

ЗМІСТ

Передмова до українського видання 7

Передмова 10

Частина I. Вплив ринкотворчих інновацій. . . 19

Розділ 1. Вступ до «Парадоксу процвітання» 21

Розділ 2. Не всі інновації створили рівноправні 35

Розділ 3. Перешкоди — це можливості 59

Розділ 4. Притягувати чи прощтовхувати 86

Частина II. Як інновації забезпечують процвітання багатьох людей 111

Розділ 5. Американська інноваційна історія 113

Розділ 6. Коли Схід зустрівся із Заходом 140

Розділ 7. Мексиканська проблема продуктивності 166

Частина III. Подолання перешкод. 191

Розділ 8. Недостатньо хорошого законодавства 193

Розділ 9. Корупція — це не проблема, це рішення 216

Розділ 10. «Навіть якщо ти його побудуєш,
вони можуть не прийти» 245

Частина IV. Що тепер?	269
Розділ 11. Від парадоксу процвітання до процесу процвітання	271
Додаток. Погляд на світ із нової перспективи	291
Подяки	330
Примітки.	346
Показчик	400
Про авторів	412

Розділ 1

Вступ до «Парадокса процвітання»

Неприємно, коли тебе висміюють серйозні люди. А серйозні люди сміялися з мене двадцять років тому, коли я сказав, що хочу створити в Африці телекомунікаційну мережу. Вони перелічили геть усі причини, чому цей проєкт ніколи не стане успішним. Але я чомусь і надалі його обмірковував. Я розумів, що є труднощі, але не міг збалувати, чому вони не бачать можливостей.

— MO ISRAELIM

Стислий опис ідеї

Голодні діти на вулицях. Нетрі без чистої води і санітарії. Відсутність надій на працевлаштування в молоді. Більшість із нас хвилюють болючі ознаки вбогості, які ми бачимо в бідних країнах усього світу. За даними Світового банку, понад 750 млн людей і надалі живуть за межею бідності, заробляючи менше двох доларів на день. Ми всі хочемо допомогти. Але те, що видається найочевиднішим розв'язанням проблеми — фінансова допомога

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

бідним країнам задля усунення цих видимих ознак бідності, — виявляється не таким дієвим, як хочеться багатьом із нас. Мільярди доларів, спрямовані на подолання бідності протягом тривалих років, призвели до порівняно повільного прогресу, а тому не складно дійти висновку, що щось іде не зовсім правильно. Можливо, завдяки цим фінансовим інвестиціям нам вдалося тимчасово полегшити комусь життя, але ми зазедве зрушили камінь із місця. А що як поглянути на цю проблему під іншим кутом? А що як замість спроб усунути видимі ознаки бідності зосередитися на досягненні стабільного процвітання? Це вимагає контрінтуїтивного підходу, але саме він дозволить побачити можливості там, де ви найменше сподівастесь.

Наприкінці 1990-х, коли Мо Ібрагім почав міркувати про створення компанії мобільного зв'язку в Африці, його вважали божевільним. «Усі казали, що Африка — це бездоння прірва, — згадує він. — Мовляв, це небезпечне місце, де повно диктаторів, божевільних... і всі вони корумповані». Коли він розповідав про свою ідею, над ним насміхалися.

Ібрагім, колишній технічний директор British Telecom і засновник успішної консалтингової компанії, планував із нуля створити мережу мобільного зв'язку в Африці на південь від Сахари — там, де більшість людей ніколи не користувалася телефоном, навіть не мала його. Африканський континент, що простягається від базарів Марокко до великих бізнес-комплексів Йоганнесбурга, є домівкою п'ятдесяти чотирьох країн. Понад мільярд населення живе на території 30,7 тис км² — це втричі

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)

більше за територію Сполучених Штатів. На більшій її частині не було інфраструктури стаціонарного телефонного зв'язку, а що вже казати про вишки, необхідні для роботи мобільних телефонів. За тієї пори мобільні телефони були дорогою іграшкою для заможних, розкішно, яку не могли собі дозволити, а найважливіше — не потребували бідні. Багато хто, зокрема й Ібрагімові клієнти та його колишні колеги з великих телекомунікаційних компаній, розглядаючи перспективи інвестування в Африку, наголошували на рівні бідності, цілковитому браку інфраструктури, нестабільності урядів і навіть відсутності доступу до води, охорони здоров'я та освіти. Інші бачили там усеохопні злидні, що панували у всіх царинах життя, а не родючий ґрунт для нового бізнесу.

Натомість Ібрагім, шана йому, сприймав ситуацію інакше. Замість того щоб помічати лише бідність, він зауважував можливості. «Якщо ви живете далеко від села, в якому мешкає ваша мати, і захочете поговорити з нею, можливо, вам доведеться вирушити в семиденну подорож, — згадує Ібрагім. — А якби ви могли просто взяти пристрій і поговорити з нею, скільки б це коштувало? Скільки грошей ви зекономите? Скільки часу?» Зауважте, Ібрагім не спитав: «Як мільйони африканців, для яких навіть триразове харчування часто є розкішно, зможуть дозволити собі мобільний телефон?» або «Як можна забезпечити інвестиції в інфраструктуру для ринку, якого не існує?». Він зосередився на подоланні величезних проблем, усунути які існувало обмаль варіантів. Для Ібрагіма боротьба означала величезний потенціал.

Ідеться про боротьбу з «неespoживанням»: потенційні споживачі відчайдушно прагнуть покращити той чи інший аспекти життя, але не знаходять доступного і прийняттого варіанту залагодити проблеми. Тому вони просто відмовляються від спожив-

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

вання або знаходять лазівки, проте надалі страждають — зазвичай під радаром показників, що їх використовують для оцінки бізнес-можливостей. Але Ібрагім побачив у відмові споживати шанс створити ринок. І з дуже поміркованою фінансовою підтримкою та лише з п'ятьма працівниками заснував Celtel[®] — панафриканську телекомунікаційну компанію мобільного зв'язку.

Перешкоди були неабиякі. Створення необхідної інфраструктури стільникового зв'язку — надскладне завдання, та ще й коли немає підтримки місцевих урядів чи великих банків. Залучити інвестиції було складно: навіть після того, як Ібрагім довів перспективність власної бізнес-моделі й досягнув передбачуваного грошового потоку, банки однак відмовлялися позичати йому кошти. Отже, йому довелося фінансувати Celtel з власного капіталу. «Вперше в телекомунікаційній царині для компанії нашого розміру та масштабу», — пояснює він. Але це, як і багато інших перепон, з якими він зіткнувся, не зупинили Ібрагіма. Там, де не було електроенергії, він забезпечував її власними силами; а там, де не було логістики, створив власну; там, де були відсутні освіта чи охорона здоров'я, організував для підлеглих навчання й медичну допомогу; а там, де не було доріг, будував імprovізовані дороги або ж для перевезення обладнання використовував гелікоптери. Ібрагіма надихало усвідомлення величезної цінності того, що мільйони африканців більше не потерпатимуть від браку зв'язку одне з одним. Зрештою, йому це вдалося.

За якихось шість років Celtel діяв у тринадцятьох африканських країнах, серед яких були Уганда, Малаві, обидва Конго[®], Габон та Сьєрра-Леоне — і завоював 5,2 млн клієнтів. На відкриття Ібрагімових магазинів частенько вишикувалися черги з кількості людей. Компанія Celtel стала успішною: 2004 р. доходи сягнули 614 млн доларів, а чистий прибуток становив 147 млн

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)

доларів. 2005 р., коли Ібрагім вирішив продати компанію, він заробив кругленьку суму в 3,4 млрд доларів. За доволі короткий час Ібрагімів Celtel «розблокував» мільярди доларів деяких найбідніших країн світу.

Але Celtel був лише верхівкою айсберга. Нині в Африці існує розвинута індустрія мобільних телекомунікацій, а численні компанії мобільного зв'язку (зокрема Globacom, Maroc Telecom, Safaricom, MTN, Vodacom, Telkom та інші) обслуговують понад 965 млн абонентів мобільного зв'язку. Ці компанії залучили мільярди доларів позик та акціонерного фінансування й до 2020 р. створили 4,5 млн робочих місць, сплатили 20,5 млрд доларів податків і влили понад 214 млрд доларів вартості в ринкову економіку африканських країн⁶. Мобільні телефони також розкрили потенціал інших галузей, як-от фінансові технології, бо записи телефонних дзвінків є тепер підтвердженням кредитоспроможності, і мільйони платоспроможних людей нині можуть отримувати кредити, яких досі отримати не могли.

Зараз нікого не дивує, що мобільне покриття охоплює весь світ і всю Африку, але пам'ятаймо, що двадцять років тому Ібрагім побачив те, чого не бачили інші.

Ринок, який створив Мо Ібрагім, і ті складні та, здавалося, вкрай несприятливі умови, за яких він його створював, — наочний приклад того, що ми називаємо «парадоксом процвітання». Може видатися, що це суперечить здоровому глуздові, але наше дослідження показує: стабільне процвітання багатьох країн не пов'язане з подоланням бідності. Його досягають завдяки інвестиціям інновації, які створюють нові ринки, тобто ринкотворчі інновації⁷. Ми з'ясували, що потік ресурсів, які ми вливаємо в бідні країни, щоб покращити якість освіти і медицини, систему управління, інфраструктуру та багато інших

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)