

«Независимые» —

новое поколение предпринимателей в культуре

В последние десятилетия небывалый размах в западных странах приобретает развитие все новых и новых отраслей индустрии культуры. В Великобритании, по данным правительственной Специальной комиссии по изучению проблем креативной индустрии, в этом секторе экономики занято 982 тыс. человек; в ней генерируется доход в 50 млрд., собираемый НДС составляет 25 млрд. (или 4% ВВП), а экспорт продукции приносит 6,9 млрд. фунтов стерлингов в год. Благодаря совершенствованию цифровых технологий, открывающих для малых производителей все новые и новые каналы распространения продукции, индустрия культуры развивается почти в два раза быстрее, чем экономика государства в целом. Расцвету сектора способствует и то, что рост доходов и грамотности населения по всему миру ведет к многократному увеличению аудитории, потребляющей англоязычную культуру и услуги.

Движущей силой такого развития отраслей культуры (особенно на местном уровне) являются не крупные корпорации, а так называемые *независимые (independent)* — люди свободных профессий, занятые индивидуальным трудом (*self-employment*), и мелкие предприниматели. *Независимые* — это производители, дизайнеры, розничные торговцы и промоутеры одновременно; они не вписываются в устаревшие статистические категории занятости населения. Независимые создают неформальные сообщества, в которых организуют свою работу, часто нанимая друзей или одноклассников. Конечно, среди них встречаются и амбициозные предприниматели, однако большинство предпочитает не расширять дело, чтобы сохранить свободу и сосредоточиться на творчестве. При этом независимые вовсе не рассчитывают на государственную поддержку, а стремятся сами пробиться на рынок. У них практически нет материальных активов за исключением пары компьютеров; их главные козыри — творческая энергия, профессиональные навыки, изобретательность и воображение.

По всей Британии тысячи молодых «независимых» работают в гаражах и в бывших мастерских, в заброшенных офисах; работают, надеясь, что им удастся подняться с проектом вроде интернетовских «Хотмейл» или «Нетскейп», или следующей Ларой Крофт. Значение «независимых», особенно для местной экономики, велико. Они сглаживают проблему занятости населения, создавая рабочие места, способствуют формированию нового культурного облика городов и привлечению туристов. Однако в Великобритании государственная политика в области культуры, как на национальном, так и на региональном и локальном уровнях, до сих пор складывается без учета этого важного фактора. Политикам мало известно о молодом поколении независимых предпринимателей — как они работают, откуда они взялись, что является для них побудительными мотивами, каковы их потребности и, наконец, как с ними взаимодействовать.

На современное состояние индустрии культуры огромное влияние оказывает постоянный прогресс в области новейших технологий, коренным образом изменивших (и продолжающих менять) способы распространения, хранения и потребления культурной продукции. В условиях глобализации возрастает роль компаний-гигантов (таких, как *Microsoft, Sony, Dreamworks, Disney, Time Warner, QVC* и т.д.), имеющих отделения по всему миру и доминирующих в сфере распространения коммерческой культуры. Поэтому вторая цель исследования — показать, каким образом те, кто определяет культурную политику, могут помочь молодым, зачастую хрупким компаниям выжить в окружении столь могущественных сил и противостоять неустойчивости глобальных рынков.

1. Чем важны предприниматели сферы культуры

* Книга этих авторов «Независимые» (*Leadbeater Ch., Oakley K. Independents: The Britain's Cultural Entrepreneurs*) была опубликована в 1999 г. Полный текст перевода см.: *Лидбитер Ч., Оакли К. «Независимые» — новое поколение предпринимателей в культуре // Культурное разнообразие, развитие и глобализация: По результатам дискуссий круглого стола, 21 мая 2003. — М., 2003. — С. 108—131.* С согласия авторов в «ОК» помещен сокращенный вариант перевода, выполненный Т.С. Федоровой.

Предпринимателями, работающими в области культуры, зачастую пренебрегают, считая их «однодневками», порожденными модой, в отличие от «настоящих» бизнесменов в сфере производства или финансовых услуг. Однако *независимые* имеют большое значение — и не только потому, что создают новые рабочие места, тем самым обеспечивая дальнейший экономический рост. Как представляется, им удалось предложить такую модель трудоустройства, которая в будущем распространится и на другие сектора экономики. Настоящее исследование показывает, что предпринимательство в сфере культуры имеет значение по шести основным причинам.

Рабочие места и экономический рост

Культурная индустрия чрезвычайно важна для создания рабочих мест и экономического развития. Даже при самой скромной оценке ее роста в 4—5% (что в два раза больше, чем в экономике в целом) она сможет дать работу полутора миллионам человек и создать доход в размере 80 млрд. фунтов стерлингов, что к концу текущего десятилетия составит 6% ВВП. Данные цифры, приведенные в Докладе Специальной комиссии по изучению проблем креативной индустрии (*Creative Industries Task Force Report*), подтверждаются и исследованиями авторов. Так, в индустрии культуры занято от 2 до 8 % рабочей силы большинства британских городов (в Лондоне — до 10%). Например, в Манчестере, согласно анализу, проведенному Манчестерским институтом популярной культуры (*Manchester Institute of Popular Culture*), в различных отраслях индустрии культуры задействовано 6% городской рабочей силы, т.е. больше, чем в строительстве, и почти столько же, сколько в отраслях связи и транспорта. При этом около 2/3 продукции быстро развивающейся индустрии культуры создают именно *независимые*.

Развитие местной экономики

В индустрии культуры могут быть созданы стабильные рабочие места, которые в меньшей степени зависят от подъемов и спадов мировой экономики, чем, например, на предприятиях крупных транснациональных компаний. Индустрия культуры является скорее трудоемкой, нежели капиталоемкой; она создает мало экологических проблем, как правило, сопровождающих промышленное производство. Культурные предприниматели одного города или района имеют тенденцию к тесной взаимосвязи. Они активно торгуют друг с другом (например, поп-группам требуются видеоматериалы, производителям видеопродукции нужны графические дизайнеры и

т.д.). Высокий уровень торговли внутри индустрии культуры означает, что на каждые 100 фунтов стерлингов, истраченных на продукцию этого сектора, можно создать большее число локальных рабочих мест, чем на 100 фунтов, израсходованных на промышленные товары.

Предпринимательство в сфере культуры преимущественно опирается на внутригородское партнерство и является хорошим примером экономики «ближайшего окружения». Оно существует за счет простоты доступа к местным и малоизвестным ноу-хау, не представленным на глобальном уровне, и наглядно демонстрирует, каким образом отдельные города, используя своеобразную локальную «основу», могут приспособиться к мировому рынку.

Новая модель труда

«Независимые» связывают свое будущее с использованием новейших технологий. Такой подход привлекает молодежь и в дальнейшем может оказать влияние на те сферы услуг, в которых растет доля индивидуальных предпринимателей и мелкого бизнеса.

Уже в 1980-е гг. заявления о том, что новые технологии создадут будущее, в котором капитал будет обходиться без работников, а безлюдные фабрики и безбумажные офисы возвестят о *конце труда*, стали общим местом. *Независимые* считают, что будущее — за работниками, стремящимися обойтись без капитала. Появление «независимых» в 1990-х гг. было обусловлено тремя факторами.

Развитие технологий. «Независимые» — первое поколение, которое выросло с компьютером и которое поняло, как *пожинать плоды* современных коммуникаций и цифровых технологий. На примере крупных компаний они убедились, какую выгоду может принести компьютеризация. «Независимые» были именно вдохновлены, а не напуганы новыми технологиями.

Система ценностей. «Независимые» воспитаны бывшими подростками 1950-х и 1960-х гг., а сами во времена М.Тэтчер были тинэйджерами. Они против истеблишмента, против традиционализма, и, соответственно, они — крайние индивидуалисты. Они ценят свободу, независимость и выбор. Приверженность таким ценностям располагает к предприимчивости, саморазвитию и самореализации.

Состояние экономики. «Независимые» вышли на рынок труда в конце 1980-х и в 1990-е гг., когда государственные субсидии искусству были незначительны, а многие крупные коммерческие организации переживали сокращения. Карьера в крупных организациях представлялась рискованной и неопределенной, а

индивидуальный труд и предпринимательство, напротив, открывали более реалистичные возможности.

Таким образом, соединение в конце 1980-х—начале 1990-х гг. трех факторов — развития технологий, смены ценностных ориентиров и состояния экономики — предопределило выбор молодых людей. Риск, который мог испугать родителей, не обескуражил детей. Новые ценности подтолкнули их к предпринимательству, а снижение цен на технологическую продукцию — к индивидуальному производству. Кризис занятости в крупных организациях сделал подобный выбор еще привлекательнее.

Быть *независимым* — не значит пребывать в нирване, но это и не рецепт как заработать денег. Такое бытие обеспечивает возможность выбора, самостоятельность и удовлетворение, но оно также предполагает постоянную неопределенность и подверженность переменам. Однако многие молодые люди все же отдают предпочтение независимости в сочетании с неуверенностью, а не работе в крупной обезличенной организации. «Независимые» движутся к пониманию карьеры как портфолио проектов, контактов и навыков, и подобное понимание постепенно распространяется на другие сектора экономики.

Модель творческого производства

«Независимые» развивают новую модель производства, основанную на сотрудничестве, творчестве и сетевой организации. Их бизнес построен на коммерческом использовании креативности, поэтому они могут многому научить компании, работающие в тех сферах, где конкурентоспособность напрямую связана с инновациями (начиная с розничной торговли и выпуска товаров широкого потребления и заканчивая программированием и биотехнологиями). Хотя *независимые* по своей натуре индивидуалисты, на практике они широко используют сотрудничество. Они развивают сетевую организацию труда, при которой все больше людей работают дома, являясь индивидуальными предпринимателями или свободными художниками. Для индустрии культуры характерны временные рабочие коллективы. Объединения партнеров, творческие группы и команды создаются, распадаются и создаются вновь. Это способствует распространению новых идей и навыков, а приобщение к методам командной работы над проектами учит людей доверять друг другу.

Будущее городов

Индустрии культуры предстоит сыграть главную роль в оживлении больших городов, которые в течение последних десятилетий переживали период экономического упадка и нестабильности. Культура не только создает рабочие места и доход, она также формирует чувства общественного доверия и социальной принадлежности. Города, которым удалось успешно провести политику по инвестированию культурного сектора с целью его обновления, стремились не только добиться экономического подъема, но и возродить чувство гражданской гордости и обозначить новые приоритеты развития.

Современные города аккумулируют самую многочисленную и разнообразную аудиторию, потребляющую культуру, и, соответственно, наиболее быстро развивающиеся кластеры культурного бизнеса. Города привлекают новичков и аутсайдеров, становятся местом, где люди и идеи перемешиваются и соединяются, где создаются, апробируются, используются, адаптируются и распространяются знания и идеи. Политика в отношении индустрии культуры — это, в первую очередь, городская политика.

Значение предпринимательства в сфере культуры для возрождения больших городов объясняется двумя основными причинами.

1. Эти предприниматели, как правило, используют офисы, склады, фабрики, оставшиеся в результате закрытия более старых городских производств. Занятость в индустрии культуры носит преимущественно городской характер; около 65% оригинальной продукции сектора производится непосредственно в городских условиях. Культурная индустрия расцветает в такой среде, которая уже сама по себе является творческой и оживленной. И хотя розничная торговля, рестораны, отели, бары и кафе к индустрии культуры (строго говоря) не относятся, различные отрасли ее и здесь могут создавать свои рабочие места.

2. Города, которые некогда основывали свою идентичность на промышленном производстве и торговле, теперь все чаще обращают свои взоры на спорт и культуру как на источник гражданской гордости. Культура начинает играть важную роль в создании новых городских брендов, призванных привлечь студентов, туристов и инвесторов. Один из последних и самых замечательных примеров — изменение международной репутации Бильбао после окончания строительства там филиала Музея Гуггенхайма по проекту Фрэнка О.Гери. Однако для того чтобы новый городской бренд, разработанный на основе неповторимого культурного образа, стал действительно эффективным, необходимы инвестиции в местное культурное производство и помощь предпринимателям.

Социальная сплоченность

Индустрии культуры принадлежит важная роль в развитии социальной сплоченности и формировании идентичности, ибо искусство, культура и спорт способствуют общению людей, концентрации их в едином пространстве, связывают их общими интересами, чувством гордости и т.п. Раньше подобные функции выполняли работа, религия или профсоюзы.

Культура оказалась в центре дискуссий о шотландской идентичности в рамках движения за самоопределение, что проявилось, например, в открытии Национального музея Шотландии. Чаще всего культуру потребляют публично и совместно, она существует в потоке разделяемого опыта, языка и образов. Однако распространение самых молодых и быстро растущих секторов индустрии культуры создает и определенные проблемы в области социальной сплоченности. Значительную часть работающих в них составляют выпускники вузов. Соответственно, лишь немногие предприниматели в сфере культуры являются представителями этнических меньшинств. Для культурной индустрии характерно и заметное региональное неравенство в распределении рабочих мест: так, по сравнению с другими производствами большая их доля приходится на Лондон.

Итак, хотя культурное потребление важно для социальной сплоченности, сама индустрия культуры в отношении занятости менее открыта, чем другие отрасли экономики.

Выводы: нереализованный потенциал

Развитие предпринимательства в сфере культуры выявило серьезные пробелы в культурной политике вообще. Это классический пример того, сколь редко быстрота изменений в обществе — в сфере технологий, ценностей, потребления и организации бизнеса — сочетается со способностью чиновников учиться, приспособливаться и соответствовать моменту. Причин подобного отставания государственной культурной политики несколько.

1. Традиционно политика в области культуры и искусства сосредоточена в основном на предоставлении грантов учреждениям изобразительных и исполнительских искусств, существующим за счет субсидий. Функционеры национальных и региональных организаций, осуществляющих поддержку культуры и искусств, имеют относительно скромные знания о коммерции и предпринимателях

сферы культуры. Последние же с подозрением относятся к государственным субсидиям. Они хотят проявить себя на коммерческом рынке.

2. Сама политика в культуре и экономике, как на национальном, так и местных уровнях, обычно разрабатывается и осуществляется отдельно по отношению к каждой из этих сфер, та и другая имеет свои собственные планы действий.

3. Управляющие структуры в сфере экономического развития — например Уэльское и Шотландское агентства по развитию (*Welsh Development Agency* и *Scottish Development Agency*) — привыкли иметь дело с крупными внутренними инвестиционными проектами, создающими сотни рабочих мест. Таким институтам не хватает знаний, времени, возможностей и опыта, чтобы помочь развитию кластера, состоящего из множества независимых микробизнесов.

4. Предпринимателям сферы культуры на разных этапах своей карьеры необходимо совершенствовать как творческие, так и деловые навыки. Что касается образовательных учреждений, то им обычно не достает гибкости, и они не в состоянии предоставить подобные знания ни в надлежащем объеме, ни в тот временной отрезок, когда предприниматель в них действительно нуждается. Искусством деловой активности в сфере культуры, навыками менеджера рок-группы легче овладеть на собственном опыте или при помощи коллег, нежели в учебной аудитории.

5. Консультации по вопросам предпринимательства (например, по схеме «Деловые связи» или через банки) ориентированы на нужды «настоящего» бизнеса. Поэтому предприниматели сферы культуры предпочитают получать деловые советы от коллег, а не от «людей в костюмах», которые мало знают об этом новом секторе.

6. Финансирование в сроки и в размерах, необходимых предпринимателям культуры, чаще всего оказывается недоступным. На начальной стадии им нужно совсем мало денег — всего несколько тысяч фунтов для покупки компьютеров. Такой микрокредит весьма трудно найти. На следующих этапах предпринимателям уже потребуется определенный венчурный капитал, получение которого так же связано с рядом трудностей.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что государственной культурной политике не достает ни четких позиций в отношении культурного предпринимательства, ни соответствующих ей институтов; а ведь именно они должны стоять между малым бизнесом и глобальными компаниями, которым тот поставляет свою продукцию.

Отчасти (но только отчасти) эти недостатки приводят к тому, что многие компании в сфере культуры медленно растут, несмотря даже на то, что для индустрии

культуры характерны низкая *стартовая планка* и постоянный оборот талантов и идей. Малый бизнес испытывает финансовые трудности, недостаточно хорошо управляется, у его участников не хватает возможностей заключать выгодные сделки с национальными или международными производителями или дистрибьюторами. В итоге, многие предприятия не могут полностью реализовать свой потенциал.

2. Характер «независимых»

Откуда они взялись?

Можно говорить о трех волнах прихода новых предпринимателей в сферу культуры. Первые были связаны с торговлей услугами, уже имевшей традиции индивидуального труда и малого бизнеса (архитектурные и дизайнерские группы, рок-музыканты и пр.). Потом появилось независимое поколение телевизионных продюсеров, порожденное начавшейся в 1980-е годы контрактной практикой подготовки телепрограмм и увеличением независимого производства на Би-Би-Си. С тех пор независимые телевизионные компании создали свои отделения на радио и в кино и, в свою очередь, породили собственных независимых поставщиков в области графики, музыки и дизайна. Такие вещатели, как Би-Би-Си, должны играть решающую роль в развитии и реинвестировании в эти сети. Третье поколение культурных предпринимателей возникло в 1990-е годы в сфере мультимедиа, дизайна, компьютерных игр, интернет-услуг, моды и музыки. Эти новые предприниматели менее зависимы от вещания, нежели их предшественники 1980-х; они более ориентированы на международный рынок, лучше знают цифровые технологии и предпочитают работать с несколькими медиа. Как правило, они одновременно являются и создателями, и продюсерами, и продавцами, и нанимателями, и PR-промоутерами.

В соответствии с правительственным «Обзором тенденций культурного развития» (*Cultural Trends Survey*), около 34% занятых в секторе культуры имеют собственное дело (по сравнению с 15% в экономике в целом). При этом, в течение 1980-х гг. число занятых в этом секторе увеличилось на 81%, а в экономике в целом — на 53%. Если считать тех, кто сочетает индивидуальное предпринимательство в сфере культуры с работой по найму в другой области, то доля независимых предпринимателей достигнет 65%.

В сфере культуры гораздо шире распространена временная и сезонная занятость: 13% наемного персонала в сфере культуры имеет временную работу; это в два раза выше, чем в экономике в целом.

Работающие в индустриях культуры молоды — приблизительно треть из них в возрасте от 20 до 34 лет (26% для экономики в целом). Индивидуальное предпринимательство больше распространено в новых, развивающихся секторах индустрий культуры и меньше в субсидируемом и государственном ее секторе (музеи, галереи), где преобладают люди старшего поколения. Так, около 30% работников сферы зрелищных и изобразительных искусств, музеев и библиотек состоит из людей старше 50 лет, в то время как 20% работающих в киноиндустрии моложе 25. В индустрии культуры занято приблизительно равное количество мужчин (55%) и женщин (45%), а в новых производствах процент женщин еще выше. Этнические меньшинства в индустрии культуры представлены мало.

Новые «независимые» хорошо образованы: примерно 31% имеют высшее образование и еще 12% — среднее, что в сумме составляет 43% (для экономики в целом этот показатель равен 22%). Только 11% этих предпринимателей имеют квалификацию нулевого уровня, что гораздо ниже, чем по стране в целом. Все больше молодых людей считают образование воротами в новые, требующие высокого уровня знаний отрасли производства. Так, 77% тех, кто занят в сфере культуры и кому от 20 до 34 лет, имеют высшее образование.

Однако само по себе высшее профессиональное образование не столь важно (например, только десятая часть тех, кто работает в секторе культуры, получили художественное образование). Значение высшего образования для «независимых», в первую очередь, объясняется тем, что в университетский период они начинают экспериментировать. В университетских городах самая многочисленная аудитория для новаторской и оригинальной, но недорогой по производственным затратам культурной продукции. Более того, именно в вузе будущие предприниматели, как правило, обретают своих партнеров и сотрудников. Университеты — это «питомники» для предпринимателей сферы культуры. Хотя индустрия культуры все еще открыта для тех, кто талантлив, но не имеет соответствующей профессиональной квалификации (например, производство компьютерных игр, где требуется не столько специальное образование, сколько компьютерная грамотность, фантазия и умение использовать старый «материал»), пространство для талантов без диплома сужается. Особо важная роль в том, чтобы открыть эти возможности для всех социальных групп, принадлежит распространению высшего образования.

Ценности и амбиции

Я рано решила, что не хочу работать на кого-то другого и что у меня никогда не будет работы в обычном понимании этого слова.

Стелла Кардус, одна из основательниц «Десктоп Дисплейз» (*Desktop Displays*, Брайтон)

Для новой «породы» предпринимателей, о которой идет речь, самой важной чертой является чувство независимости. Независимое предпринимательство редко является ступенью на пути к работе по найму в большой организации. Многие из тех, кто независимо работает в культуре, стремятся сохранить свой статус. Они не хотят трудиться для крупных компаний, поскольку понимают, что работа по найму стала более нестабильной и незащищенной. Они не хотят, чтобы им говорили, что делать, они не желают ради карьерного роста становиться частью корпоративной структуры; они ценят небольшой масштаб деятельности как непосредственную основу творческого характера своей работы. Они выбирают индивидуальный труд или малое предпринимательство, потому что независимость дает им чувство авторства и собственности.

Однако антипатия к большим корпорациям вовсе не означает, что независимые хотят вести праздную жизнь на государственные субсидии. Напротив, они зачастую с подозрением относятся к грантам или государственной помощи, поскольку те сопровождаются слишком многими ограничениями, и стремятся проверить себя на коммерческом рынке. Независимые осознают, что, пробиваясь самостоятельно, они серьезно проверяют свои способности, не важно, в сфере ли поп-культуры, дизайна, компьютерных игр или моды. Они утверждают свое пространство внутри рыночной экономики, в котором можно следовать своим интересам и производить свой собственный продукт. Их отношение к рынку прагматично: они не преданы ему идеологически. Они просто считают, что это лучшая возможность делать то, что хочется.

Отношение к деньгам у них такое же двойственное, как и к рынку, — в некотором смысле, они антиматериалистичны. Они готовы зарабатывать сравнительно немного — большая часть тех, кто был проинтервьюирован, получали от 10 до 20 тыс. фунтов стерлингов в год — и в течение длительного времени — и воспринимают это как плату за возможность делать то, что хочешь. Компания «Зэп Продакшнз» (*Zap*

Productions) — один из таких примеров — начала свое существование с создания знаменитого ночного клуба в Брайтоне, а ныне занимается театральными уличными постановками. Годовой оборот компании составляет 1 млн. фунтов стерлингов; ее основатель Дейв Ривз платит себе 20 тыс., а его десять сотрудников получают по 12 тыс. в год.

В офисах «независимых» нет суеты, в них все функционально, они часто обставлены мебелью из комиссионных магазинов. Однако это не означает, что «независимые» в «искусстве ради искусства». Они не считают артистическую бедность мерилom творчества. Многие говорят, что были бы не прочь *пробиться* и *стать богатыми*. Но они не желают делать деньги, создавая богатство крупным компаниям; вместо этого их устремления направлены на то, чтобы выпустить свои собственные *хиты* и чтобы потом их *открыли*.

Очень немногие из опрошенных предпринимателей когда-либо обращались за деньгами в банк или к инвесторам. По их мнению, внешние средства уж очень трудно найти, и они слишком ограничивают свободу действий. Многие гордятся тем, что смогли создать компании, опираясь лишь на собственные силы, хотя и не отрицают, что это довольно сильно замедляло процесс.

Как они работают

Внутреннее состояние нашей компании похоже на устойчивый хаос. Это интуитивный процесс, с которым мы справляемся, потому что существуем в таком режиме уже давно. Однако отношения с покупателями важно выстроить так, чтобы мы действительно понимали, чего они хотят и на что рассчитывают. Когда люди приходят к нам работать, мы хотим, чтобы они как бы бросили нам вызов, а мы бы в ответ бросили вызов им. Это постоянное действие. Конечно, мы поощряем людей премиями, но это также и сотрудничество, и отсутствие конкуренции.

Дженис Киркпатрик, «Грейвин Имиджиз» (*Graven Images*, Глазго)

Предприниматели сферы культуры выбирают независимость, потому что она позволяет им работать так, как они хотят, на чем, по их мнению, будет трудно настоять в большой организации. Независимые обычно имеют высокую мотивацию своей деятельности и твердую трудовую этику, хотя они и не живут традиционными рабочими днями или неделями. Они полагают, что их работа, конкурирующая с

работой коллег, будет оценена в момент своего представления, а люди хороши настолько, насколько хорош их последний проект. Они работают в высоко конкурентной среде, в которой постоянно меняются мода и технологии.

Их подход к работе основан на четырех составляющих:

1. Они размывают границу между потреблением и производством.

Креативность редко похожа на внезапное озарение, которое преобразует производство или отрасль. Чаще творчество — это путь приращения, когда то, что было сделано раньше, преобразуется и приспособляется к новым условиям. Это означает, что креативный производитель учится, следя за современным потоком взаимодополняющей и конкурирующей продукции, — именно она подает ему идеи для его собственной работы. Творчество в индустрии культуры — это постоянный процесс заимствований и перемешивания: быть креативным производителем — значит быть алчным потребителем.

2. Они размывают границу между работой и не-работой. Поскольку потребление и досуг являются своего рода вложением в создание культурной продукции, то нерабочий период — досуг, отдых, развлечения — может быть не менее важным, чем время, когда ты корпишь за компьютером. И то и другое вкладывается в творческий продукт. Многие из «независимых» говорят, что их лучшие идеи пришли к ним, когда они не работали. Такой простой жизненно важен в любом творческом предпринимательстве, и здесь заключается урок для большого бизнеса, гордящегося карательными схемами рабочего дня, когда у сотрудников остается мало времени для обдумывания и создания новых идей.

3. Они сочетают индивидуалистические ценности и коллективную работу. У производителя, занятого в сфере культуры, обычно есть основная творческая специальность, например дизайнера, режиссера, оператора или аниматора. Эти его знания и умения — его главный вклад в творческий процесс. Однако «независимые» понимают, что любые специальные навыки бесполезны без профессионализма других соучастников творчества — продюсеров, декораторов, актеров, музыкантов и т.д. Хотя среди «независимых» много «примадонн», нормой является работа в команде. Командность предполагается, поскольку сотрудничество помогает конкурировать.

4. *Они входят в более широкое творческое сообщество.* Творческие сообщества дают идеи, контакты, дополнительные навыки, площадки и доступ на рынок. Они порождают как постоянное соперничество, так и сотрудничество и взаимодействие. Такие творческие сообщества неизменно возникают в городах (часто вокруг университетов, художественных центров, студий вещания и т.д.).

Независимый бизнес

Сконцентрироваться на действительно большой работе, а не просто создавать компании, чтобы заработать денег,— было и остается нашей целью.

Алекс Моррисон, управляющий директор «Когнитив
Аппликейшнз» (*Cognitive Applications*)

Предприниматели сферы культуры полагают, что *маленький — значит красивый*. Они часто работают в небольших, «хрупких» компаниях, испытывающих недостаток в капитале. Они действуют на рынке, открытом для новичков и подверженном влиянию моды, рынке, где развитие новых технологий снижает затраты на производство продукции и одновременно понижает цену, которую «независимые» могут назначить за свои услуги. Им часто не хватает делового опыта, и они не знают, как получить его, равно как и поддержку, необходимую для превращения в *компанию*.

На самом деле, в жизни предпринимателей сферы культуры мало приятного: этот сектор хронически нестабилен и непредсказуем. В таких условиях вполне понятно стремление «независимых» сохранить небольшие размеры бизнеса, как по творческим соображениям, так и для того, чтобы не посвящать себя ему целиком. Предпринимательство в культуре разнообразно и описать его типичный жизненный цикл невозможно. Карьера многих деловых людей, связанных с культурой, отмечена чередой падений и подъемов, а периоды разрастания бизнеса сменяются возвращением к индивидуальному труду.

Например, многие из компаний, основанных на использовании Интернета, считают, что у них «в запасе» всего три года «шельфового периода», а потом им придется полностью изменить модель своего бизнеса и характер предоставляемых услуг. Карьера ведущего Интернет-предпринимателя Стива Боубрика, создателя нового продукта электронной почты «Фанмейл» (*Funmail*), наглядно демонстрирует, через какие взлеты и падения проходит современный деловой человек, связанный с новыми медиа. В начале 1990-х Боубрик организовал «Вебмедиа» (*WebMedia*) — успешную компанию, действующую в сфере дизайна веб-сайтов. Однако его последующие попытки создать информационную Интернет-службу провалились, и

компания «загнулась» вместе со значительной частью венчурного капитала. Бобрик потратил год на разработку трех идей, связанных с Интернет-маркетингом, но ни одна из них не принесла успеха. И лишь потом ему удалось создать свой «хит» — «Фанмейл», ставший крайне популярным сразу же после запуска в 1999 году.

В общих чертах для предпринимательства в сфере культуры характерны три этапа развития.

Созревание

В начале своей карьеры «независимые» обычно тратят довольно много времени (иногда несколько лет), чтобы определить, чем они хотят заниматься, какими особыми умениями они обладают и как на этом они могут заработать. Этот *исследовательский* период может быть хаотичным и не сфокусированным на чем-то одном, однако он жизненно важен. Ибо только чувство призвания, сформировавшееся на этой ранней стадии, поможет предпринимателю преодолеть многие трудности. В этот период ему не нужны деловые навыки или крупные инвестиции; достаточно лишь совсем небольших сумм, чтобы двигаться дальше.

На этой ступени важен доступ к микрокредитам, которые сегодня на широкой основе предоставляет только одна организация — Фонд принца Чарльза по развитию молодежного бизнеса. В этом же направлении начал работать и Национальный фонд науки, технологии и искусства (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*).

Рост

Как только будущий предприниматель определяет свои конкурентоспособные возможности, он получает шанс расти (обычно с продажей услуг и «одноразовых» проектов). На этой фазе предприниматель может перейти из разряда «свободных художников» в категорию «продавцов эксклюзива», а затем основать микробизнес.

Бизнес, основанный на предоставлении услуг, когда необходимо постоянно искать новых покупателей, не очень устойчив. Для него требуются солидные вложения в виде времени и менеджмента, без которых невозможно управлять движением наличности. Это означает, что предприниматель, уже несколько лет назад окончивший вуз, теперь должен приобрести ряд деловых навыков (например, научиться составлять бизнес-план и бюджет). Дело, основанное на предоставлении услуг, обычно проходит две фазы — «изобилия», когда много работы, и «голода», поскольку, предоставляя услуги в больших объемах, предприниматель не имел времени заниматься продажами. Еще труднее расти на телевидении: распространение

цифровых технологий сокращает почасовой бюджет программ, что, в свою очередь, снижает цену продукта. Чтобы пройти через эти фазы, необходим изощренный менеджмент по смягчению «пиков и провалов» в движении наличности. На этом этапе предпринимателю требуется либо приобрести дополнительные деловые навыки, либо нанять людей, ими обладающих. Для предпринимателей, которых мы проинтервьюировали, и то и другое оказалось сложным.

Создание собственной продукции

Следующий этап — это переход от предоставления услуг к созданию продукции (фильм, музыка, дизайн, компьютерные игры), предполагающей авторское вознаграждение. Инвестирование в продукцию при отсутствии крупного покупателя очень рискованно и может быстро поглотить все ресурсы небольшой компании.

Проблемы, связанные с управлением расширяющимся бизнесом в сфере культуры, приводят к тому, что многие предпочитают сохранить небольшой размер своего дела, не идти на риск и не перенапрягаться. Около 80% проинтервьюированных нами «независимых» были либо индивидуальными предпринимателями, либо управляли микробизнесом, наняв не более пяти человек, и не имели намерения расширяться. Еще 10—15% находились на следующем этапе — они управляли растущим бизнесом в сфере услуг. Только 5—10% опрошенных раздумывали над тем, как пойти дальше и начать производить собственный продукт. И лишь единицы из них реально смогут это сделать.

Компании, которые пройдут через все указанные периоды развития, будут отличаться следующими характеристиками: у них достаточно денег, чтобы финансировать развитие продукта; достаточно коммерческой дисциплины, чтобы обеспечить сохранность инвестиций; они нашли свою «нишу» и имеют возможность выйти на потенциально прибыльные международные (а не локальные) рынки; они непоколебимо уверены в своем оригинальном таланте и, наконец, — они удачливы.

Преобладание индивидуального предпринимательства, эксклюзивной торговли и малого бизнеса в индустрии культуры имеет важное *политическое значение*.

Государство, субсидирующее программы поддержки бизнеса и участвующее в финансировании искусств, ориентировано на незначительное число крупных организаций. Созданием благоприятных условий для развития малого бизнеса в сфере культуры должны заниматься различные экономические агентства,

учреждения и организации, однако в настоящее время они не способны этого сделать. Опасность заключается в том, что сейчас мы создаем индустрию, в которой доминируют «ремесленники», выпускающие цифровую продукцию. Над ними, в свою очередь, будут господствовать крупные международные группы, контролирующие распространение и публикацию этой продукции. Сектор индустрии культуры сможет создавать рабочие места, прежде всего развивая мелкое предпринимательство. Однако необходима поддержка и более крупного местного бизнеса, который сможет действовать на международных рынках. Для этого следует создать новые сильные институты и посреднические организации, которые смогли бы поддержать независимых производителей, заняв позицию между ними и глобальными рынками.

Как быть независимым

- ✓ Притворитесь к нескольким попыткам — с первого раза вряд ли получится. Учитесь на неудачах и не «застревайте» в них.
- ✓ Время имеет решающее значение: технологии развиваются так быстро, что легко оказаться слишком далеко — либо впереди, либо позади.
- ✓ Не стройте планов: они все равно нарушатся, поскольку не обладают гибкостью.
- ✓ Используйте интуицию, чувствуйте рынок, как он приспосабливается и меняется вместе с потребителем.
- ✓ Будьте смелы настолько, чтобы быть другим. Если вы делаете то, что делают все, — вы на ложном пути.
- ✓ Будьте терпеливы: если вы сами не верите в то, что делаете, как в это поверят другие? Сначала только ваша страсть заставит людей поддержать вас.
- ✓ Ваш бизнес должен быть экономным: покупайте самые современные компьютеры и ставьте их на столы из комиссионного магазина. К открытию ведет осознание необходимости, а не стремление к роскоши.
- ✓ Делайте работу веселой — если она не будет таковой, люди перестанут творить.
- ✓ Давайте вашим наемным работникам долю в бизнесе: вначале вы не сможете платить им много, так что дайте им акции.

✓ Ищите партнеров, преданных делу, как вы. Начать устойчивый бизнес можно только с группой единомышленников.

✓ Будьте готовы разойтись с партнерами — часто вашими лучшими друзьями, — когда дело столкнется с кризисом или на поворотном этапе. Не будьте сентиментальны.

✓ Создавайте продукт, который быстро станет широко используемым, например, благодаря выходу на мировой рынок; это повлечет за собой рост стоимости акций.

✓ Не стремитесь стать вторым Биллом Гейтсом — старайтесь, чтобы он купил ваш продукт.

✓ Проведите отпуск в Силиконовой долине и убедитесь, что каждый на что-то способен.