

Глава 1

Кто такие предприниматели и чем они занимаются на самом деле?

Чтобы сдвинуться с места, надо дать четкое определение *предпринимателя* прямо сейчас. Определений можно найти столько, сколько существует книг, блогов и желающих поговорить на эту тему. Но эти определения редко совпадают и дают ложные ожидания, которые удерживают людей от первого шага.

Миф номер один: надо быть гением уровня Стива Джобса, или прорицателем, способным видеть то, что другим недоступно, или одиноким фанатиком тотального контроля, который должен быть либо CEO*, либо никем, или влюбленным в риск смельчаком. Люди также верят, что все предприниматели имеют доступ к специальному финансовому тайнику (например, к венчурному капиталу), обладают особыми знаниями или образованием и открывают бизнес, имея беспроектный план, который гарантирует успех.

На самом деле все с точностью до наоборот. Многих поразили открытия, приведенные писателем и профессором Амаром Бхайдом в одном из самых обширных исследований по этой теме. Бхайд объяснил, что подавляющее большинство стартапов,

* CEO — Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии — аналог генерального директора.
Прим. пер.

включенных в итоге в Список 500 самых быстрорастущих частных компаний по версии американского делового журнала Inc., начинали примерно так:

- никаких новых технологий или революционных идей;
- 10 000 долларов в качестве финансирования от семьи и друзей;
- небольшой формальный план или его отсутствие;
- гибкая адаптация вместо концепции развития — они в равной мере и действовали, и подстраивались под обстоятельства;
- непроверенный персонал — основатели стартапов не были экспертами в HR, когда начинали*.

Словом, наиболее примечательные бизнес-проекты имеют совершенно обычное происхождение. Люди начинают бизнес, копируя или слегка изменяя чью-то идею. В начале пути у них нет четкой концепции развития, они изменяют ее по мере того, как начинают понимать, что работает, а что нет, проходя через вереницу проб и ошибок. Только элитное меньшинство начинает с венчурным капиталом, но никто из них так и не стал Биллом Гейтсом**.

Мнения: у каждого свое

Определения *предпринимателя* варьируются от интеллектуальных — таких как высказывание профессора Гарвардской школы бизнеса Говарда Стивенсона: «Предпринимательство — это стремление к возможностям, находящимся за пределами существующих ресурсов», до простых, как определение Эрика

* Amar V. Bhide. The Origin and Evolution of New Businesses (Амар Бхайд. «Происхождение и эволюция новых предприятий»). — New York: Oxford University Press, 2003.

** Там же.

Якобсена, знакомого мне успешного предпринимателя, — «Я прочитал десятки книг на эту тему. Они в равной степени опровергают и дополняют друг друга. Единственную общую для них истину можно сформулировать так: предприниматели отличаются от всех остальных тем, что берут на себя ответственность; успешный предприниматель — тот, кто просто продолжает *балансировать*».

Самые простые и емкие определения всегда дают сами предприниматели, рассказывая о своей деятельности. Впоследствии не без гордости Эрик сказал мне: «В бизнес-школе дают тест, где указаны 10 качеств, жизненно необходимых предпринимателю. У меня было только одно».

В создание этих определений внесли вклад разные отрасли. Показательный пример: сферы высоких технологий и интернета инновационны и свободны от стереотипов. Каждый элемент их бизнеса — продукты, платформы и рынки в целом — это движущиеся цели. Так что определения предпринимательства, которые дают люди из Кремниевой долины, часто выглядят так: «Предприниматели — разрушители стереотипов, которые создают новый продукт в условиях полной неопределенности»*.

Это определение предполагает создание новых прорывных продуктов и большие риски. Оно могло бы отпугнуть уйму людей, если бы было правдой.

Дело в том, что многие из лучших в мире предпринимателей не соответствуют этому определению. Они склонны минимизировать риски, а не идти им навстречу. Они избегают риска — кроме тех случаев, когда он необходим, и вместо совершения прорыва в индустрии, который потряс бы мир, делают небольшие, но результативные изменения в бизнес-модели. Возьмем, к примеру, создателя сети McDonald's Рэя Крока. Он не покупал свою

* Эрик Рис. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2013. ISBN 978-5-9614-4374-5.

небольшую сеть киосков с гамбургерами у братьев МакДональд в условиях «полной неопределенности». Он не продавал революционный продукт, такой как iPad, которого еще никто не видел. Он продавал гамбургеры. Крок знал, что базовая модель работает: люди хотят покупать недорогие горячие гамбургеры и молочные коктейли, которые готовятся за минуту. Магазины, которые он купил, доказали это. Он не был уверен в одном — с каким успехом он реализует идею автоматизации и систематизации процесса приготовления еды или насколько фантастически большой станет сеть McDonald's. Вот в чем состоял его вклад как предпринимателя.

Суть в том, что вы можете подходить или не подходить под чье-то определение предпринимателя. Но никто, кроме вас, не сможет предсказать вам успех или неудачу в будущем. Доверьтесь в этом «морским котикам».

Кто собирается пройти через «адскую неделю»?

Инструкторы «морских котиков» знают: никто не может предсказать поведение чужого сердца, разума или души, поэтому они и не пытаются. В первый день обучения 119 фанатичных предварительно отобранных кандидатов приходят на пляж для прохождения базового курса подводных подрывных работ. Многие из них — звезды спорта, капитаны команд и выпускники военных академий, по физическим данным не отстающие от Рэмбо*. Другие — обычные и непримечательные, как парнишки со склада на местном вокзале. Их приветствуют инструкторы — ветераны морского спецназа, которые гордятся, что обладают шестым чувством, помогающим им узнать брата-«котика» в толпе.

* Рэмбо — легендарный герой одноименной киноэпопеи, ветеран войны во Вьетнаме, умелый боец. *Прим. ред.*

Но никто из инструкторов не может заранее знать, кто окажется в числе тех 19, которые останутся через месяц. Не существует надежного психологического параметра типа фигуры, уровня IQ или уровня образования. «Действие» как раз и будет служить учителем и судьей. Как говорится, «поступки — это характер». Единственная гарантия: проигрывает тот, кто не начинает. Если вы вышли из игры, вы проиграли. Все остальное доступно любому.

Многие из лучших предпринимателей скажут вам, что суть предпринимательства сама по себе обезоруживающе проста: «Когда все сказано и сделано, когда убраны теории и книги, разница состоит лишь в том, что предприниматель *сделал*. А все остальные — *нет*». Так говорит Дэн Шлей, еще один успешный предприниматель (и магистр Гарвардского курса MBA).

Что заставляет вас делать или не делать, бросить или остаться? — это первостепенный вопрос, который рассматривается в «Неудержимых», и важнейший вопрос для вас — человека, способного достичь любых целей. Потому что никто не знает, кто станет успешным предпринимателем. Но...

Вот что мы знаем

У предпринимателей есть *стремление* — неудовлетворенная потребность что-то получить, наладить, найти, попробовать или создать нечто такое, чего еще нет. Эта потребность гложет их изнутри и мучает. И этот дискомфорт заставляет их сделать хоть что-то, чтобы изменить ситуацию.

Некоторые называют его *предпринимательской тревогой*, но стремление — это конкретная мечта + желание. И предприниматель будет двигаться, пока силы стремления хватает, чтобы заставить его, потому что движение — это волшебство. Психологи могут сказать, что тревога — это плохо, но небольшая тревога — благо для любого предпринимателя.

Стремление может дать резкий толчок к действию или тянуть в одном направлении, пока вы не начнете действовать. Оно может быть абсолютно обыденным. Не исключено, что Марк Цукерберг создал Facebook, чтобы знакомиться с девушками, а не изменить мир.

Грэм Уэстон говорит, что начал придумывать идеи для бизнеса, потому что: «Я думал, никто и никогда не наймет меня на работу. Я думал, что никогда не смогу стать идеальным сотрудником. В старших классах я был не просто последним, кого брали в команду, — меня не брали вообще. Но я все равно страстно хотел, чтобы хоть кто-то разглядел во мне потенциал».

Некоторых предпринимателей влечет мечта о богатстве, власти или славе. Другие бегут от бедности, боязни разочаровать родителей или так и не использовать свои таланты. Некоторые просто мечтают владеть бизнесом и быть боссом.

Но всех предпринимателей отличает неугасимое стремление исполнить свое желание — и они осознают, что для этого им придется рисковать. Но чем ниже риск, тем лучше. Никто из успешных предпринимателей не рискует просто так и не играет ежедневно в рулетку, ставя на кон все свои сбережения.

Предпринимателей можно сравнить с парашютистами. Многие полагают, что они рискуют жизнью, потому что любят опасность. Но парашютист делает это, потому что очень хочет летать, а не ради смертельной опасности. У него есть желание *жить*, а не умереть (то есть прыгать с надежного самолета и с запасным парашютом). Значит, парашютист готов пойти на риск и управлять им, чтобы оказаться там, куда он хочет, — в небе. Его цель — как можно быстрее получить необходимый набор знаний, чтобы приступить к тренировкам и достичь хороших результатов.

Так что приходилось ли им выпрыгивать с самолета или нет — у предпринимателей всегда есть мечта жизни и понимание того, что на пути к ней не обойтись без препятствий.

...И так поступает большинство пятилетних детей

Потребности, страстные желания, мечты, стремления... По мнению эксперта в сфере образования Криса Лемана, это волшебные качества, свойственные всем пятилетним детям.

Крис руководит привилегированной школой в Филадельфии, которая называется Академией научного лидерства. Он внес принципы предпринимательства в основную учебную программу для всех классов и напомнил нам, что «каждый пятилетка — креативный изобретатель». Просто посмотрите, как дети играют с друзьями. Они представляют, что делают то, чего у них нет. Они настолько хотят получить это, что мгновенно складывают желаемое из любых материалов, которые валяются в саду или шкафу. В их стремлении реализовать мечту нет страха, неуверенности и тревог.

Эксперт в вопросах образования и творчества сэр Кен Робинсон говорит, что 98% пятилетних детей с точки зрения развития *дивергентного мышления*^{*} можно оценить как гениев. Дивергентное мышление — способность мыслить нестандартно и находить креативные ответы на обыденные вопросы.

По его словам, это качество стремительно убывает в детях по мере взросления, раздавленное системой образования, которая им диктует: «В конце книги лишь один ответ, и прекратите совместную работу — это жульничество!» Среди нас есть миллионы обладателей блестящего дивергентного мышления, которым говорили: «ты не можешь, ты не должен». Предпринимателям просто удалось в большей степени сохранить этот тип мышления, отличавший всех нас, когда мы были пятилетними изобретателями.

Но вы не потеряли его навсегда: дивергентное мышление сопутствует вам и в пять, и в пятьдесят пять лет. К нему надо снова подключиться, как к неистощимой нефтяной скважине.

^{*} Дивергентное мышление — тип мышления, которое исходит из того, что один и тот же вопрос может иметь множество одинаково правильных ответов.
Прим. ред.

Подлинная отличительная черта предпринимателей

Предприниматели не мудрее или удачливее остальных. Они просто освоили эмоциональную технику *делания*. Не техническую возможность совершить действие или талант делать, а способность принимать решения, действовать и постепенно осваивать искусство делания. Так что по-настоящему простое определение *предпринимателя* выглядит так:

У предпринимателей есть идея, которую они реализуют, начав действовать. Они превращают идеи в материальные ценности, которых раньше не было: товары, услуги и рабочие места.

Все мечтают и говорят. Предприниматели *делают*.

Второе предложение нашего определения ключевое — создание ценностей, которых раньше не существовало. Если вам нужна одна фраза о том, зачем миру предприниматели, — вот она. Предприниматель, который грезит о магазине товаров для тенниса и открывает его, создает новую компанию и возможность, которой не было. Сотрудник с предпринимательской жилкой, убеждающий IT-отдел создать новый модуль программного обеспечения для своей команды, чтобы сделать обслуживание клиентов более персонализированным, вносит новый ценный вклад.

Предприниматели — люди, которые превращают нематериальное в материальное. Предприниматель придумывает ценность, которой раньше не было, создавая ее буквально из воздуха, и приносит в общество.

О чем они мечтают?

Как возникают идеи о новых возможностях в умах новаторов и предпринимателей? Это результат их привычки, которую может развить в себе каждый, — привычки задавать себе три или

четыре великих предпринимательских вопроса, даже если желание невыполнимо:

1. Мне бы хотелось это сделать, так почему я не могу?
2. А что если?..
3. Как получилось, что никто раньше не сделал этого?
4. Неужели это настолько сложно?

Эти вопросы удивительно просты, и чем чаще вы будете ими задаваться, тем чаще вам в голову будут приходить здравые ответы. Они могут быть не очень глубокими и просто сигнализировать о необходимости исполнить желание. И если другие люди возьмутся с вами за его исполнение, в результате может возникнуть успешный бизнес.

Предприниматели отличаются тем, что часто задаются подобными вопросами, двигаются вперед и действительно *делают* что-то, чтобы ответить на них. Все остальные просто говорят.

Многие из тех, кто внимательно следил за развитием Rackspace, даже не знают, что компания основана тремя веб-разработчиками, свежееиспеченными выпускниками колледжа, которым всего лишь не хватало места на сервере. Пэт Кондон, Дирк Элмендорф и Ричард Ю просто хотели пойти в надежный центр обработки данных и арендовать место на сервере для придуманного ими IT-сервиса — своего рода дробной акции, способа купить время на частном самолете. Но им не удавалось найти компанию, которая бы отвечала их требованиям. И они спросили себя: «Почему нет?» И поскольку ни у кого из них не было на этот вопрос ответа, они просто создали свой сервер. Так как на их сервере еще осталось свободное место, они решили посмотреть, нет ли других технарей, желающих взять в аренду немного незанятого места, как они сами хотели когда-то. Такие люди нашлись!

Грэм встретился с тремя сооснователями и, будучи сам молодым предпринимателем, распознал в них потенциал. Они стали партнерами. Сегодня их база насчитывает более 200 000 компаний-заказчиков. И все потому, что трое юнцов когда-то осмелились поинтересоваться: «Почему нет?»

От предприимчивого к предпринимателю

Стремление + действия делают вас *предприимчивым* на любом этапе. Что очень важно, потому что позволяет вам преодолеть инерцию и начать работать.

Но вам необходимо делать еще кое-что, чтобы обрести крылья и называть себя предпринимателем. Успешные предприниматели *делают + не бросают*.

Это не значит, что вы не будете пробовать разные способы, ошибаться, собираться с силами, а иногда и приостанавливать попытки, чтобы перераспределить ресурсы. Как сказал Уинстон Черчилль: «Если вы идете сквозь ад, продолжайте идти». Вы упорствуете, работаете, несмотря на проблемы и препятствия, которые всегда есть на пути к цели.

Вы сохраняете упорство, потому что опыт и методы Неудержимых заставляют вас поверить, что вы можете. Вы сохраняете упорство, потому что без этого нет предпринимательства. Смелость и действие всегда дают результаты.

Предприниматель продолжает балансировать до тех пор, пока не добьется цели. Она не всегда в точности соответствует его первичному замыслу, так как на пути много неизвестного. Успех редко приходит в блеске первоначальной идеи, которая всегда трансформируется в процессе. Мы увидим, что магия возникает благодаря простым действиям — необходимо лишь начать двигаться и приспосабливаться по мере необходимости.

Банально и опрометчиво утверждать, что предпринимательство для всех. Но все же миллионы людей могут решиться думать

и действовать как предприниматели. Значительная часть из них откроет в себе предпринимателей. Такие как вы. Весь вопрос в количестве. И нам нужен каждый из вас.

Большой широкий тент

Крис Леман озвучил еще одну важную для нас мысль: «В сознании людей предпринимательство связано с бизнесом. Но предпринимательство — это убеждение, что люди могут обладать яркими идеями и делать с ними нечто значимое. Не просто создавать рабочие места, а создавать жизнь. Если это выливается в бизнес — отлично, если это ведет к созданию благотворительных организаций или школ — замечательно. Но основная идея в том, что, продолжая поступать так, как мы поступали всегда, мы не сможем решить проблемы мирового масштаба в ближайшие 100 лет».

Аминь.

Широкий купол предпринимательства

Так что если бы вы думали, что предприниматель должен был бунтарем, который рискует всем, чтобы создать нечто абсолютно новое, как, например, цирк «Дю Солей»*, вы бы не ошиблись. Но не ошиблись бы только отчасти, потому что предпринимательство жизненно важно абсолютно для каждого периода бизнеса — *не только для стартапов*.

Стартап-предприниматели находят призвание в молодых компаниях. Они любят быстрый темп, острые ощущения, сплоченность команды, минимум правил, значимость миссии и возможность быть многофункциональным и делать то, чего никто

* Цирк «Дю Солей» (Cirque du Soleil) — известная канадская компания, работающая в индустрии развлечений, в жанре, представляющем собой сочетание циркового искусства и уличных развлечений. *Прим. ред.*

еще не делал. Они знают, как построить бизнес с командой от 0 до 50 человек. Но они могут не хотеть или не уметь управлять большим коллективом.

Предприниматели второго этапа имеют другие, но не менее важные навыки и качества. Они берут малый или средний бизнес и превращают его в глобальный, о чем и не мечтали его основатели. При этом появляется множество рабочих мест.

Дональд Трамп, Томас Уотсон-младший, Рэй Крок и Чарли Хаузен* не открывали компаний. Они унаследовали или купили скромные действующие предприятия. Затем взорвали исходные бизнес-модели новым видением и творческими стратегиями.

Внутренние предприниматели — это сотрудники организаций. У них есть идея, как улучшить работу, и они пытаются ее осуществить. Кто-то скажет, что они, в отличие от внешних предпринимателей, не берут на себя риски. Однако в компаниях со старым стилем управления, наказывающих работников за слабости, сотрудники, внедряя свои идеи, рискуют местом и репутацией. Внутреннее предпринимательство процветает в организациях, которые искренне его поощряют. Например, Google и 3М** выделяют сотрудникам оплачиваемое рабочее время на развитие их личных проектов, которые могут принести, а могут и не принести компании прибыль.

Предприниматели-одиночки могут и не создавать организации, но при этом они вносят огромный коллективный предпринимательский вклад. Поддерживая в широком смысле домохозяйства, они развивают сеть внутренних коммуникаций и коммерческую деятельность. Не забывайте, что большинство промышленных титанов когда-то начинали как предприниматели-одиночки на самообеспечении.

* Владелец компаний Trump Organization, IBM, McDonald's и Erving Paper Mills. *Прим. ред.*

** 3М («Три Эм») — американская многоотраслевая инновационно-производственная компания. *Прим. ред.*

Безусловно, ничто не мешает любому из вас пройти весь путь от гаража до гигантской корпорации. Для этого основателю бизнеса необходимы приверженность долгосрочной цели и необыкновенная команда. Этот путь прошли Билл Гейтс и Стив Джобс. Его также прошли основатели Rackspace Ричард Ю, Дирк Элмендорф, Пэт Кондон, Моррис Миллер и Грэм Уэстон.

Не только для CEO

Когда люди слышат «предприниматель», они сразу думают о CEO, но CEO — это лишь верхушка айсберга. В команде из четырех спецназовцев есть только один командир, но все четверо — воины. Все они важны для успеха. Все четверо рискуют. Все четверо должны решить общие задачи в их общей миссии. Все вместе и каждый в отдельности, они несут ответственность и выполняют свои обязанности.

В предпринимательской компании и команда основателей, и ключевые сотрудники — *все предприниматели*. Но должен быть лидер, CEO, чья работа заключается в том, чтобы постоянно фокусироваться на цели. При этом каждый участник команды несет риск и ответственность. Каждый добровольно соглашается сесть в вагончик «американских горок» и взлететь в нем вверх или сорваться вниз. Каждый ежедневно приходит на работу, чтобы превратить идею в действие.

То же самое может происходить и в традиционных крупных компаниях, если только в них живет и процветает предпринимательская культура. Члены команды, спрашивающие: «А что если?», «Как же так?», «Почему бы и нет?», готовые рисковать и ошибаться, терпеть дискомфорт, тревогу и неудачи при создании чего-то абсолютно нового, — работают как предприниматели.

Нам нужны и они, и все, в ком есть дух предпринимательства.

Что в итоге

*Чего бы ты ни желал, о чем бы ни мечтал,
сделай это! В дерзости есть и гений,
и сила, и волшебство.*

Гете

Замените в этой цитате «дерзость» на «движение» или «действие», и вы окажетесь на своем пути.

За время наших путешествий я нашел надежный способ выявить предпринимателя, поступки которого смогут повлиять на культуру предпринимательства в целом. Самый важный признак — его тесное общение в детстве или юношестве с предпринимателем в кругу семьи или друзей (включая наставников). Влияние людей, к которым вы привязаны, прививает вам четыре принципа веры, формируя в вас установку «Я могу это» на этапе становления личности.

Если вам не повезло попасть под такое влияние, принципы и техники обучения Неудержимых помогут его обрести. Во второй главе вы узнаете, что мы хотим бросить вас в воду.

Надеюсь, вы больше не задаетесь вопросом, кто достоин быть предпринимателем по интеллектуальным, образовательным или финансовым критериям: эти факторы несущественны. Ключ к этому царству — способность *действовать*: использовать эмоциональную технику и ускоренную подготовку, чтобы не обращать внимания на то, что мешает начать движение. Действия приносят прибыль.

- Предприниматели *мечтают и делают*. У них есть идеи, и они реализуют их, чтобы создать новую экономическую ценность. Все остальные говорят. И в этом разница.

- Несмотря на уверения и примеры из СМИ, большинство предпринимателей не являются гениями или провидцами.
- У предпринимателей есть стремление к чему-то лучшему, вызывающее в них творческое беспокойство. Они позволяют желаниям пересилить сомнения.
- Предприниматели задают простейшие вопросы: «А что если?» и «Почему нет?»
- Никто не может решить быть выдающимся или умным, но *любой* может решить действовать.
- Не жалуйтесь на необходимость бороться. Ваш подарок — трудности, которые вы преодолели.
- Действия приносят прибыль.