

Зміст

Передмова.....	11
----------------	----

ПЕРШИЙ ЕТАП

ВІДКРИТТЯ

Розділ 1. Ігри з мотлохом.....	31
Розділ 2. Балаган.....	37
Розділ 3. Гра з вогнем.....	44

ДРУГИЙ ЕТАП

ВАЛІДАЦІЯ

Розділ 4. «Я» в єврейському «ми».....	61
Розділ 5. Свобода буття.....	74
Розділ 6. Невдачі як нові можливості.....	86

ТРЕТІЙ ЕТАП

ЕФЕКТИВНІСТЬ

Розділ 7. Передбачувана непередбачуваність.....	101
Розділ 8. Керування ризиками.....	110
Розділ 9. Дозвольте дітям це зробити.....	126
Розділ 10. Підприємливість.....	140

ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП

**НАРОЩУВАННЯ МАСШТАБІВ
ТА СТІЙКІСТЬ**

Розділ 11. Людський капітал.....	153
Розділ 12. Культура.....	163
Розділ 13. Менеджмент.....	180
Розділ 14. Імпровізація та оптимізація.....	191

П'ЯТИЙ ЕТАП

Оновлення

Розділ 15. Використання навичок та мереж зв'язків.....	211
Розділ 16. Глобальна відкритість.....	218
Розділ 17. Ійє беседер	234
Подяки	251
Глосарій	254
Бібліографія.....	261
Про авторку	277

*Моїм любим синам
Йонатану, Даніелю і Ярдєну*

*Дітей потрібно навчати думати,
а не тому, що саме вони мають думати.*

Маргарет Мід

ПЕРЕДМОВА

«**Ц**е неможливо!»

Багато людей схиляються перед обставинами, коли їх запевняють, що певної мети досягти неможливо. Та спробуйте сказати таку фразу комусь із ізраїльтян. Це стане лише поштовхом для натхненного пошуку способів утілення якщо не первісного задуму, то чогось досить близького до нього. Можливо, навіть у чомусь ліпшого за той первісний задум.

Підґрунтя такого підходу — ізраїльська хуцпа. Вона полягає в рішучому ставленні до життя і декому може здаватися проявом брутальності та упередженості, тимчасом як інші бачать її позитивний бік — здатність надавати перевагу прямої над політкоректністю, коли йдеться про досягнення певної мети. За належної хуцпи можливим є все. Незалежно від того, чи ви семирічна дитина, яка прагне виступити на сімейній вечірці, чи досвідчений керівник компанії, який пропонує креативне рішення комерційної транзакції, — якщо вам притаманна сила хуцпи — рішучої, сміливої та оптимістичної самовпевненості, — то ви зможете досягти будь-якої мети.

Цей присмак хуцпи повсюдно проявляється у всіх аспектах життя Ізраїлю. Він є важливою частиною успіху Ізраїлю як технічно розвиненої країни. Можливо, вам доводилося

чути, що Ізраїль називають країною стартапів. І це цілком доречне визначення — Ізраїль має найбільше у світі новостворених підприємств і, як США, є глобальним хабом підприємництва.

Мене зазвичай запитують, що саме робить Ізраїль коліскою інновацій і чому ізраїльтяни повсякчас упроваджують нові ініціативи. Я чула цьому багато різних пояснень — від впливу передових військових технологій Ізраїлю і до впливу давньої традиційно єврейської допитливості та жаги до дослідження світу. Ці пояснення, хоча вони й не позбавлені сенсу, є надто звуженими. Як на мене, саме унікальний спосіб виховання ізраїльтян у родовій спільноті від самого дитинства, сповненого викликів та ризиків, є підґрунтям їхньої підприємницької культури. Тому всім нам і притаманна неймовірна хуцпа.

Протягом останніх двадцяти років я, занурившись в ізраїльську підприємницьку екосистему, збирала дані щодо її ідей, особливостей та історії. Я присвятила свою кар'єру співпраці із серійними підприємцями*, допомогла професійному зростанню багатьох найталановитіших молодих людей Ізраїлю. Я працювала в елітному підрозділі 8200 Сил оборони Ізраїлю, брала участь у роботі бізнес-акселераторів та інкубаторів технічних талантів, обіймала керівні посади у світових технологічних компаніях, стала підприємницею і мамою трьох допитливих хлопчаків.

За цей час я спостерігала, як зміцнюються основи ізраїльського підприємництва, і визначила ключові чинники, потрібні для такого процесу. Цей багатий досвід підтвердив моє переконання, що потяг до інновацій та підприємництва не виникає зненацька однієї чарівної миті, і вони притаманні

* Серійний підприємець — бізнесмен, який повсякчас генерує нові ідеї та створює нові компанії, і щойно бізнес починає рухатись усталеною колією, продає його і береться до реалізації нового проєкту. — Прим. пер.

не лише обраним — які народилися з «інноваційним геном». Вони радше є продуктом певного набору навичок, які в ідеалі виховуються з дуже юного віку.

Я — ізраїльська мати, тому, звісно, моя думка може бути дещо упередженою, але вважаю, що відповідь на питання, чому Ізраїль є лабораторією інновацій та підприємництва, розпочинається з того, як ізраїльтяни виховують своїх дітей.

З тієї миті, коли наші синочки і донечки можуть підвести голівку, ми заохочуємо їх досліджувати навколишній світ — вільно, без жодного страху чи обмежень, — що набагато легше сказати, ніж зробити! Коли в мене народився перший син, Йонатан, я зрозуміла: якщо не зумію тримати під контролем свої переживання за нього, то можу передати всю тривогу і страх своєму синові. У цьому рішенні мені допомогло моє оточення, у якому було чимало матусь, що зробили такий самий вибір. Ми вбачаємо свою роль не лише в тому, аби просто захищати своїх дітей чи навчати їх того, що ми знаємо, — ми мусимо розвивати в них справжню незалежність.

Зробити синові такий подарунок — означало зуміти не заступати йому шляху, дозволити впасти і набути досвіду навіть тоді, коли це не зовсім безпечно, і лише згодом, коли він буде до цього готовий, допомогти йому осмислити та правильно сприйняти пережите. Я кажу не про умовну незалежність, а про незалежність абсолютну, і надавати її справді складно.

Ця свобода поширюється і зростає з віком наших дітей. Вона впроваджена в наші суспільні установи та в нашу культуру. Далі на сторінках цієї книжки я розповім, що ізраїльтяни не є тим суспільством, яке уникає ризику. Наша готовність робити помилки і, що ще важливіше, дозволяти робити їх нашим дітям сприяє рішучості та креативності й, зрештою, — дивовижним винаходам.

Воррен Баффет якось сказав: «Якщо ви вирушаєте на Близький Схід шукати нафту, то можете минати Ізраїль. Якщо ж ви шукаєте мізки, то не шукайте їх деінде. Ізраїль

показав, що має в запасі непропорційно велику кількість мізків та енергії»*.

Нині Ізраїль має найвищу у світі концентрацію новостворених підприємств на душу населення, на кожні дві тисячі людей припадає більше ніж одна нова компанія. Це означає, що в Ізраїлі, країні з кількістю населення заледве понад вісім мільйонів, приблизно вдвічі меншій за розмірами, ніж озеро Мічиган, працює понад п'ять тисяч стартапів на додаток до тисяч технологічних компаній, що вже діють.

Ізраїль посідає третє місце серед 138 країн за кількістю інновацій у рейтингу Світового економічного форуму. Довжелезний перелік цих інновацій вражає – від помідорів чері до крапельного зрошування, від розробки капсульної ендоскопії до першого програмного забезпечення для онлайн-чату, від флеш-накопичувача USB до Waze, програми з географічної навігації на основі GPS для смартфонів.

Ізраїль має найвищий у світі рівень витрат на наукові дослідження та розробки, як порівняти з ВВП, і очолює рейтинг Організації економічного співробітництва і розвитку за кількістю науковців та дослідників, порівнюючи із загальною кількістю тих, хто працює. З 1966 року дванадцять ізраїльтян отримали Нобелівську премію в низці галузей, включаючи хімію, економіку, літературу та Премію миру. Унікальним прикладом є професорка Ада Йонат з Інституту Вейцмана, яку разом з її колегами Венкатраманом Рамакрішнаном і Томасом Штайцом у 2009 році нагородили Нобелівською премією з хімії за новаторські роботи з дослідження рибосом – клітинних структур, які виробляють білок. Завдяки цим дослідженням розроблені методи лікування лейкемії, глаукоми та ВІЛ, а також створені антидепресанти. Професорка Йонат стала першою жінкою – Нобелівським лауреатом з Ізраїлю, першою жінкою з Близького Сходу, яка здобу-

* Warren Buffett, quoted in Israel Ministry of Foreign Affairs, <https://mfa.gov.il/MFA/Quotes/Pages/Quote-27.aspx>. 2.

ла премію у сфері науки, і першою жінкою за останні сорок п'ять років, яка отримала Нобелівську премію в галузі хімії. Перелік досягнень у сфері технологій та підприємництва за кілька десятиліть існування цієї невеличкої країни є досить значним. Ізраїль залучає більше венчурного капіталу на душу населення, ніж будь-яка інша країна у світі, перевершуючи США, Канаду та передові країни Європи. Попри складну для країни геополітичну ситуацію довіра з боку інвесторів до ізраїльських високотехнологічних компаній є надзвичайно високою. Нині в Ізраїлі працює понад сто фірм венчурного та приватного капіталу, які активно інвестують в ізраїльські компанії. Вісімдесят п'ять відсотків цих інвестицій надходять із-за кордону — переважно із США, але зростає також представництво азійських інвесторів. Станом на 2018 рік Ізраїль мав найбільше представництво компаній, котируваних на NASDAQ*, поступаючись лише таким світовим гігантам, як США та Китай. Тут також розміщено офіси понад трьохсот транснаціональних корпорацій, включно з Apple, Intel, Facebook, Google, Dropbox та PayPal, які залучають до своїх досліджень та розробок талановитих фахівців із Ізраїлю.

Такі досягнення позиціюють Ізраїль з його технологічними інноваціями та підприємницькою екосистемою як провідний інноваційний хаб, через що його називають країною стартапів та Silicon Vadi за аналогією із Silicon Valley, Кремнієвою долиною.

Як потужний економічний центр інновацій та підприємництва Ізраїль також посів шосте місце серед п'ятдесяти країн за Індексом сімейного благополуччя, який вимірюється такими чинниками, як доступ до якісної освіти й активного відпочинку та сімейний добробут. І нарешті, ще один приємний факт — Ізраїль має більше музеїв на душу населення, ніж будь-яка інша країна світу.

* NASDAQ — американський позабіржовий ринок, який спеціалізується на акціях компаній з високих технологій. — Прим. пер.

Кожен, хто приїздив до Ізраїлю, міг відчути, яка унікальна ця країна — вона є чимось більшим, ніж просто джерело наукових талантів, як про неї говорить Воррен Баффет. Люди в Ізраїлі живуть «тут і зараз». Ми сповнені енергії та зростаємо в організованому хаосі. Ми заохочуємо наших дітей бути зухвалими та фантазійними, упевнено прямувати до своїх мрій. Проте це має свою ціну.

Одного дня, забираючи зі школи свого сина Ярдена, я зустріла Йонатана Адірі, давнього друга і сусіда, який чекав на свою доньку Кармель.

Йонатан був найпершим технічним директором в адміністрації ізраїльського президента Шимона Переса. На той час Перес потребував поряд із собою не просто технічного директора, а того, хто міг би виконувати роль радника з питань технологій, людини саме з такими талантами, які мав Йонатан. У цій ролі він очолював ізраїльську дипломатію в перемовинах щодо питань технологій з керівництвом різних держав, починаючи від Білого дому, що у Вашингтоні, до Блакитного дому — у Південній Кореї. Йонатан також відповідав за довгострокову президентську програму щодо таких трансформаційних технологій, як нейробіологія, імунотерапія, використання стовбурових клітин та біоінформатика. До того, як стати одним із радників Переса, Йонатан уже встиг як представник дипломатичного військового підрозділу ізраїльської армії взяти участь в укладенні угоди з Хезболлою про обмін полоненого громадянина Ізраїлю Танненбаума на ув'язнених Ізраїлем учасників цієї організації, здобути ступінь магістра з політології і права в Тель-Авівському університеті, а також побувати на посаді старшого консультанта з питань політики в Інституті «Реут». І все це ще до того, як йому виповнилося двадцять чотири роки. Наразі Йонатан зосередився на роботі медичної компанії Healthy.io, яку він заснував і якою керує як генеральний директор. Healthy.io — революційна компанія, робота її заснована на надзвичайно простій ідеї — проведенні аналізу сечі