



НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМИССИЯ ПО АНТРЕПРЕНЕРСТВУ

# ПЯТЬ МИФОВ ОБ АНТРЕПРЕНЕРСТВЕ:

*С чего начинается  
и как растет бизнес*

Март 2001

*Подготовлено  
[Национальной Комиссией по Антрепренерству США](#)*

*Национальная Комиссия по Антрепренерству (НКА) США была создана для обеспечения местного, регионального и федерального руководства информацией для поддержания и развития антрепренерства в экономической сфере. Антрепренерство является важнейшей движущей силой в развитии инновационной деятельности и создании материальных благ, ключевых факторов роста экономики нашего государства. Комиссия проводит исследования, публикует данные и организует конференции, с целью содействия успешному развитию экономического антрепренерства в XXI веке.*

#### **ЧЛЕНЫ НКА**

Дуглас Меллинджер  
(Douglas Mellinger)

*Сопредседатель Комиссии по  
Антрепренерству  
Interactive Capital partners*

Дж. Р. (Боб) Бейстер  
(J.R. (Bob) Beyster)

*Председатель и Главный  
Администратор,  
Science Applications International Corp.*

Патриция Клоэрти  
(Patricia Cloherty)

*Специальный Член Комиссии с  
ограниченными полномочиями от  
Patricof & Co. Ventures, Inc.*

Марио Морино  
(Mario Morino)

*Директор Morino Institute*

Дэниэл Виллануэва  
(Daniel Villanueva)

*Председатель Bastion Capital Fund  
Совладелец телесети Univision*

Паола Джейджман  
(Paula Jagemann)

*Президент и Главный  
Администратор,  
Commerce Industries, Inc.*

Альфред К. Лиггинс III  
(Alfred C. Liggins III)

*Главный Администратор и  
Президент,  
Radio One Inc.*

Уильям Мэйз  
(William Mays)

*Президент, Mays Chemical Co.*

Джонатан Ледеки  
(Jonathan Leducky)

*Управляющий Член Комиссии от  
Ironbound Capital  
Совладелец хоккейного клуба  
Washington Capitals*

## УПРАВЛЯЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ НКА

Патрик Фон Барген  
(Patrick Von Bargaen)

*Исполнительный Директор*

Дорис Фридман  
(Doris Freedman)

*Директор по Экономической  
Политике*

Эрик Р. Пейджес  
(Erick R. Pages)

*Директор по Экономической  
Политике*

Кен Берлак  
(Ken Berlack)

*Директор по Связям с  
Общественностью*

# Содержание

Обзор .....	2
<b>Часть первая: Уникальные особенности и роль компаний антрепренерского развития (КАР) .....</b>	<b>3</b>
Растущая известность .....	3
Экономический эффект .....	3
Известные, но неизученные .....	4
Общие корни: малый бизнес и КАР .....	5
Потенциальный рост эффективности: первая отправная точка ...	6
Период роста .....	7
Общие корни: крупный бизнес и КАР .....	8
<b>Часть вторая: Мифы и заблуждения связанные с компаниями антрепренерского развития .....</b>	<b>10</b>
1. Миф о риске: "Наиболее успешные антрепренеры при создании своих компаний идут на необдуманый, непредсказуемый риск". .....	10
2. Миф о высокотехнологичных изобретениях: "Большинство успешных антрепренеров начинают свои компании с революционных изобретений, как правило, в технологической сфере". .....	12
3. Миф о профессионализме: "Большинство успешных антрепренеров имеют большой послужной список и годы опыта работы в своих областях". .....	15
4. Миф о стратегическом видении: "Большинство успешных антрепренеров имеют детально проработанный бизнес-план и хорошо продумали свои идеи до прихода в бизнес". .....	17
5. Миф о венчурном капитале: "Большинство успешных антрепренеров начинают свой бизнес, имея миллионы венчурных денег на разработку своих идей, покупку необходимых материалов и оборудования, а также наем специалистов". .....	18
<b>Часть третья: Что государственные политики должны делать для развития антрепренерства .....</b>	<b>21</b>
Рискованный переход .....	21
Благоприятные условия и политические предпосылки .....	22
1. Общий риск и успех .....	23
2. Как вырастить и защитить инновации .....	23
3. Профессионализм .....	24
4. Планирование и стратегия .....	25
5. Финансирование .....	25
<b>Выводы .....</b>	<b>27</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>28</b>

## Обзор

Компании Антрепренерского Развития составляют незначительную часть из общего числа коммерческих фирм, существующих в настоящее время в США и незначительный процент из новых ежегодно открывающихся компаний, но тем не менее играют колоссальную роль в создании рабочих мест и стимулировании экономики. Фактически, КАР создали основные предпосылки для экономического роста 90-х годов и внесли серьезный вклад, как в успех крупного бизнеса, так и в процветание родственного им традиционного малого бизнеса.

Несмотря на большие перспективы развития антрепренерства, понимание его главных черт и основных стадий развития еще значительно отстает от необходимого уровня. Из средств массовой информации часто можно слышать о самых необычных случаях успеха таких предприятий, что может создать ошибочное представление о природе и этапах эволюции наиболее успешных из таких компаний. Относительно мало академических исследований посвящено изучению характерных особенностей компаний антрепренерского развития. Наконец, во многих отношениях, КАР трудно отличить от обычных компаний малого бизнеса до тех пор, пока они не вступают в так называемую "фазу развития", во время которой происходит их трансформация в нечто почти абсолютно другое.

Очень часто ошибочные представления о быстро развивающихся компаниях приводят к распылению или неправильному приложению сил, направленных на поддержку этого важнейшего сектора экономики. Такие ложные представления создают огромные проблемы для политиков, заинтересованных в продвижении антрепренерства. Поэтому необходимо дать описание некоторых основных черт успешных КАР, как на начальных стадиях их развития, так и на стадии их трансформации в стабильные крупные фирмы.

С этой целью Национальная Комиссия по Антрепренерству США провела собственную серию семинаров с антрепренерами по всей стране, используя неоценимую по своему значению работу Амара Бхиде "Корни и Эволюция Вновь Создаваемых Предприятий"<sup>1</sup> (2000). Экономист и профессор, изучающий основы бизнеса, раньше работавший в Гарвардской школе бизнеса, а в настоящее время в Университете штата Колумбия, Бхиде уже более 10 лет занимается изучением антрепренерства, проводя углубленный анализ развития лидеров рынка и изучая опыт десятков наиболее успешных антрепренеров США.

В данном отчете описаны основные черты антрепренерства, развеяны наиболее распространенные мифы о секретах успеха КАР, и сделан широкий политический анализ, который может быть важен для поддержки продолжающегося роста антрепренерства в США.

# **Часть первая: Уникальные особенности и роль компаний антрепренерского развития (КАР)**

## ***Растущая известность***

Прошедшее десятилетие было периодом быстрого развития КАР и обогащения их основателей, сделавших эти компании процветающими. Еще никогда со времен Эдисона, Форда и железнодорожных магнатов антрепренеры, изобретатели и новаторы так сильно не привлекали к себе внимание общественности и не заполняли своими именами новости бизнеса. Журналы по антрепренерству, такие как *Fast Company*, *Red Herring*, *Wired*, *Fortune Small Business*, *Entrepreneur*, *Success*, и *Inc.*, распространяются огромными тиражами.

Особенно заметны изменения в том, какой выбор делают новички, только вступающие в мир бизнеса, и образовательные учреждения, занимающиеся их подготовкой. Учащиеся старших курсов колледжей теперь выбирают только начинающие свою деятельность многообещающие предприятия типа "старт-ап". В то время, как их предшественники ориентировались на : элитные образовательные программы, престижные консалтинговые фирмы типа McKinsey & Company и известные фирмы с Уолл Стрит, такие как Goldman Sachs. Количество бизнес-школ с преподаванием антрепренерства выросло с менее чем 25 школ с факультативными курсами по антрепренерству в начале 90-х до более чем 125 школ с антрепренерством в качестве основного предмета в конце десятилетия. В 2000 году Гарвардская Школа Бизнеса заменила свой существовавший десятилетия курс "Основы менеджмента" на новый обязательный для всех студентов старших курсов предмет "Антрепренерский менеджмент".

## ***Экономический эффект***

Экономические и социальные корни быстрого развития антрепренерства очевидны. Ежегодно в США регистрируется по меньшей мере 700 000 новых предприятий, из которых лишь небольшую часть составляют быстрорастущие компании, обеспечивающие экономическое развитие. И каждый год эта небольшая часть компаний создает непропорционально большую долю новых рабочих мест и подпитывает экономику многими иными путями. По данным исследования, проведенного в 1988-1992 гг., КАР (так называемые "газели") составляли всего 4% от общего числа компаний, но обеспечили 60% от вновь созданных рабочих мест. Некоторые экономисты утверждают, что именно благодаря КАР разница в темпах экономического роста развитых стран

достигает величины порядка 50%. В дополнение к созданию новых рабочих

**Ежегодно в США регистрируется по меньшей мере 700 000 новых предприятий, из которых лишь небольшую часть составляют быстрорастущие компании, обеспечивающие экономическое развитие.**

мест и укреплению положения страны во внешнеэкономическом пространстве, антрепренерство улучшает качество нашей жизни и продвигает вперед все сектора экономики США.

Антрепренерство служит на благо всех нас, причем не только вследствие огромного макроэкономического эффекта и новых изобретений, но и появления в нашей жизни улучшенных товаров и услуг: вертолеты, брокерские конторы с пониженными комиссионными, контактные линзы, почтовые службы с однодневной доставкой, кондиционеры воздуха, супермаркеты, искусственные клапаны сердца - все это является примером

новаций и услуг появившихся в нашей жизни благодаря антрепренерству. По некоторым оценкам, малое антрепренерство дало жизнь двум из каждых трех нововведений, появившихся после Второй Мировой Войны.

### *Известные, но неизученные*

Несмотря на множество очевидных преимуществ экономического роста за счет антрепренерства и его большого потенциала развития, антрепренерство остается известной, но мало изученной частью рынка. Из-за отсутствия строгих и систематизированных научных исследований все прошлые и нынешние успехи антрепренерства в США часто связываются с малопонятными чертами нашего национального характера, такими как американский "дух предпринимательства". Не менее часто особенности и принципы действия КАР объединяются с соответствующими понятиями, относящимися к малым компаниям, которые близки к КАР, но тем не менее значительно от них отличаются.

Упрощенные взгляды на антрепренерство, проповедуемые средствами массовой информации, приводят к концентрации общественного внимания на наименее общих, но, как правило, наиболее успешных направлениях антрепренерской деятельности. Очень часто, когда пресса касается темы КАР, последние предстают в роли совершенно новых, только что образовавшихся компаний. На самом деле, большинство компаний, о которых пишут газеты, уже состоялись и находятся на стадии антрепренерского развития. Как установили профессор Бхиде и другие исследователи, общественность, равно как и политики довольно хорошо знакомы с этими стадиями развития антрепренерских компаний, но не знают практически ничего о том, как это все начинается.

Данный пробел в наших знаниях частично объясняется тем, что на момент своего формирования все КАР довольно сильно различаются между собой. Их развитие происходит так резко и зачастую такими быстрыми темпами, что очень немногие обозреватели смогли задокументировать и идентифицировать самые ранние стадии этого развития. В результате, согласно Бхиде, начальная стадия антрепренерства очень часто полностью игнорируется, что является очень серьезным пробелом в наших знаниях. Несмотря на объяснимость этого пробела, благодаря ему создаются вполне предсказуемые проблемы, когда дело доходит до оказания поддержки и создания условий для развития антрепренерства.

Каждая КАР развивается с разной скоростью. При этом, даже у отдельно взятой КАР есть такие периоды развития, когда одни ее элементы растут с большей скоростью, а другие отстают. Поскольку, приведенные в данном отчете описания и обобщения, не способны охватить все направления антрепренерства, для более полного изучения проблемы можно ознакомиться с исследованиями профессора Бхиде, которые дают возможность получить чрезвычайно познавательный обзор общих черт и стадий развития большинства успешных КАР, а также развеивают некоторые наиболее распространенные мифы и неверные представления об антрепренерстве.

### ***Общие корни: малый бизнес и КАР***

Хотя традиционное представление относительно схожести малого бизнеса и КАР может быть в некоторых отношениях ошибочным, оно не является полностью неправильным. Существует большое число сходных черт между

**Согласно Бхиде, большинство антрепренеров начинают свой бизнес с "похожего ограниченного набора родов деятельности, таких как уход за газонами и малярные работы".**

большинством компаний малого бизнеса и антрепренерской деятельностью. И те, и другие начинаются как небольшие компании и требуют от своих основателей огромных затрат энергии и завидной предприимчивости. И те, и другие служат важным экономическим задачам, стимулируя экономический рост и создавая новые рабочие места взамен высвобождающихся вследствие сокращения занятости в других отраслях деятельности. Наконец, согласно Бхиде, большинство антрепренеров начинают свой бизнес с "похожего ограниченного набора родов деятельности, таких как уход за газонами и малярные работы". Малый бизнес также является своего рода питомником для антрепренерских компаний и часто служит основным источником ресурсов для антрепренерства.

Фактически, малый бизнес и КАР практически неотличимы на ранних стадиях своего развития. Действительно, кто сможет сказать наверняка, станет ли маленький обувной магазинчик за углом, только-только открывший свой



второй торговый павильон не более, чем успешным малым предприятием, или вырастет в общенациональную сеть обувных магазинов? Такому магазинчику для успешной деятельности может оказаться достаточно всего нескольких торговых точек, но может статься и так, что ему будет суждено открыть новую модель бизнеса или подход к торговле обувью, что сделает его известным по всей стране. Есть неисчислимое множество историй предприятий, которые, начавшись как крошечные фирмы или фирмы с неясным потенциальным объемом рынка, где-то на пути своего развития преобразовались в антрепренерские компании.

### ***Потенциальный рост эффективности: первая отправная точка***

Но все же главной отправной точкой, которая дает возможность некоторым малым предприятиям перерасти в КАР, является потенциал для роста эффективности, заложенный в предлагаемых этой компанией товарах, услугах или схемах распространения.

Несмотря на то, что расчеты эффективности бизнеса могут содержать довольно большое число малоинтересных подробностей, их суть - оценка общего объема производимых и распределяемых товаров и услуг, а также их качества, в расчете на количество работающих в компании человек или на количество других задействованных ресурсов. Антрепренер, который способен производить товары или услуги более высокого качества по сравнению со своими конкурентами, обладающими аналогичными ресурсами, обеспечивает рост эффективности производства. Антрепренер, который производит товары

**Именно в этом скрытом потенциале роста эффективности производства, заложенном в товарах, услугах или схемах распределения, заключается возможность быстрого развития.**

или услуги аналогичного качества, но при этом использует меньшие ресурсы, также обеспечивает рост эффективности производства. Наконец, антрепренеры, который производят товары или услуги более высокого качества, используя меньшие ресурсы, обеспечивают еще более значительный рост эффективности своего производства. Именно в этом скрытом потенциале роста эффективности производства, заложенном в товарах, услугах или схемах распределения, заключается возможность быстрого развития, которая и отличает КАР от предприятий малого

бизнеса, неспособных обеспечить рост эффективности производства. Однако возможность антрепренера достигшего повышенной эффективности производства создать быстрорастущую компанию, вовсе не гарантирует, что такая компания будет создана. Здесь вступает в силу большое количество других факторов.

## *Период роста*

Большинство предприятий, согласно Бхиде, "начинаются как малые и такими же остаются". С одной стороны, предприятие может вовсе не дать никакого роста производительности, тем самым не представляя серьезного интереса с точки зрения антрепренерства. С другой стороны, даже обладая потенциалом для антрепренерства, такая компания может иметь довольно ограниченные мотивы для развития. В поисках материальной независимости и источника бюджета для своей семьи и детей типичный предприниматель, основавший малый бизнес, вовсе не обязательно станет работать день и ночь, чтобы развивать свой бизнес с такой скоростью, чтобы изменить весь соответствующий сектор экономики. Если бизнес развивается и дает относительно устойчивый источник доходов и занятости, это в большинстве случаев уже устраивает владельцев предприятий малого бизнеса. Ограниченный рост и стабильная доходность - чем не повод быть довольными?

**Ускоренный рост вовсе не обязательно является первоочередной задачей для основателей предприятий малого бизнеса, но для антрепренеров, открывших свои КАР, дерзкие планы - основа основ всей деятельности.**

Ускоренный рост вовсе не обязательно является первоочередной задачей для основателей предприятий малого бизнеса, но для антрепренеров, открывших свои КАР, дерзкие планы - основа основ всей деятельности. С самого начала своей деятельности многие достигшие успеха антрепренеры ставили перед собой в виде главной цели создание крупных, национальных или международных компаний и были намерены сделать все, чтобы этой цели достичь. И, независимо от того, успешными оказались их попытки или нет, именно это отличие позволяет выделить антрепренерские компании из основного числа предприятий малого бизнеса и определяет целую цепь

принимаемых решений относительно того, какой тип предприятия антрепренер собирается открыть и каким образом он будет им руководить.

Именно этот период развития отличает антрепренерские компании от малого бизнеса. В большинстве случаев период развития начинается с самого момента основания компании и уже здесь начинает формироваться образ компании. Однако, в некоторых случаях период развития может наступить значительно позднее или даже грянуть, что называется, как гром среди ясного неба. Ежегодно некоторые компании малого бизнеса в процессе своего развития перерастают в КАР. Успешный продавец медикаментов, достигший постоянного роста своих доходов за последние пять лет, решает сделать свою модель торгового бизнеса общенациональной компанией. Через три года после окончания колледжа три парня, владеющие процветающим магазином, торгующим кофе, понимают, что могут достичь общенационального успеха

со своими идеями. Здесь неважно, когда имел место период роста, но бизнес после него уже не сравнить с тем, что было до того.

В этом смысле КАР для успешного малого бизнеса - не просто словесное выражение мечты (или просто труднопроизносимая аббревиатура). Хотя этот

**Оценка разницы между тем, что представлял из себя малый бизнес до периода роста, и тем, во что он превратился после того, как стал антрепренерским, - возможно, главный шаг на пути создания эффективной системы поддержки развивающихся компаний.**

термин и используется зачастую в довольно общем смысле, быть антрепренером в данном случае означает намного большее, чем просто вкладывать деньги и усилия в долгосрочное развитие. Оценка разницы между тем, что представлял из себя малый бизнес до периода роста, и тем, во что он превратился после того, как стал антрепренерским, - возможно, главный шаг на пути создания эффективной системы поддержки развивающихся компаний.

Потенциал роста эффективности производства, заложенный в КАР, и желание антрепренера создать крупную и быстрорастущую компанию приводят к появлению дополнительных ключевых отличий КАР от малого бизнеса. В

отличие от большинства компаний малого бизнеса, КАР часто концентрируются вокруг новых отраслей промышленности и отраслей с недавно ослабленным законодательным регулированием, таких как телекоммуникации, финансовые услуги и, вполне естественно, информационные технологии, где заложены поистине фантастически возможности для повышения эффективности. Это резко контрастирует с наиболее популярными сферами малого бизнеса - строительством, розничной торговлей и услугами по уборке, очистке и т.п.. Антрепренерские компании непредсказуемы и подвержены риску краха в еще большей степени, чем большинство малых предприятий. Во многих случаях антрепренерские компании создаются в таких отраслях промышленности, в которых не существует ни опробованной модели бизнеса, ни стабильной инфраструктуры. Но что действительно есть у антрепренерских компаний - это пусть и не очень высокий, но все же шанс на получение гигантских доходов. Бхиде говорит об антрепренерстве как о малом бизнесе "с лотерейным билетом в нагрузку".

### ***Общие корни: крупный бизнес и КАР***

Бхиде также поясняет, что именно развитие, не основанное на испытанных общепринятых моделях бизнеса, отличает инновационные КАР от крупных инновационных корпораций. В качестве довода он приводит тот факт, что "старт-ап" компании обычно используют скромные (требующие относительно небольших капиталовложений) и довольно неизведанные (новые

и неопробованные) возможности. Наоборот, шанс попасть в число первых 500 фирм в журнале *Fortune* состоит в том, чтобы братья за пусть столь же инновационные, но гораздо более крупные и гораздо менее сомнительные проекты. Например, антрепренеры, использующие существующие модели для создания новых проектов (так называемые бутстрэпперы), помогают создавать новые революционные технологии. Данные технологии, поначалу неконкурентоспособны на большом рынке и могут существовать лишь в свободных сегментах рынка (нишах). На начальных этапах такая продукция приносит слишком малые доходы, чтобы заинтересовать крупные компании. Продвигая эти новые и неизвестные рынку товары и услуги и исследуя новые рынки, иногда с привлечением талантливых людей, которые не соответствуют стандартам используемым при подборе персонала в крупные компании, КАР компенсируют ту неповоротливость, которую привносят в национальную экономику давно существующие крупные компании. Бхиде делает вывод, что благодаря такому различию КАР и крупный бизнес не только взаимно дополняют друг друга, но даже "усиливают друг друга в многогранном и продолжительном процессе инновационного развития" американской экономики.<sup>2</sup>

Рост компании Cisco Systems служит наглядным примером того, как одна компания может пройти путь развития от вновь созданной малой компании до КАР и далее до стадии крупного бизнеса по кривой развития, предлагаемой Бхиде в его работе. Сэнди Лернер и Лен Бозак основали компанию Cisco в 1984 году, уговорив друзей и родителей вложить в это дело некоторые деньги и поработать во благо будущих прибылей. После чего им пришлось даже воспользоваться своими кредитными карточками для того, чтобы финансировать раннюю стадию роста компании. В то время компания Cisco производила и продавала маршрутизаторы для компьютерных сетей, у которых был очень малый сегмент рынка и бизнес не имел ясных перспектив. Но тем не менее они начали получать прибыль от продаж своих маршрутизаторов, таким образом доказывая жизнеспособность своих технологий, рынка, и самой модели бизнеса. В 1987 году, испытывая потребность в новых финансовых вливаниях для расширения деятельности на растущем рынке, они обратились в фонд Sequoia Funds, крупнейший фонд венчурного финансирования в Кремниевой Долине. Инвестиции этого фонда позволили компании дополнительно увеличить доходы и приобрести широкую известность в феврале 1990 года. По мере того, как компания росла, она приобретала малые КАР, осуществлявшие рискованные проекты, связанные с новыми, ранее неизвестными видами товаров и услуг и успешно доказывавшие их ценность для промышленности. Теперь, 16 лет спустя, Cisco является компанией крупного бизнеса и мировым лидером в производстве маршрутизаторного оборудования для компьютерных сетей.

Эта история успешной крупной корпорации, которая начинала с небольшой вновь основанной компании, прошла через все трудности, связанные с фазой роста КАР и, наконец, приобрела статус общеизвестной фирмы, - отнюдь не исключение, а правило. В другой работе, публикуемой

Комиссией будут описаны истории развития практически всех из 200 крупнейших компаний, вошедших в список Fortune 500 за 1997-й год.

## **Часть вторая: Мифы и заблуждения связанные с компаниями антрепренерского развития**

Одной из главных проблем, с которыми антрепренерство сталкивается на сегодняшний день, является проблема ограниченного и часто неправильного представления о том, что означает антрепренерство, и о том, что антрепренеры делают для достижения успеха. Фактически, и исследования профессора Бхиде, и собственные изыскания, проведенные Комиссией, показывают, что лишь немногие из общепринятых представлений об КАР на их ранней стадии развития соответствуют действительности.

Конечно, и здесь есть исключения, когда общепринятые взгляды и реальность совпадают. Одним из таких исключений является организация новых компаний в отдельных отраслях промышленности, в которых антрепренеры вынуждены пропускать ранние стадии развития и начинать бизнес с уже более высокого уровня. К примеру, в биотехнологии необходимы такие инвестиции, при которых бутстрэпперские начинания, подходящие для большинства других направлений деятельности, становятся попросту неприменимыми. В "золотой лихорадке", которая, казалось бы, являлась характерным признаком Интернет-индустрии в последние несколько лет, темпы изменений были настолько высоки, что многие компании, ориентированные на новые технологии, были вынуждены пропустить ранние фазы развития, столь типичные для большинства КАР. В этих сферах деятельности компании сразу, с момента своего возникновения, должны были следовать девизу "расти, занимай свою нишу или уходи". А при той огромной роли, которую играют новые Интернет-компании в информационной индустрии, становится вполне понятным, почему сложилось мнение о том, что данный девиз действует для всех КАР. Однако, в большинстве случаев современные представления об антрепренерстве справедливы лишь по отношению к тем стадиям развития компаний, которых достигают лишь очень немногие из них. На деле оказывается, что на своих ранних стадиях развития большинство компаний находится, что называется, ниже уровня обнаружения, и мы о них просто ничего не знаем.

### ***1. Миф о риске: "Наиболее успешные антрепренеры при создании своих компаний идут на необдуманый, непредсказуемый риск".***

Риск является неотъемлемой частью любого бизнеса. Организация компании любого типа требует огромного напряжения сил от ее основателей. Цена неизвестности, которую несет в себе новое предприятие, вполне может

пошатнуть семейные отношения, подорвать личную репутацию и разорить банковские счета.

Однако, согласно Бхиде и другим исследователям, максимальный риск, на который идут основатели КАР, как в финансовом, так и в профессиональном смысле, приходится на гораздо более позднюю стадию развития компании, а не на начало ее деятельности, как принято считать. На самой ранней стадии развития основатели КАР не берут на себя основную часть рисков, связанных с развитием бизнеса. Для этого они находят других.

Несмотря на явное противоречие этого утверждения интуитивной логике, более пристальное исследование антрепренерских компаний на их самых ранних стадиях показывает, что их основатели вовсе не стремятся брать на себя все риски. С точки зрения профессиональных рисков основатели наиболее успешных антрепренерских компаний обычно не являются хорошими специалистами в той области, в которой начинают новое дело - это явление получит свое объяснение в последующих разделах. В плане финансовых рисков большинство антрепренеров, организующих новые компании, обладают довольно скудными финансовыми ресурсами, вследствие чего их финансовые вливания, выраженные в реальных деньгах, выглядят довольно скромно. Секрет успеха талантливых антрепренеров заключается в их поразительной способности распределить риски между другими людьми. При этом, гораздо больше рискуют те, кто, кто работает на антрепренера, осуществляет необходимые ему поставки или соглашается купить все, что бы этот антрепренер в конечном итоге не произвел на свет. Способность антрепренера убедить других принять на себя эти риски является ключом к успеху. Без этого прогресс просто невозможен.

Бхиде утверждает, что успешные антрепренеры полагаются на целый набор тактических средств, служащих для преодоления этих проблем. Они учатся находить для своих целей таких поставщиков ресурсов, у которых возможности выбора довольно ограничены, но зато есть краткосрочные потребности и личная либо психологическая потребность работать в новых компаниях. Они стараются создавать для своих юных компаний образ солидных фирм. Антрепренеры предлагают дополнительные услуги и специальные условия контрактов перспективным потребителям, хотя навряд ли пойдут на снижение цен до такой степени, что не смогут обеспечить свою собственную прибыль. Обычно антрепренеры предлагают различные формы участия в бизнесе своим наемным работникам, поставщикам и даже потребителям продукции. И, даже зная о существующих рисках, юристы, бухгалтера, арендодатели и прочие поставщики ресурсов, в надежде получить долгосрочного клиента, обеспечить новое поле своей деятельности или получить долю в новом бизнесе, иногда соглашаются поучаствовать в том, что потенциально может превратиться в новую прибыльную фирму.

Лишь на более поздних стадиях развития, когда созданная компания уже чего-то стоит, антрепренеры рискуют потерять ее, продолжая развивать это дело. На этих более поздних стадиях риски основателей компаний почти всегда невообразимо велики и общепринятые представления о рискованности антрепренерства полностью справедливы. На более поздних стадиях развития

компаний финансовые и прочие риски, которые раньше были распределены между более широким кругом людей, теперь падают тяжелым бременем на основателя компании, который теперь может потерять все, что было создано ранее. Теперь он может потерять гораздо больше. Основатель компании уже затратил огромное количество времени, создал востребованный товар, вложил в компанию первоначальные средства и, наконец, имеет определенные обязательства перед своими наемными работниками. К примеру, если КАР оказывается неспособной спланировать свои доходы или запаздывает с продвижением своих товаров или услуг на рынок, антрепренер может быть вынужден искать дополнительные финансовые вливания для продолжения деятельности. Если таких новых вливаний не ожидается, то ему, вероятно, придется полностью свернуть деятельность компании. Если же он получит эти необходимые деньги, может случиться так, что условия инвестиций резко ограничат его участие в своем же бизнесе или даже полностью отстранят его от контроля над компанией.

Дальнейшее развитие компаний требует увеличения инвестиций, например, в новые производственные мощности, в складские помещения, в Интернет-серверы или в создание научно-исследовательских подразделений. Внешние инвесторы в качестве условий своего участия часто требуют агрессивной политики развития, найма опытных менеджеров и осуществления рискованной стратегии. В результате на поздних стадиях развития от антрепренера требуются огромные усилия воли для того, чтобы превратить свой бизнес во что-то более крупное, игнорируя все возможные риски и даже идя на риск остаться без гроша.

На поздних стадиях первоочередную роль приобретают огромная амбициозность, организационные и управленческие способности антрепренера и его желание идти на риск для достижения конечной цели. Не меньшее значение имеют способность доверять другим людям принимать ключевые решения в бизнесе и ослабить личный контроль. Бхиде пишет: "Лишь немногие личности, такие как Сэм Уолтон, обладают терпимостью к неопределенности, необходимой для открытия бизнеса с непредсказуемыми результатами, и к риску, необходимому для того, чтобы его построить".

## ***2. Миф о высокотехнологичных изобретениях: "Большинство успешных антрепренеров начинают свои компании с революционных изобретений, как правило, в технологической сфере".***

Следуя за средствами массовой информации, можно легко оказаться во власти представления, что в основе создания большинства успешных КАР лежат уникальные революционные изобретения, чаще всего технологические. Это не так. "Революционные антрепренерских предприятия", согласно Бхиде, довольно редки среди успешных КАР. В качестве исключения, лишь подтверждающего общее правило, он приводит пример почтовой службы Federal Express, которая начала свою деятельность в 70-х годах на основе тогда совершенно новой идеи создания всемирной системы транспортировки, направленной на обеспечение доставки посылок в течение одного дня. Гораздо

более часто встречаются КАР типа компании, организованной Джиффи Любом, которая внесла заметные и, естественно, конкурентоспособные, но отнюдь не революционные изменения в способ обработки масел.

Конечно, новации важны для успешного бизнеса, изобретения, новые технологии и интеллектуальная собственность играют огромную роль в его долгосрочном развитии. В основе нового бизнеса должен лежать потенциальный рост эффективности новой продукции, услуги или системы распределения. И, конечно же, технологические новации и другие формы новизны становятся исключительно важными на стадии трансформации КАР из ее исходного состояния. Бхиде отмечает, что лишь немногие из стабильно действующих венчурных предприятий могут добиться успеха без разработки принципиально новых товаров или услуг. Отличие от

существующего на рынке - это также ключ к получению внешнего финансирования, для чего обычно требуется, чтобы компания имела потенциальную возможность стать лидером в своей области благодаря росту эффективности, которого она может добиться. Идея, которую легко можно повторить, или идея, не защищенная авторскими правами или иным образом, представляет малый интерес для венчурной финансовой компании, которая сразу рискует миллионными суммами.

Однако, наличие революционного изобретения, уникального продукта или радикально нового технологического процесса не является обязательным элементом на начальной стадии развития наиболее успешных компаний. "Необычная реализация обычной идеи" упоминалась в беседах Бхиде с почти девятью из десяти успешных антрепренеров как ключ к успеху и нечто достаточное для достижения необходимой "новизны". Или же, если какое-либо изобретение все же существует, оно может быть незначительным, но компания тем не менее будет очень даже успешной. В некоторых случаях - например, в случае кофе Старбакс (Starbucks) - достаточно лишь быть одним из первых, освоивших новый рынок. Для этого может быть достаточно незначительного изменения в качестве товара, даже изменения его упаковки, которое может заставить новый товар казаться совершенно уникальным.

Во многих случаях КАР создают новации и сохраняют свое преимущество за счет быстрого продвижения, частой модификации товара и постоянного нахождения на шаг впереди остальной массы конкурентов. Часто ключевым элементом успеха являются серьезные маркетинговые исследования. Однако, согласно Бхиде и другим специалистам, качественная реализация идеи,

**Намного чаще встречаются КАР типа компании, организованной Джиффи Любом, которая внесла заметные и, естественно, конкурентоспособные, но отнюдь не революционные изменения в способ обработки масел.**



гибкость, способность удовлетворить запросы потребителей и непереносимое

**Наличие революционного изобретения, уникального продукта или радикально нового технологического процесса не является обязательным элементом на начальной стадии развития наиболее успешных компаний.**

наличие в товаре обещанных преимуществ - вот вещи подчас более важные, чем способность компании предоставить уникальные услуги, товары или освоить новые модели бизнеса. Существуют несколько широко известных примеров КАР, которые преуспели без изначальной опоры на изобретения или уникальные технологии: Чарльз Шваб и другие брокеры работающие с пониженной комиссией нашли способ зарабатывать деньги используя новую ценовую стратегию, которая привлекла к ним индивидуальных инвесторов в обход традиционных брокеров. Гарантируя неизменное качество продукции и

сервиса в своих закусовых за счет строгого контроля над франчайзинговыми отделениями, Макдональдс и другие рестораники фаст-фуд нашли очень эффективный инструмент для того, чтобы занять свое место на рынке. Сэм Уолтон внес усовершенствование в идею розничной торговли со скидками, разработанную еще до него торговыми компаниями типа Ann & Hope, и, продуманно выбирая места торговли, а так же введя строгую систему учета материальных средств, создал свою империю Wal-Mart.

На самом деле, лишь шесть из ста успешных антрепренеров, опрошенных Бхиде, говорили о наличии у них какой-либо уникальной идеи, и менее 10% из 500 компаний в рамках исследования *Inc.*, основывались на таких идеях. Мало того, лишь немногие из этих основателей успешных компаний были первыми или вторыми пришедшими на новый участок рынка. Вместо этого они зачастую основывали свой новый бизнес на копировании известных услуг или товаров с незначительными улучшениями - "чуть-чуть модифицируя чужую идею", согласно Бхиде.

Даже в компьютерной индустрии процветающие компании не так часто предлагают уникальные товары или услуги. Бхиде приводит изречение Билла Гейтса, невероятно успешного антрепренера: "небольшие, неясные возможности, даже без какой-либо ... революционной технологии". Другой пример. Фирма WordPerfect долгие годы доминировала на рынке программ-текстовых редакторов и была куплена компанией Novell в 1994 году за 884 миллиона долларов. Однако, в ту пору, когда фирма WordPerfect впервые поставила свой программный продукт на рынок, уже существовали приложения фирмы Wang, да и WordStar уже целый год до этого лежал на полках магазинов. WordPerfect пришлось потратить еще шесть лет, до середины 80-х годов, для того, чтобы разработать технически более совершенный продукт и сместить WordStar с позиции лидера рынка. В результате WordPerfect обеспечивал более высокую по сравнению с конкурентами производительность программного

продукта. Суть совсем не в том, что все эти компании обошлись без инвестиций - большинство из них даже не являются технологическими. Такие КАР нашли не связанные с технологией способы добиться выигрыша в производительности своего продукта. Примечательно, исследования Бхиде показывают, что большинство антрепренеров не основывают свой бизнес на технологических услугах или товарах. В то время, как именно технологические компании привлекают львиную долю общественного внимания и интереса со стороны венчурных капиталистов, технологии не являются основным козырем антрепренерских "старт-ап" компаний и развивающихся фирм. На самом деле, две из каждых трех компаний в списке Inc. 500 - списке 500 наиболее быстро растущих компаний, приводимом журналом Inc., - не технологические. Как любит повторять Бхиде, "В Интернете молоко для кофе Starbucks не купишь".

### **3. Миф о профессионализме: "Большинство успешных антрепренеров имеют большой послужной список и годы опыта работы в своих областях".**

Ян Веннер основал журнал *Rolling Stone* будучи всего 21 года от роду и только-только закончив колледж. Стив Возняк, который участвовал в основании компании Apple Computers, был не более, чем рядовым инженером фирмы Hewlett-Packard, когда создал первый компьютер Apple. Джон Кацман работал по совместительству преподавателем в Хантер-колледже (Hunter College) в Нью-Йорке, когда основал свою репетиторскую компанию Princeton Review.

**Ян Веннер основал журнал Rolling Stone будучи всего 21 года от роду и только-только закончив колледж. Стив Возняк, который участвовал в основании фирмы Apple Computers, был не более, чем рядовым инженером фирмы Hewlett-Packard, когда создал первый компьютер Apple.**

Хотя основатели успешных компаний могут позже стать известными и выдающимися специалистами в своей области, удивительно, но факт - антрепренерские компании на своих ранних стадиях могут с той же долей вероятности быть основаны довольно малоопытными в этой области людьми.

Согласно Бхиде, аж 40% основателей компаний из списка Inc. 500 вообще не имели опыта в своей области, когда организовывали дело. Многие из них вообще имели очень незначительный опыт какой бы то ни было работы. Более трети основателей компаний из списка Inc. 500, опрошенный Бхиде, основывая свое дело, до этого нигде не работали. Другие имели опыт работы не более нескольких лет. Эти антрепренеры обладали очень незначительными связями в той области деятельности, в которую они собирались вступать. Учитывая большую долю неопределенности, сопутствующую такому шагу, становится вполне понятно, почему успешные администраторы и опытные профессионалы

не особенно жаждут бросать работу ради столь призрачного шанса преуспеть. "Индивидуальные антрепренеры, которые вынуждены были бы рисковать многим ради новых возможностей, обычно не начинают бизнес в небольших бутсрэпперских предприятиях", пишет Бхиде. Даже при недюжинном уме антрепренеров и их впечатляющем опыте по продаже продукции, секрет успеха их компаний - в их восприимчивости к изменениям рынка и адаптивности.

**Даже при недюжинном уме антрепренеров и их впечатляющем опыте по продаже продукции, секрет успеха их компаний - в их восприимчивости к изменениям рынка и адаптивности.**

Именно в их личных качествах, адаптивности и желании выйти на рынок с исключительными товарами и услугами, которые станут первыми в своей области, а не в традиционном профессионализме находится ключ к их успеху. И именно благодаря неустанному вниманию к запросам покупателей и соответствующей адаптации своих товаров и услуг они могут постепенно выработать у себя четкое представление о том, с чем нужно выходить на рынок, чтобы победить. Им

вовсе не обязательно иметь "годы работы в промышленности". Гораздо важнее знать, что они делают.

Однако, в процессе перехода на более высокие стадии развития КАР для достижения успеха могут испытать потребность в таких ресурсах, как опыт работы и, соответственно, специальная подготовка. Этот, по определению Бхиде, "образовательный ресурс" обычно состоит в найме высокопрофессиональных и имеющих соответствующий стимул работников, которым не нужна специальная подготовка и которые по своему профессионализму соответствуют уровню и направлению деятельности компании. Бхиде приводит в качестве примера случай опытного администратора фирмы Procter & Gamble Стива Болмера, который в 1980 году пришел на работу в тогда еще только зарождающуюся компанию Microsoft. Данный пример говорит о важности подбора квалифицированных кадров для роста компании на этом этапе. Вскоре после того, как Болмер пришел на работу в Microsoft, туда обратилась фирма IBM с заказом на операционную систему для ее персонального компьютера. Бхиде и другие исследователи считают, что ключевую роль в этом сыграл именно Болмер.

Starbucks - еще один пример компании, чью крутую кривую роста Бхиде во многом относит на счет найма опытных администраторов, которые сумели превратить ее из небольшой местной фирмочки во всемирно известного игрока. Когда Говард Шульц нанял на работу Лоуренса Мальца, имевшего 20-летний опыт работы в бизнесе и восьмилетний опыт работы директором известной прибыльной компании по производству напитков, это стало поворотной точкой в истории фирмы Starbucks.

Следует снова отметить, что потребность во внешнем финансировании часто ускоряет этот процесс, связывая неопытных основателей КАР с опытными администраторами, которые обеспечивают добычу денег. В

качестве условия выделения финансирования венчурный капиталист может потребовать наем на работу главного администратора с большим опытом работы.

#### ***4. Миф о стратегическом видении: "Большинство успешных антрепренеров имеют детально проработанный бизнес-план и хорошо продумали свои идеи до прихода в бизнес".***

Хотя довольно легко предположить, что большинство успешных антрепренеров начинают свою деятельность, имея хорошо продуманный план действий, на самом деле стратегическое планирование и исследования становятся атрибутами антрепренерского бизнеса скорее на более поздних стадиях развития таких компаний, чем их изначальными составляющими. Во многих случаях обширные исследования и планирование не являются необходимыми и, кроме того, просто не по карману начинающим антрепренерам. На ранних стадиях, по данным Бхиде, успешные антрепренеры совсем не обязательно имели грандиозные планы или же всеобъемлющее представление о том, куда они хотели направить свой бизнес. Лишь 4% из основателей компаний в списке *Inc. 500*, опрошенных Бхиде, использовали хоть какой-то систематизированный подход к поиску идей по организации бизнеса, и менее одной трети имели нечто большее, чем элементарный бизнес-план. В другом исследовании Бхиде приводятся данные о том, что менее половины основателей компаний из списка *Inc. 500* в течение 80-х годов обращались к юристам перед тем, как начать бизнес.

Поэтому первые усилия многих успешных предпринимателей не были направлены непосредственно на создание товара или услуги, которые в конечном итоге привели их к успеху. Уильям Хьюлет и Дэвид Паккард начали свое дело с продажи генераторов звуковой частоты. Среди первых шагов в бизнесе основателя звукозаписывающей компании *Virgin Records* Ричарда Брэнсона была неудачная попытка основать журнал.

Хотя отсутствие долгосрочного планирования и может показаться опрометчивой и недальновидной чертой, причины того, почему так много успешных компаний вполне обошлись и без него, ясны. Бхиде пишет, что процесс организации нового бизнеса похож скорее на перепрыгивание со скалы на скалу над ревушим горным потоком, чем на построение моста "Врата рая" (the Golden Gate Bridge) по хорошо составленному чертежу. "В бизнесе, в котором отсутствуют созревшие технологий или концепций", пишет Бхиде, "именно такие личные качества антрепренеров, как широта взглядов, способность быстро принимать решения, справляться с кризисными ситуациями и переживать неприятие, а также общаться напрямую с покупателем и реализовывать свой товар отличают победителей от рядовых участников рынка"

На этой ранней стадии адаптивность имеет гораздо большее значение, чем глубоко продуманный, рациональный процесс принятия решений. Именно

благодаря адаптивности Интернет-бизнес, который изначально планировался

**Процесс организации нового бизнеса похож скорее на перепрыгивание со скалы на скалу над ревушим горным потоком, чем на построение моста "Врата рая" по хорошо составленному чертежу.**

для зарабатывания денег засчет публикации статей и обзоров, может превратиться в веб-портал, приносящий доход засчет продажи подписки на журналы или размещение рекламы без какого-либо исходного содержания. Лишь позднее, когда бизнес-сообщество будет готово к переходу на более высокий уровень развития, планирование, стратегия и исследования станут первоочередными условиями успеха.

Именно на этих более поздних стадиях развития обширные исследования и стратегическое

планирование станут необходимыми для выживания и дальнейшего роста КАР. Первоначальный успех компании уже не может поддерживаться импровизированными, несвязанными решениями, которые могут привести к распылению сил на слишком большое количество разнообразных устремлений. Инициативы, не вписывающиеся в общую стратегию развития компании, должны отвергаться, какими бы прибыльными они не казались. Так или иначе, спонтанность и быстрая адаптивность уступают место планированию, инновациям с четкими рамками и тщательно скоординированному принятию решений. И тогда потребность во внешнем финансировании, которая обычно сопровождается детальнейшим и придирчивым анализом со стороны потенциальных инвесторов, лишь усиливает необходимость создания хорошего бизнес-плана. Яркие защитники хорошего планирования и продуманности, венчурные капиталисты обычно требуют разработки бизнес-плана с четко прописанными параметрами бизнеса и временным графиком, а также участия в руководстве бизнесом и прочих условий.

***5. Миф о венчурном капитале: "Большинство успешных антрепренеров начинают свой бизнес, имея миллионы венчурных денег на разработку своих идей, покупку необходимых материалов и оборудования, а также наем специалистов".***

Из всех мифов и неверных представлений, существующих вокруг антрепренерства, возможно, наиболее сильным является преувеличение роли венчурного капитала. Явление венчурного капитала привлекло к себе столь большое внимание, что у сторонних наблюдателей может сложиться впечатление, что наиболее удачные идеи по ведению бизнеса обязательно получают финансовое подкрепление из венчурных источников. Средства массовой информации не жалеют времени на рассказы о малых фирмах,

получивших венчурное финансирование, и отмечают быстрый рост так называемых "инкубаторов" по всей стране.

В действительности, венчурный капитал доминирует лишь в тех немногих областях индустрии, где большие капиталовложения вынуждают КАР пропускать ранние стадии развития. Например, венчурное финансирование - общая черта компаний, занимающихся биотехнологиями, некоторых высокотехнологичных малых фирм и Интернет-индустрии. На пике развития этой индустрии Интернет-компании получили около 17 из 21 миллиарда долларов (80%) общих венчурных капиталовложений за первый квартал 1999 года. Однако даже после целой серии банкротств компаний типа "точка-ком" (третий квартал 2000 года) Интернет-компании все еще привлекали до 45% общих венчурных капиталовложений.

Кроме того, венчурный капитал является важной составляющей перехода компании из стадии зарождения в стадию более развитой КАР. Для дальнейшего роста компании любого типа требуют финансирования за счет выпуска акций. На более поздних стадиях требуются значительные средства для зарабатывания на основе начального успеха. Начав с суммы всего в 5000 долларов в 1945 году, Сэм Уолтон обеспечил своей компании Wal-Mart собственный рост до 1969 года, после чего она получила крупный кредит и вскоре после этого выпустила акций на 4,6 миллиона долларов. Во многих случаях поиск внешнего финансирования и условия, которые ставят венчурные фирмы, ускоряют и делают необходимым превращение изначально успешных "старт-ап" компаний в КАР более поздней стадии развития. Есть данные о том, что компании, привлечшие венчурный капитал, более успешно проходят стадии антрепренерского развития, чем КАР, не получившие такого финансирования.<sup>3</sup>

Однако, венчурный капитал, или любой иной вид официального финансирования, оказывается на удивление малораспространенным среди наиболее успешных КАР на ранних стадиях роста. Например, в 1999 году менее 4000 из 700 000 новых фирм финансировались из венчурных источников. Это означает, что менее процента из новых фирм имели такое финансирование. В последние годы, по данным Национальной Ассоциации по Венчурному Финансированию США, не менее половины из первоначально выпущенных новыми фирмами акций приходилось на фирмы, не имевшие венчурного финансирования.<sup>4</sup>

Хотя высокотехнологичные "старт-ап" являются, как правило, исключениями из этого правила, стоит отметить, что даже основатели фирмы Microsoft Билл Гейтс и Пол Аллен не сумели привлечь венчурный капитал в 1975 году, когда только-только основали свою новую компанию. Популярный провайдер почтовых услуг в сети компания Hotmail.com сумела достичь успеха без привлечения венчурного капитала, до тех пор, пока не получила внешнее финансирование и не была куплена Microsoft за 400 миллионов долларов. Наконец, Cisco Systems, являющаяся в настоящее время одним из лидеров на рынке Интернет-маршрутизаторов и серверов, изначально финансировалась из личных сбережений и занятых денег двух ее основателей. Фактически,

многие КАР стартуют с довольно ограниченными средствами. Одной из причин этого является то, что средства, необходимые для создания большинства таких компаний довольно малы. В сфере венчурного капитала финансирование обычно начинается с уровня в 3 миллиона долларов - гораздо большей суммы, чем та, в которой большинство молодых растущих компаний нуждаются или которую они могут привлечь под соответствующие гарантии. В большинстве случаев крупные денежные вливания им просто не нужны. Согласно Бхиде, 26% из изученных им успешных компаний начали деятельность, имея менее 5000 долларов доступных средств. Две из трех компаний, включенных в список *Inc. 500* в 1996 году, начинали с уровня менее 50 000 долларов. Среднее финансирование, которое было необходимо для них, составляло 25 000 долларов.

Журнал *Rolling Stone* был основан с начальной суммы всего 7000 долларов на банковском счете. Компания *Waste Management, Inc.*, лидер по переработке промышленных отходов, включенный в реестр Нью-Йоркской фондовой биржи и осуществляющий деятельность в более чем половине штатов США, началась с парка величиной в один грузовик и заработков 500 долларов в месяц. Боб Рейсс основал фирму *Valdawn*, которая производит стильные и недорогие часы, имея лишь 1000 долларов начальных средств. Уже в 1994 году фирма *Valdawn* вошла в список *Inc. 500*, имея ежегодный доход 7 миллионов долларов.

При таких уровнях начального финансирования, личных сбережений и того, что пожертвуют родители и друзья, зачастую более, чем достаточно. В некоторых случаях на данном этапе на помощь приходят индивидуальные "ангелы-инвесторы" (*angel investors*). Эти "ангелы", многие из которых являются бывшими антрепренерами с опытом работы в соответствующей индустрии, часто первые, кто оценивает новый КАР-бизнес со стороны. Предоставляя определенные (хотя и ограниченные) средства, эти "ангелы" часто ускоряют переход от начальной к более высоким фазам развития антрепренерских компаний. Помимо этого, венчурный капитал чаще всего достается тем фирмам, у которых на начальном этапе есть качества, отсутствующие у большинства КАР - проработанный бизнес-план, хороший послужной список, опытный персонал и инновационная или уникальная идея. КАР могут приобрести какие-то из этих качеств по мере своего развития, но, не обладая ими в самом начале, три из четырех антрепренеров, опрошенных профессором Бхиде, даже не пытались привлечь венчурный капитал. "Более 80% основателей компаний из списка *Inc.*, с которыми я работал", пишет Бхиде, "создали свои фирмы на основе существовавшего опыта (бутстрэппинг) и имевшихся

**Cisco Systems,  
являющаяся в  
настоящее время  
одним из лидеров на  
рынке  
Интернет-маршрутизаторов  
и серверов,  
изначально  
финансировалась из  
личных сбережений и  
занятых денег двух ее  
основателей.**

скромных личных средств, денег с кредитных карточек, залогов имущества по схемам вторичной ипотеки и т.д.. Их средний начальный капитал составлял 10 000 долларов. И лишь 5% из них выпустили свои первые акции после привлечения профессиональных венчурных капиталистов."

## **Часть третья: Что государственные политики должны делать для развития антрепренерства**

### ***Рискованный переход***

Понимание различных стадий развития, через которые проходят основное число успешных КАР, важно для выработки эффективной государственной политики по отношению к данному явлению. Большинство популярных средств массовой информации концентрируют свое внимание на более поздних стадиях антрепренерского бизнеса, когда происходит трансформация компаний из одного типа в другой. Ранние же стадии развития антрепренерского бизнеса практически игнорируются. Программная политика, направленная на поддержку антрепренерства, должна учитывать нужды этого вида деятельности на всех ее стадиях.

Это, однако, совсем не означает, что антрепренеры, достигшие высокого уровня развития своего бизнеса, более не находятся в опасности разорения и не нуждаются в поддержке. Основав успешную компанию, никто не имеет стопроцентной гарантии ее выживания, и тем более процветания. Фактически, антрепренерские компании занимают исключительно шаткое положение даже после того, как достигнут ряда ранних побед. И, во многих отношениях, построение компании после прохождения ею начальных стадий развития - даже более трудная задача, чем становление нового бизнеса. Именно по этой причине большинство новых фирм разоряется в течение первых 10 лет. Многие из них закрываются полностью или становятся "ходячими мертвецами" - остаются мелкими фирмами и довольно скоро оказываются позади остальных. Многие из выживших после начальной стадии прекращают борьбу за долгосрочную и самостоятельную жизнеспособность и зачастую покупаются более крупными конкурентами. Антрепренеры, решившие заняться такими областями, как Интернет или биотехнологии, сталкиваются с огромными трудностями в течение первых же месяцев.

По причине того, что побуждающие мотивы и сам характер антрепренерства на более продвинутой стадии развития сильно отличаются от аналогичных мотивов и характера антрепренерства на протяжении первых месяцев существования, компании особенно уязвимы именно в течение этого переходного периода. Бхиде утверждает, что переход от начального успешного антрепренерства к долгосрочному развитию требует "масштабных" изменений во многих атрибутах успешных КАР. Лишь те немногие антрепренеры, которые способны вложить все достигнутые результаты своего труда в дальнейшее развитие, лишь эти рискованные стратеги смогут добиться роста и процветания



своего бизнеса. Для успешного осуществления этого перехода антрепренерские компании должны "искать новых работников, покупателей и источники финансирования", пишет Бхиде.

При наличии того, что Бхиде называет "ограниченной корреляцией" между характеристиками компании на ранней стадии развития и в период интенсивного роста, не вызывает удивления тот факт, что многие основатели антрепренерских компаний, достигнув определенного успеха, решают либо продать свой бизнес, либо остаться на уровне локальных, региональных игроков или не выходить за пределы своей рыночной ниши. Для многих антрепренеров, имеющих определенный набор хороших профессиональных навыков, встреча с целым рядом совершенно новых требований на более поздних стадиях развития их бизнеса может привести к появлению не только финансовых мотивов для продажи своего дела. "Переход от стадии зарождающегося бизнеса к стадии крупной компании требует от антрепренеров новых умений и навыков работы в совершенно новой для них роли", пишет Бхиде. На этих более высоких стадиях развития бизнеса успешные антрепренеры вынуждены предпринимать действия, почти что противоположные по духу тому, что было необходимо делать для достижения успеха раньше. И, опять же, здесь ключевую роль играют внешние инвесторы, которые могут облегчить такой переход, поставив антрепренера в такие условия, при которых его КАР волей-неволей придется принять новые правила игры.

### ***Благоприятные условия и политические предпосылки***

Если что-то и становится более ли менее понятно из лишь недавно начатых и довольно ограниченных исследований проблемы антрепренерства, так это то, что многие политические решения, принятые с целью активизации антрепренерства, вполне могли быть основаны на непонимании сути этого явления и, соответственно, не давали того, что было реально необходимо антрепренерским компаниям. Более того, сложность заключается еще и в том, что эти нужды не представляют собой единый набор условий, а скорее целый ряд экономических и социальных предпосылок, заметно различающихся в зависимости от стадии развития КАР.

Несмотря на настоящий успех антрепренерства как явления, все еще сильны социальные факторы, препятствующие принятию рискованных решений. Без создания общественной среды, поддерживающий такой вид деятельности, может случиться так, что жизненно необходимые для антрепренерства ресурсы - деньги, люди, технологии, поставщики и покупатели - будут проходить мимо рискованных КАР. Ниже приводится краткое описание некоторых политических условий, способных дать гарантии под дальнейшие исследования проблемы. Естественно, это описание не является полным и детальным перечнем возможных идей.

## ***1. Общий риск и успех***

КАР нуждаются в разделении риска с кем-то еще - наемными работниками, инвесторами, поставщиками и даже потребителями. Это требует создания определенной образовательной системы, которая сможет готовить как работников с базовыми навыками (в области аналитического подхода к проблемам, общения с людьми и творческого решения проблем), так и работников с чисто техническими навыками. При недостатке собственных технических специалистов важную роль может играть иммиграционная политика. Может также оказаться полезной региональная политика, создающая поддержку сетям поставщиков необходимых для антрепренерства услуг (юристов, бухгалтеров, арендодателей и т.п.), которые понимают проблемы этого бизнеса. Другим критическим элементом такой политики должны стать законы о банкротстве, которые не будут накладывать чрезмерные санкции и клеймить позором тех антрепренеров, которых постигла неудача в рискованном предприятии. Наконец, региональные политические и общественные лидеры должны уделять внимание и всячески отмечать успех КАР и создавать такой общественный климат, при котором работать в антрепренерской компании или сотрудничать с ней будет почетно.

Разделение успеха также является важным стимулом, как на начальной, так и на более высокой стадии развития антрепренерских компаний. Те, кто принимают на себя риск и добиваются успеха вместе с антрепренерскими компаниями, должны поощряться долей участия в том, что было с их помощью создано и развито антрепренером. Самые первые привлеченные на работу служащие, инвесторы, поставщики и даже покупатели должны иметь доступ к акциям или опциям в КАР, с которыми они работают.

Для тех, кто вместе с КАР дошел до более поздних стадий ее деятельности награда за успех в бизнесе должна быть максимальной. Во-первых, для осуществления этих целей необходим ряд "внешних" стратегий, таких как начальный выпуск акций или покупка КАР другой компанией. Эти внешние стратегии требуют наличия живого рынка акций новых компаний (типа NASDAQ), разумного законодательства по ценным бумагам на федеральном и региональном уровне, стандартов бухгалтерского учета, адекватно отражающих природу нового бизнеса, и разумной антитрастовой политики, рассматривающей приобретение КАР как полезное для экономики явление. Наконец, вложения в КАР должны соответствующим образом поощряться за счет налоговых послаблений.

## ***2. Как вырастить и защитить инновации***

Политика в отношении интеллектуальной собственности - еще один жизненно важный для антрепренерства политический вопрос. Однако, выработка эффективного подхода к проблеме требует особой деликатности.

Для молодых КАР необходим доступ к идеям, которые могут быть успешно

**На региональном уровне университеты должны больше поощрять образование коммерческих дочерних предприятий, направленных на коммерческое использование своих разработок, либо силами их собственных ученых, либо кем-нибудь еще.**

доведены до ума путем модификации и реализованы. В этом смысле помехой могут быть законы об интеллектуальной собственности, которые чересчур жестко защищают некоторые инновационные идеи. Для более развитых компаний, ищущих серьезного финансирования и профессионального менеджмента, необходимы реально осуществимые законодательные права собственности на разработанные ими идеи как основное богатство компании.

Развитие антрепренерства зависит от уровня инвестиций в исследования и разработки и от наличия законов о передаче технологий, позволяющих исследователям и соответствующим научным организациям продвигать свои разработки на рынок. На региональном

уровне университеты должны больше поощрять образование коммерческих дочерних предприятий, направленных на коммерческое использование своих разработок, либо силами их собственных ученых, либо кем-нибудь еще.

### ***3. Профессионализм***

Анализ ранних стадий развития антрепренерского бизнеса позволяет сделать ясный вывод о том, какие политические шаги необходимы для подготовки людей с задатками профессиональных антрепренеров. Это, вероятно, означает введение образовательной системы, которая развивает не только общие профессиональные навыки (аналитичность, общительность и творческий подход), но также дает определенную специальную подготовку в соответствии с требованиями антрепренерства и бизнеса. На региональном уровне общественная политика должна поощрять образование разветвленной сети антрепренеров и профессионалов, способных консультировать и обучать этих антрепренеров - такая инфраструктура поможет молодым антрепренерам избежать многих характерных для них ошибок.

Антрепренерство на более высоком уровне развития требует такой политики, которая поощряла бы приход профессионалов из промышленности и менеджеров в КАР. Здесь опять же важно обеспечение их доступа к акциям, опциям и благоприятная налоговая политика. Также имеет большое значение возможность приходящего в КАР на работу специалиста убедиться в том, что его личный риск, связанный с корпоративными шагами (например, в судебных процессах, связанных с ценными бумагами), будет строго ограничен. С точки зрения регионального обеспечения необходимы системы образования, транспорта, связи и инфраструктура жизни, привлекательные для менеджеров.

И, если в пределах одной территории существует большое количество антрепренерских компаний, риски опытных менеджеров, рассматривающих вопрос о переходе на другую работу, будет еще более минимизирован. Если что-либо не получается в одной компании, рядом есть еще много таких же, которым могут быть нужны профессионалы.

#### ***4. Планирование и стратегия***

Адаптивность, которая является характерным атрибутом антрепренерства на ранней стадии развития, еще более обостряет проблему необходимости образования, специальной подготовки антрепренеров и бизнесменов и жизненно важных систем обеспечения, описанных выше. Кроме того, общественная политика и агентства, занимающиеся реализацией этих благоприятных для антрепренерства условий, должны давать антрепренерам возможность выбора для принятия быстрых решений. Исключительно негативное влияние оказывают чересчур обременительные ограничения и засилье контролирующих организаций (особенно на местном уровне), этих громоздких увальней, непомерно затягивающих реализацию того, что антрепренер собирается провести в жизнь. На этой стадии "антрепренерам нужно скорее прощение, чем разрешение".

Изменения, происходящие в КАР на ранних стадиях их развития, также требуют наличия выбора капитала и рабочей силы. На этой стадии капитал должен быть акционерным, без всяких дополнительных договорных обязательств, условий и инструментов обеспечения, характерных для всех долговых инструментов. Чрезвычайно важна политика, делающая акционерный капитал широко доступным. Трудовое законодательство для антрепренерских компаний, проходящих эту нервную фазу своего развития, также должно быть снисходительным. Чем больший доступ служащие будут иметь к здравоохранению и пенсионному обеспечению с возможностью перевода, тем лучше они смогут переносить все катаклизмы, связанные с приемом на работу и увольнениями на ранних стадиях развития КАР.

#### ***5. Финансирование***

Возможно, наиболее заметной пользой для антрепренеров от политиков в США за последние 30 лет стало создание живого рынка финансирования антрепренерских компаний.

КАР на ранних стадиях нуждаются в обилии акционерного капитала, идущего не от крупных организаций. Важны законы, позволяющие использование кредитных карточек и вторичных ипотек с низкими процентными ставками для финансирования КАР. Необходимо создать условия, поощряющие реинвестирование средств, заработанных на ранних стадиях развития КАР. Законодательство по ценным бумагам на федеральном и региональном уровне должно давать возможность привлечения семейного капитала и средств, занятых у знакомых. Региональная политика должна способствовать формированию структур "ангелов" и стимулировать фонды к

финансированию компаний антрепренерского развития на уровне от 300 000 до 3 миллионов долларов.

Важны хорошие внешние стратегии для привлечения таких инвесторов на ранних этапах, например, в виде живого рынка акций. Для КАР необходимо продолжать политику, которая способствовала столь быстрому развитию

**Возможно наиболее заметной пользой от политиков антрепренерам в США за последние 30 лет стало создание живого рынка финансирования компаний антрепренерского развития.**

индустрии венчурного капитала в США. Это относится, в частности, к некоторым ключевым положениям закона о пенсионном обеспечении ERISA (Employee Retirement Income Security Act), принятого в США в 1974 году и сыгравшего большую роль в формировании практики венчурных инвестиций. Также необходимо поддерживать законодательство о ценных бумагах, стандарты бухгалтерского учета и правила рынка акций новых предприятий, которые способствовали развитию эффективных внешних стратегий для привлечения

таких инвесторов. Покупка компаний, привлечших венчурный капитал, также должна стимулироваться антитрастовым законодательством.

## **Выводы**

Государственная политика сыграла роль важного инструмента для поддержания антрепренерства в США. Несмотря на возможно неполное понимание обществом сути КАР, исследования, проведенные Бхиде и другими, говорят о том, что для стимулирования антрепренерства на ранних стадиях необходима несколько иная (хотя и дополняющая существующую) государственная политика. Из-за популярности пяти вышеперечисленных мифов об антрепренерстве, зачастую упускаются из виду ранние стадии развития КАР. В результате нужды антрепренеров на этих стадиях могут попросту игнорироваться, либо антрепренеры могут получать лишь случайную поддержку, в то время как здесь требуется хорошо продуманный подход. Направление государственной политики на поддержку КАР на самой ранней "старт-ап" стадии - непростая задача. Тем не менее, правильное понимание различных стадий развития антрепренерского бизнеса даст политикам ценные инструменты, которые позволят им удовлетворить новые запросы общественной жизни.

## Примечания

- <sup>1</sup> Bhidé, Amar (2000) . *The Origin and Evolution of New Businesses* , New York, NY: Oxford University Press
- <sup>2</sup> Bhidé , Amar (2000) . "*Looking Back to the Next Century*", Closing Keynote Address, TiECon 2000 см. на [www.bhide.net](http://www.bhide.net)
- <sup>3</sup> См, напр., Kortman, S. and Lerner, J. (January, 2000). "*Assessing the Contribution of Venture Capital to Innovation*", статья подготовлена Бостонским Университетом, гарвардским Университетом и Национальным Бюро по Экономическим Исследованиям
- <sup>4</sup> Heesen, Mark G (September 6, 2000). *Exploring the Venture Capital and Entrepreneurial Relationship*, Washington, DC; National Venture Capital Association.

Материал для данной статьи собран и изложен  
частным публицистом и консультантом  
Александром Руссо (Alexander Russo).

**НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМИССИЯ ПО АНТРЕПРЕНЕРСТВУ**

444 N. Capitol Street / Suite 399 / Washington, DC 20001

tel: 202/434-8060 / fax: 202/434-8065 / Web Page: [www.ncoe.org](http://www.ncoe.org)