

Введение

Как председатель правления Rackspace, несколько «морских котиков» и группа израильских инноваторов собрались вместе и открыли сущность предпринимательства

Теплый октябрьский день в Тель-Авиве в 2011 году. Мы с Грэмом Уэстоном сидели в кафе и разговаривали с Иосифом Варди — одним из отцов предпринимательского чуда в маленькой стране, которая любит называть себя «нацией стартапа»*. Несмотря на то что Варди создал десятки технологических компаний, он прославился прежде всего финансированием ICQ**. Эту интернет-программу обмена мгновенными сообщениями разработал его сын, который даже не учился в колледже, вместе с двумя товарищами.

К моменту покупки ICQ компанией AOL в 1998 году за 407 миллионов долларов сервис насчитывал 12 миллионов пользователей — впечатляющий показатель для того времени.

Мы с Грэмом не могли вставить и слова в монолог собеседника, но нас это не волновало — мы слушали человека, который

* Нация стартапа (англ. start-up nation) — название Израиля, ставшее популярным благодаря одноименной книге. *Прим. пер.*

** Если озвучить буквы английского названия ICQ, получится I Seek You, что в переводе с английского означает «Я ищу тебя». *Прим. авт.*

запустил больше успешных стартапов, чем большинство стран первого мира, и вставлял в разговор такие поэтические сравнения, как: «Бизнес-планы и сосиски очень похожи: только тот, кто не знает, из чего они сделаны, будет их есть». Или: «Бог сотворил мир за шесть дней, потому что у него не было клиентской базы» (намек на преграды на пути к инновациям, с которыми сталкиваются большие компании). По мнению Варди, самое главное препятствие для предпринимательства — «синдром менеджера среднего звена». Чтобы проиллюстрировать свои идеи, он обратился к парню, который мыл пол недалеко от нашего столика.

— Основатели компании — ее высшее руководство — до сих пор верят в миссию своего детища. Так же поступают и сотрудники всех, даже самых низших уровней. — Варди указал на уборщика. — Персонал этой компании испытывает гордость за место, в котором работает, и за работу, которую выполняет. Кстати, вся эта страна нацелена на предпринимательство — даже тот парнишка, что моет пол, действует в этом направлении. Вот смотрите.

Иосиф обратился к 21-летнему уборщику, а затем к 22-летней официантке. Он спросил их, трудятся ли они с друзьями над созданием своей компании вне этой работы. Оба мгновенно улыбнулись и кивнули, а уборщик сразу же с жаром начал объяснять идею потенциальному инвестору!

В тот момент нас поразила очень простая мысль. Эти дети верили: «Мои идеи могут сработать. Я могу мечтать, и я могу решиться. *Я могу это*». Во всех институтах общества, в школах и даже в армии национальная культура учит их идти вперед, пробовать и в случае неудачи прилагать больше усилий и пробовать снова.

Когда люди думают таким образом, в них срабатывает своеобразный переключатель. Они вдруг ощущают необходимость двигаться, покинуть зону комфорта и добиваться своей жизненной цели — особенно такой, как предпринимательство. Когда вы обретае веру, вы становитесь Неудержимыми.

Главная тема этой книги — *как* обрести веру. Именно поэтому мы начали свой рассказ о предпринимательстве здесь, в кафе в сердце Израиля, разговаривая с человеком, чья инвестиционная стратегия состоит в том, чтобы просто найти и сделать ставку на вдохновенных людей — независимо от того, как выглядят их бизнес-планы.

Но почему мы должны заботиться о предпринимательстве? Ответ прост: предприниматели создают новые рабочие места, отрасли, рынки и пополняют ряды крупных компаний, которые приведут нас к победе в войне за экономическое будущее. Это неизменно работает.

Предпринимательские проблемы и решения

Когда мы с Грэмом начали искать секрет предпринимательства, мы действовали стереотипно: разговаривали с множеством экспертов, надеясь на мгновенное озарение. Но этот момент так и не наступил.

Мы обнаружили, что эксперты в сфере бизнеса подготовили тонны исследований и огромное количество работ на тему предпринимательства. Но проблема заключалась в отсутствии общих выводов: их утверждения противоречили друг другу. Кроме того, откровения экспертов выглядели примерно так:

«Предпринимательство — подход к управлению, определяемый как стремление к осуществлению возможности без учета ресурсов, контролируемых в настоящее время, и мотивация продолжать использовать эти возможности для достижения желаемого будущего состояния».

Мы не представляли, как подобным определением мог воспользоваться подросток, у которого возникла идея нового приложения, или мама с ипотечным кредитом, чья компания только что переехала в Индию.

Помимо этого существует и проблема масштаба. Чтобы успешно конкурировать в следующем столетии, нам нужны не сотни и тысячи новых предпринимателей — нужны миллионы. Но сейчас мы не можем рассчитывать на такое их количество. Система образования нацелена на создание оптимизаторов — людей, которые хорошо справляются с увеличением прибыли, искореняют неэффективные методы и разрабатывают передовые технологии — словом, обладают важными, даже жизненно необходимыми умениями. А предпринимателям требуются другие навыки: умение решить, когда нужно ломать правила, а когда — идти на риск и как продолжить движение к цели в незнакомой ситуации. Именно этим навыкам в книге уделено наибольшее внимание.

Кроме того, высшее образование становится слишком привилегированным. Лучшие программы MBA стоят от 100 000 долларов и предполагают двухгодичный курс обучения. Существуют и другие программы, как, например, инкубаторы Кремниевой долины, но их недостаточно. Нам надо мобилизовать передовые предпринимательские силы, повсеместно развивать предпринимательскую культуру. Мы должны выйти за рамки статус-кво, чтобы достичь озарения.

Итак, мы отправились в путешествие — в те края, о которых и не думали прежде.

Дорожные приключения

Одной из наших первых остановок был Израиль. Его население едва насчитывает семь миллионов человек — два процента населения США. Однако, согласно книге «Нация умных людей», по количеству венчурных стартапов Израиль занимает второе место после Америки. Их там едва ли не больше, чем во всей Европе, вместе взятой. Но еще двадцать лет назад в Израиле не было столь благоприятной для стартапов экономики. Так что же случилось? Мы должны были это выяснить.

Мы также посетили Кремниевую долину, Боулдер, Колорадо, Бостон, Нью-Йорк и Великобританию. Мы общались с гарвардскими профессорами, бизнес-легендами, восходящими звездами, венчурными магнатами, старожилками величайшего поколения*. Но интуиция подсказывала: идеями о преодолении препятствий и достижении успеха в условиях стресса смогут поделиться люди, боровшиеся за выживание в самых опасных уголках мира. Мы находили и опрашивали представителей мировой воинской элиты — американский спецназ «морские коттики» и их коллег из Армии обороны Израиля (АОИ).

Путешествие было долгим, интересным и полным сюрпризов. Но все-таки мы нашли то, что искали.

Озарения

Большая часть знаний о том, что делает обычных людей Неудержимыми, пришла к нам не от бизнес-экспертов и преподавателей — лучшими идеями с нами поделились представители спецназа ВМС США и Израиля. Эти самые стойкие в мире мастера управления рисками и решения проблем рассказали о секрете успеха, которому не учит ни один профессор МВА. Они научили нас тому, что мы назвали *эмоциональной техникой*, — внутренней силой заставить себя начать, продолжать преодолевать препятствия и без промедления подстраиваться под обстоятельства. Они подлинники доктора наук в искусстве превращения обычных людей в Неудержимых. И их наставления может использовать любой, кто стремится к успеху в какой бы то ни было сфере деятельности.

Кроме того, мы нашли метод, который может ускорить обучение предпринимателей. Это набор правил, позволяющий

* «Величайшее поколение» — термин, придуманный журналистом Томом Броко для описания поколения, которое выросло в США в годы Великой депрессии, а затем отправилось на фронт во время Второй мировой войны. *Прим. ред.*

быстро перейти от теории к достижению любой цели. Он называется *«ускоренная подготовка»*. Люди веками пользовались именно этим методом, чтобы мобилизовать себя во время войн или кризисов. В первую очередь он опирается на раскрытие сущности любой проблемы, с которой вы сталкиваетесь.

Командир АОИ объяснил нам это так: «Когда вы находитесь в сложной ситуации и должны импровизировать, чтобы выполнить миссию, вам надо постоянно задавать себе один вопрос: *где центр?*»

Именно этот вопрос поможет докопаться до сути проблемы. Расшифровать его можно так: «В чем *суть* этой проблемы и ее решения?»

У каждой серьезной задачи, за которую берется человек, есть суть. Как только мы это осознаем, мы переходим от неопределенности к пониманию, от сомнения к вере — как психологически, так и физически.

Возьмем, к примеру, плавание. Лучший в мире учитель может бесконечно и талантливо рассказывать о теории и сущности плавания, неделями говорить о способности держаться на плаву, привести уйму примеров из практики, даже показать вам пляж. О плавании вы узнаете очень много.

Но вы никогда не поймете, как это — плавать, пока не прыгнете с пирса и не окажетесь в воде. Даже единожды. Пять минут барахтаний, вдыхания воды носом, пронизывающего холода, управления паникой и попыток удержать голову над водой стоят пяти лет заочных занятий: эти пять минут покажут вам суть происходящего. И пройдя через это, вы обретете эмоциональную готовность прыгать в воду и начать плавать самостоятельно.

Учащиеся быстро осваивают удивительные навыки, погружаясь в суть происходящего с самого начала. Обучение навыкам и правилам небольшими порциями происходит гораздо медленнее. Когда ключевые навыки связаны между собой, результатом становится ускоренная подготовка. Тот, кто через нее не прошел, может так и не достичь мастерства, несмотря на годы учебы.

В этой книге мы хотим продемонстрировать сущность предпринимательства. Затем мы познакомимся с небольшим набором навыков и правил, которые помогут пройти ускоренную подготовку в любой сфере. Некоторые секреты, которыми мы поделимся, могут шокировать — привести к сдвигу парадигмы, моменту озарения, который изменит вашу жизнь.

Век назад, когда Эйнштейн впервые предложил свою теорию относительности, он фактически заявил: «Все законы физики превосходят, кроме двух: мы неверно воспринимали свет и гравитацию».

Заявление Эйнштейна изменило все и сформировало в итоге современную физику.

Сегодня учебные заведения, обучающие основам предпринимательства, неверно воспринимают «свет и гравитацию». Суть предпринимательства на самом деле сильно отличается от того, во что они верят, — и ей они не учат.

Вы узнаете о ней здесь. И, возможно, это изменит вашу жизнь.

Часть I. Идеи для вас

Перед тем как окунуться в самое сердце нашей истории, давайте посмотрим, что вас ожидает на последующих страницах этой книги.

Часть I:

1. Развенчает заблуждения о том, кто такой предприниматель и кто может им стать.
2. Познакомит вас с ускоренной подготовкой и ее простыми компонентами: *наборами навыков, правил и сил.*

— Наборы навыков и правил дадут несколько основных принципов — своего рода секретов, о которых огромное число ветеранов бизнеса говорили: «Жаль, что мы не знали этого 20 лет назад».

- Набор сил — эмоциональная способность шагнуть вперед и действительно *сделать это*, осознавая риск и отсутствие гарантий.
- 3. Вы освоите экспресс-курс эмоциональной техники и сможете понять, как работает набор сил.

Изучив часть I, вы будете готовы приступить к работе.

Часть II. Инструменты вашей неудержимости

Лучшие специалисты-практики могут принимать решения, не тратя время на размышления. Один из их секретов — постоянное использование ряда принципов, которые кто-то из «морских котиков» назвал «набором инструментов психики».

Совершив путешествие к сердцу предпринимательства, мы привезли из него две важные вещи. Первая — вера в важность сущности. Вторая — уникальный набор инструментов для предпринимателей, основанный на нашем опыте, наблюдениях и феноменальном успехе Rackspace: набор практических принципов, работающих с ускоренной подготовкой, которые можно использовать с первого дня обучения.

В части II приводится краткий обзор шести основных принципов — секретов успеха. Они стали итогом ряда дискуссий, исследований и мозговых штурмов на тему «Почему Rackspace опережает почти всех конкурентов, оставаясь предпринимательской и удивительно счастливой компанией». Это не официальные заявления компании Rackspace, а обобщенные выводы автора о том, что он понял после изучения компании и бесконечных разговоров с ее председателем правления и сооснователем.

Возможно, словосочетание «шесть основных принципов» звучит не очень внушительно. Но дело в том, что лучшие предприниматели мира могут за час рассказать все, что они знают о бизнесе. Все другие их знания интуитивны, их очень сложно

передать словами: уроки, усвоенные благодаря успехам и поражениям, знания, возникшие неизвестно откуда.

Вы тоже усвоите эти уроки, как только начнете действовать и воплощать в жизнь верные принципы.

Часть III. Вывод: что необходимо сделать для развития предпринимательства

Никто и никогда не сможет достичь успеха в одиночку. Экономика нуждается в строительстве крупных *предпринимательских экосистем* — подобно тому как водители нуждаются в сетях автодорог, производителях автомобилей и заправках.

Одна из ключевых частей экосистемы включает новый вид компаний, которые будут поддерживать свою предпринимательскую энергию независимо от того, насколько крупными они станут, — потому что построены и управляются людьми с геном предпринимательства и решительно настроены не сходить с этого пути.

Это *предпринимательские компании (П-компании)*. Сегодня прототипами П-компаний служат Rackspace и несколько других компаний — на благо своих увлеченных сотрудников, воодушевленных клиентов и акционеров. П-компании обладают уникальной возможностью помогать в создании предпринимательской экосистемы, за которую они во многом ответственны. Мы рассмотрим, как и почему.

Сила, которая ждет

В ходе реализации проекта мы общались с экспертами по военным действиям, и теперь их мудрость могут использовать представители бизнеса, включая нас самих. Но время от времени мы задавались вопросом: не покажутся ли военные метафоры неуместными, не отпугнут ли они широкую аудиторию?

И в один из дней мы получили убедительный ответ от командира спецподразделений АОИ. Он сказал: «Мы не пытаемся сделать из них бойцов. Наша цель — превратить их в тех, кто верит».

Этим все сказано. Вера — не талант или результат образования. Это инструмент, высвобождающий силы человека, а сила — суть всего. Тот командир понял это, преодолевая препятствия в крайне сложных ситуациях с необыкновенной командой обычных людей. И он не имел в виду иррациональную, безрассудную веру. Он имел в виду веру, основанную на разуме, уверенности и компетентности.

Вера направляет силу, которая рождается внутри каждого из нас. Эта сила может стать величайшим национальным достоянием. Вера приходит тогда, когда мы получаем реальную оценку сдерживающих нас барьеров, страхов, сомнений и осознаем свою силу для их преодоления. Это дает возможность сделать первый шаг и почувствовать суть.

Как говорил Грэм, «Работники в предпринимательских компаниях начинают верить, когда чувствуют себя вдохновленным и ценным членом команды-победителя, когда их работа позволяет им прикоснуться к величию». Такие миссии созданы там, где предпринимательское видение поддерживается каждый день — в компаниях, которые управляют членами своей команды, основываясь на их силе, а не пытаясь давить на их слабости.

Сегодня мы должны освободить каждый грамм силы и веры, которые у нас есть. Предпринимательство надо развивать во всех компаниях, начиная от небольших стартапов и заканчивая крупными корпорациями. Это изменит отношение сотрудников к своим обязанностям и их взаимоотношения с клиентами. Это сдвинет ядро капитализма к тому, что мы называем «социальным капитализмом».

Эта книга раскрывает секреты того, как открыть свое дело и остаться на самом жизненно важном пути — предпринимательстве, и как те, кто разблокирует свою предпринимательскую силу, смогут стать Неудержимыми.

Пара слов о языке

Как мы уже объяснили, эта книга стала итогом познавательного путешествия, в которое отправились Билл Шлей и председатель правления компании Rackspace Грэм Уэстон. Но стиль изложения — заслуга Билла, за исключением цитат, подписанных именем Грэма. Используемые здесь местоимения «мы» и «нас» относятся ко всем нам — автору и читателям, которые вместе постигают природу предпринимательства. Надеемся, вам понравится этот процесс.

- Предприниматели обеспечат рабочие места и создадут наше будущее.
- Академические программы не рассматривают суть предпринимательства — эмоциональную технику, — и они не предназначены для получения ускоренной подготовки.
- Мы можем найти эту суть с помощью экспертов в сфере достижения успеха в чрезвычайных обстоятельствах и преодоления страхов, рисков и неудач — бойцов спецподразделений ВМС США и АОИ.
- Наш предпринимательский подход включает правила и инструменты, усиленные пониманием сути, и призван обеспечить ускоренную подготовку.
- Предпринимателей дополняют оптимизаторы. Мы должны признать это и выразить свое уважение и тем и другим.

Используйте силу веры. Осознайте, что страх, риск и неудача имеют жизненно важное значение для достижения цели. Вот что делает людей Неудержимыми.