расизмом. По иронии судьбы, США, пытаясь использовать ресурсы третьего мира для поддержания экономического роста, спровоцировали формирование нового класса предпринимателей и среды, необходимой для его процветания.

«Американская мечта», возможно, самый ценный предмет экспорта культурных ценностей — более ценный, чем кока-кола, сэндвичи KFC и сумочки Coach, вместе взятые. Те же средства коммуникации, которые позволяли установить связь между заводом в Китае и штаб-квартирой Apple в Купертино, демонстрировали нарождающемуся среднему классу стиль жизни западных стран и рассказывали о наиболее удачных примерах современного предпринимательства. Представьте, что вы устроились на работу программистом в подразделение Amazon в Индии. В день, когда это случилось, вы наверняка были на седьмом небе от счастья. Еще бы, вам пообещали платить 12 тысяч долларов в год за работу в уютном офисе, а это гораздо больше, чем когда-либо зарабатывали ваши родители. Для вашей семьи это даже престижнее, чем стать врачом. Именно индийские программисты, кстати, создали некоторые из наиболее сложных программ для электронных книг Kindle, продвигаемых компанией Amazon, которая в результате получила огромную экономию на издержках, ведь разработка программ обходится гораздо дороже, чем сборка самих устройств на заводе. Однако очень малая часть *ценности*, созданной

в этой производственной цепочке, действительно осталась в Индии; основная доля перекечевала владельцам Amazon. Индия же довольствовалась лишь несколькими неплохо оплачиваемыми рабочими местами.

Сначала Индия с большим волнением восприняла новость об этих хорошо оплачиваемых рабочих местах. Да и сейчас трудно найти противника строительства высокотехнологичных комплексов в Бангалоре. Но к концу 2000 года страна в целом и наиболее прогрессивные индийские бизнесмены в частности начали понимать, что единственный способ сохранить ценность национальных ресурсов — развивать местный бизнес.

Через сто лет внимание исследователей к описанному периоду времени в первую очередь привлечет отнюдь не история о том, как развивающийся мир любезно снабжал страны Запада дешевой рабочей силой. Это будет история о новых центрах влияния, яростно и хаотично прорывающихся через традиционные границы. Это будет история не о политиках, а о таких предпринимателях, как Марко Гомес.

Подобно открытию и освоению Америки, положившему начало более чем пятидесятилетнему мировому лидерству этой части континента, открытие и освоение экономических ресурсов развивающихся стран приведет к новым, волнующим и громким событиям; беспрецедентное цунами экономического подъема основательно изменит политическую и экономическую карту мира.

В различных отраслях перспективы роста различаются, причем довольно существенно, как и проблемы, стоящие перед странами третьего мира. Быстрая индустриализация и урбанизация вызвали потребность в создании новой, более современной инфраструктуры. Широкий доступ в Интернет и к телевидению означает новые возможности развития местных средств массовой информации и сферы досуга, поднимаясь до уровня современного Голливуда, Мэдисон-авеню и Сан-Франциско. В большинстве развивающихся стран источником постоянных инноваций стала мобильная телефония. Миллиарды людей в самых бедных деревнях обходятся без электричества и водоснабжения, но у них есть мобильные телефоны, изменившие нашу жизнь. Связь обеспечивает им доступ к услугам, о которых раньше не было и речи, например: образовательным, банковским, онлайн-играм и электронной торговле. Похоже, отрасли, десятилетиями развивавшиеся на Западе, вдруг возникли на пустом месте в развивающихся

государствах, причем не в какой-то одной отдельно взятой стране, а одновременно в Китае, Индии, Латинской Америке, Африке, Юго-Восточной Азии, Восточной Европе. Однако работа на рынках развивающихся стран — не для слабонервных. Жить и инвестировать там трудно. Культурные, деловые и этические проблемы подстерегают на каждом шагу. Многие западные инвесторы и бизнесмены уже поняли, что потенциал этих рынков слишком велик, чтобы его игнорировать, особенно с учетом замедления экономического роста в западных странах. Предприниматели новой волны имеют друзей в высших кругах. В Китае СЕО Alibaba Group, лидера в области электронной коммерции, Джек Ма выступает с докладами, патронирует начинающих бизнесменов и даже участвует в шоу в стиле фильма «Ученик чародея», чтобы способствовать развитию предпринимательства в стране. В Индии основатель компании — тяжеловеса в отрасли аутсорсинга — Infosys Н. Р. Нараяна Мурти продал 800 тысяч акций своей компании, чтобы инвестировать в бизнес молодых местных предпринимателей. На юге Сахары, в Африке, основатель eBay Пьер Омидьяр учредил инвестиционный фонд для прямых инвестиций в собственный капитал стартапов по западному образцу. В Латинской Америке неприбыльная организация Endeavor помогла найти финансирование более чем четыремстам предпринимателям, генерирующим в совокупности 3,15 миллиарда долларов годового объема продаж и создавшим 98 тысяч высокооплачиваемых рабочих мест. В Индонезии восьмидесятилетний миллиардер, сколотивший состояние на сделках с недвижимостью, И. Кипутра видит свою миссию в том, чтобы обучать и наставлять миллионы местных предпринимателей. В Руанде президент Поль Кагаме организует инвестиции от американских венчурных фондов и предпринимателей, а на Гаити бывший президент США Билл Клинтон собрал рекордное количество инвестиций в основной капитал венчурных компаний, чтобы избавить население от нищеты.

Перспектива развития бизнеса в развивающихся странах значит больше, чем нынешняя ориентация Уолл-стрит на страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай). Проекты типа выпуска крупных займов для сооружения общенациональной инфраструктуры или приватизации крупных государственных предприятий коммунальных услуг можно и нужно рассматривать как уникальные возможности, подлежащие точному анализу, но предпринимательское движение во всем мире такому анализу не поддается. По своей сути оно



представляет собой глубоко индивидуальный, культурный, а иногда и иррациональный феномен. Если бы можно было предсказать появление инноваций при помощи компьютеров и математических моделей, то Кремниевая долина не оставалась бы единственной в своем роде. Если бы это было так легко, все мы давно стали бы миллиардерами, однако этого не произошло.

Кроме того, развивающиеся рынки не появляются на свет в одночасье и в готовом виде. Скорее, они формируются хаотично, рывками, с прорывами и отступлениями. Вспомним об Индии и Китае. В начале прошлого десятилетия венчурный капитал и частные инвестиционные фонды обратили внимание на две страны с населением свыше миллиарда в каждой, увидев в них огромные возможности.

Многие инвесторы отдавали Индии предпочтение перед Китаем, указывая на общность языка и политического курса, но ошиблись. Китай обошел Индию в большинстве отраслей, не говоря уже об инфраструктуре и социальных преобразованиях. Впрочем, это не означает, что в Индии возможностей меньше, просто они имеют другой характер. И одинаковый подход в данном случае не годится.

Такого рода особенности затрудняют финансирование в краткосрочном периоде, зато делают его чрезвычайно выгодным в долгосрочной перспективе.

Хотелось бы обратить внимание читателей на четыре страны, входящие в БРИК, и предложить более глубокий анализ предпринимательства. Почему мы выбрали именно эти четыре державы в качестве примера, трудно объяснить, так как причина заключается в особенностях характерной для них бизнес-среды.

Еще в большей мере непредсказуемость свойственна такой стране, как Израиль. В 1990-х годах предпринимательство здесь распространилось невероятно широко. Эта страна получила в два раза больше венчурных инвестиций на душу населения, чем США, и почти в тридцать раз больше, чем Европа. Еще раньше, чем глобальное венчурное инвестирование вошло в моду, израильяне вложили миллиарды долларов только по одной причине: они — прирожденные предприниматели. С их точки зрения, уволиться с хорошей работы ради собственного дела — вовсе не рискованный поступок. Израильяне живут так, будто завтра не существует; как еще можно выжить на узкой полоске песчаного берега, не превышающей по площади штат Нью-Джерси, да еще и со всех сторон окруженной врагами?



Теперь перейдем к Китаю — стране, которую уже трудно назвать развивающейся. Современный Китай — крупнейшая и наиболее благополучная из всех развивающихся стран, поэтому его можно считать образцом, даже несмотря на некоторые проблемы. В настоящий момент усиливаются опасения относительно того, что китайский мыльный пузырь вот-вот лопнет из-за больших государственных расходов и неудержимо растущих цен на недвижимость. Возможно. Но даже если это случится, успехи Китая трудно превзойти. У страны имеется около трех триллионов долларов денежного резерва и городская инфраструктура — предмет зависти всего развивающегося мира. Расчеты здесь простые: если умножить 1,3 миллиарда населения на любую цифру, то результат в любом случае окажется огромным.

Следующие на очереди Индия и Бразилия — обе страны стремятся поддерживать высокие темпы роста и удовлетворять растущие социальные нужды населения в условиях молодой и плохо функционирующей демократии. В обеих странах актуальна проблема бедности и коррупции, хотя в остальном между ними мало общего.

Далее переключимся на молодые развивающиеся рынки Юго-Восточной Азии и Африки. Рассмотрим экономики этих стран на примере Индонезии — крупнейшей мусульманской державы с 240 миллионами жителей, и Руанды — самой маленькой и густонаселенной бедной страны, но при этом, как ни странно, одной из наиболее привлекательных для инвесторов африканских стран сегодня.

Но сначала скажем несколько слов об американском генераторе роста — Кремниевой долине. Понимание причин ее успеха служит ключом к пониманию того, к чему стремятся вышеперечисленные страны третьего мира. Рассмотрим, что именно они пытаются повторить вслед за Кремниевой долиной; почему этот генератор сбавил обороты в последние десятилетия и какую роль предпринимательская элита высокотехнологичных компаний собирается играть в новой глобальной драме бизнеса.