

БИЛЛ ШЛЕЙ

# НЕУДЕРЖИМЫЕ



ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ БУДУЩЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Bill Schley

# The UnStoppables

Tapping Your Entrepreneurial Power

Foreword by Graham Weston

Билл Шлей

# Неудержимые

Интенсив для будущих  
предпринимателей

Предисловие Грема Уэстона

Перевод с английского Елены Ивченко

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011  
ББК 65.290  
Ш68

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.  
и агентства Александра Корженевского*

*На русском языке публикуется впервые*

**Шлей, Б.**

Ш68 Неудержимые. Интенсив для будущих предпринимателей / Билл Шлей ; пер. с англ. Е. Ивченко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 288 с.

ISBN 978-500057-030-2

Автор книги — известный маркетолог и обладатель профессиональных наград Билл Шлей — использовал свой опыт и опыт других успешных предпринимателей, а также изучил методики элитных воинских подразделений США и Израиля, чтобы написать эту книгу. Кроме того, в работе над ней принял участие Грэм Уэстон — основатель Rackspace, крупнейшего облачного сервиса. Он написал предисловие, рассказал историю своей компании и поделился ценными знаниями. Книга раскрывает сущность предпринимательства и объясняет, как стать Неудержимым в мире современного бизнеса. Подход Неудержимых основан на ускоренной подготовке и применении специальной эмоциональной техники. Благодаря этому подходу вы сможете понять суть предпринимательства, видеть большую и маленькую картину бизнеса, а также превращать препятствия, риски и страх неудачи в преимущество.

УДК 65.011  
ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© 2013 by Bill Schley. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-500057-030-2

# Оглавление

Предисловие. Поиск сущности предпринимательства .....	8
«Неудержимые» в семи пунктах .....	17
Введение. Как председатель правления Rackspace, несколько «морских котиков» и группа израильских инноваторов собрались вместе и открыли сущность предпринимательства .....	19
<b>Часть I. Идеи для вас</b> .....	31
Глава 1. Кто такие предприниматели и чем они занимаются на самом деле? .....	33
Глава 2. Ускоренная подготовка .....	48
Глава 3. Эмоциональная техника .....	60
Глава 4. Как владеть эмоциональной техникой на уровне экспертов .....	79
<b>Часть II. Приступаем к работе</b> .....	93
Глава 5. Школа всего, что вам нужно знать (за час) .....	95
Глава 6. Общая картина за час .....	103
Глава 7. Общая картина (продолжение) .....	120
Глава 8. Неудержимая шестерка .....	138
Глава 9. Все, что вам нужно знать о вашем уникальном отличии (за час) .....	149
Глава 10. Все, что вам нужно знать о настоящих командах (за час) .....	168
Глава 11. Все, что вам нужно знать о том, как добиться успеха у покупателей (за час) .....	187

Глава 12. Все, что вам нужно знать о том, как стать известным (за час) .....	202
Глава 13. Все, что вам нужно знать о продажах (за час) .....	223
Глава 14. Все, что вам нужно знать о совершенствовании первого продукта (за час) .....	243
<b>Часть III. Вывод</b> .....	255
Глава 15. Страна предпринимателей и П-компании .....	257
Благодарности .....	271
Об авторах .....	275

*Посвящается рэкерам по всему миру*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предисловие

# Поиск сущности предпринимательства

«Неудержимые» — не просто книга. Это итог поиска, проведенного ее автором Биллом Шлеем и мной с целью найти ключи к предпринимательству и рассказать о них. Мы хотим удвоить число предпринимателей и начнем с вас, наших читателей. Если вы решите открыть свое дело, мы намерены удвоить ваши шансы на успех. Этим стремлениям посвящена каждая глава, каждая страница книги Билла.

Чтобы понять нашу цель и причину нашей увлеченности ею, потребуется узнать о нас чуть больше. Компания Rackspace, в создании которой я принимал участие, была основана в 1998 году тремя друзьями — выпускниками университета Тринити в Сан-Антонио. Сейчас в ней работает более 5000 сотрудников — «рэкеров»\* — от Техаса до Лондона и Гонконга. Наша миссия — обеспечивать хостинг и облачную обработку данных с помощью «фанатичной поддержки»\*\* более чем 200 000 клиентов по всему миру, включая большинство компаний из списка Fortune 100\*\*\*.

\* Рэкеры (*англ.* Rackers) — название сотрудников компании Rackspace на внутрикорпоративном языке. *Прим. пер.*

\*\* Фанатичная поддержка (*англ.* Fanatical Support) — название комплексной услуги, предлагаемой компанией Rackspace. *Прим. ред.*

\*\*\* Fortune 100 — ежегодно публикуемый журналом Fortune рейтинг 100 крупнейших компаний США. *Прим. ред.*



Наша международная штаб-квартира находится в здании, которое мы называем «замком», — некогда заброшенном торговом центре в забытом районе Сан-Антонио. Мой рабочий стол расположен рядом с помещением, принадлежавшим ранее компании Gingiss Formal Wear, у которой я брал напрокат свой первый мятый светло-голубой смокинг для школьного выпускного. Когда мы переехали в это здание, все эксперты назвали нас сумасшедшими, но таков уж стиль работы в Rackspace: в первую очередь мы прислушиваемся к нашим сотрудникам и клиентам. И лишь затем обращаемся к экспертам.

Сегодня клиенты со всего мира приезжают в это здание площадью в 111,5 тысячи квадратных метров, которое до нас никому не было нужным. Они чувствуют энергию этого места, видят воодушевление и энтузиазм на лице каждого рэкера и говорят, что до сих пор ощущают здесь дух стартапа — динамичной компании, движимой азартными предпринимателями. Rackspace превратилась в крупную, отлично зарекомендовавшую себя во всем мире и хорошо управляемую компанию, акции которой продаются на Нью-Йоркской фондовой бирже. В 2012 году Rackspace выросла более чем на 25 процентов, принесла 1,3 миллиарда долларов годового дохода. Но все эти достижения ничуть не охладили наш предпринимательский пыл.

Возможно, именно поэтому за шесть лет журнал Fortune пять раз называл нас одной из лучших американских компаний-работодателей. Людям нравится работать здесь, и мы, в свою очередь, рады им. И, конечно, мы любим своих клиентов. Позвоните в любую другую компанию, и вы наверняка услышите автоответчик, начнете по его совету нажимать на кнопки и слушать очередные автоматические инструкции. Позвоните в Rackspace, и вам ответит рэкер, обученный и уполномоченный решать проблемы клиентов. Мы известны как инновационная компания, сотрудники которой влюблены в свою работу, что позволяет нам предоставлять клиентам фанатичную поддержку.

Возможно, вы уже начали понимать, почему я так верю в силу предпринимательства. Я видел, как работает ее творческая магия здесь, в Rackspace. Я видел ее ценность для каждого рэкера, для наших клиентов по всему миру и для регионов, одному из которых, тому, где находится штаб-квартира Rackspace, наше появление помогло возобновить развитие после 20 лет упадка. Она источник страсти, которая лежит в основе «Неудержимых».

Моя одержимость секретами предпринимательства была вызвана Великой рецессией 2008–2009 годов и последующим периодом медленного роста экономики. Механизм создания рабочих мест в США сломался. Но каким образом мы могли починить его? С помощью предпринимательства.

Никто не работал усерднее, чтобы понять предпринимательство, чем Фонд Кауффмана, носящий имя великого бизнесмена XX века Юинга Кауффмана\* — бывшего торгового агента, создавшего крупную фармацевтическую компанию. Недавнее исследование, проведенное этим фондом, показало, что подавляющее большинство новых рабочих мест в США создают молодые компании, срок существования которых не насчитывает и пяти лет. Многие склонны считать, что создание рабочих мест — прерогатива гигантских международных корпораций, таких как Ford, GE и Walmart. Они, безусловно, вносят свою лепту. Но подлинный источник самых высокооплачиваемых и приносящих эмоциональное удовлетворение вакансий — молодые компании, а значит — предпринимательство.

Так откуда же придут великие предприниматели будущего? В поисках ответа я направился в свою альма-матер — Техасский механико-сельскохозяйственный университет, куда я был приглашен прочитать лекцию студентам MBA. Это была яркая, идеалистичная и увлеченная группа. После изложения тезисов я спросил

\* Юинг Кауффман — американский бизнесмен, меценат, владелец фармацевтического бизнеса и Главной лиги бейсбола. *Прим. ред.*

студентов: «Кто из вас хотел бы однажды открыть бизнес или работать в молодой компании?» Почти все подняли руки.

Затем я спросил: «А кто из вас займется этим сразу же по окончании университета?» Несколько смешков в ответ и почти все поднятые руки опустились. Оказалось, между мечтой о предпринимательстве и реальными планами большей части студентов была огромная пропасть.

Я попросил их объяснить причину такого несоответствия, и ответы были показательны. Некоторые студенты упомянули об обязательстве вернуть огромный долг за дорогостоящее обучение в университете и магистратуре. У многих к моменту выпуска долг должен был составить 50 тысяч долларов и более. Это бремя уменьшало желание идти на риск, присущее им в начале обучения, и приводило студентов в уныние. Даже самые смелые не решались рисковать будущим и финансами, что неизбежно при запуске стартапа или работе в молодой компании.

Другие говорили, что, получив степень MBA в уважаемом университете, они, скорее всего, смогут претендовать на шестизначную зарплату в престижной компании, и их родители будут с гордостью говорить друзьям, где работают их дети. Этот путь, по мнению студентов, обеспечит им благополучие и позволит быстро перейти к выплате студенческих займов. Запуск стартапа или работа в молодой компании означают отказ от больших возможностей — еще одна причина, отбивающая охоту к предпринимательской деятельности.

Третья причина, о которой я узнал, заключалась в самой сущности MBA-образования. Студенты бизнес-курсов в лучших университетах получают много полезных знаний: они разбираются в бухгалтерии, финансах, динамике организации, управлении персоналом и многом другом. Они покидают университет с хорошим пониманием того, как развивать зрелый бизнес. Но они не знают, как реализовать свое намерение или преодолеть страх неудачи. Они почти не тратят время на изучение основ

предпринимательства: навыков запуска бизнеса, создания команды и успешного взаимодействия с клиентами.

Все эти причины в совокупности позволяют понять, почему предпринимательство в Америке не развивается, а некогда мощный механизм создания рабочих мест заглох. Учебные заведения скорее непреднамеренно подавляют у студентов предпринимательский дух, чем развивают его.

Я понял, что хочу помочь решить эту проблему. И теперь на сцену выходит автор и эксперт по стратегии брендинга Билл Шлей.

По дороге на работу и обратно я часто слушаю аудиокниги. Несколько лет назад я случайно наткнулся на книгу Билла Шлея *Why Johnny Can't Brand* («Как создать успешный бренд»). Она возглавила очередной ежегодный топ-5 книг по маркетингу, и как только я прослушал ее, понял почему. Книга была наполнена уникальными идеями, которые мне захотелось реализовать.

Я навестил Билла в его офисе в Коннектикуте. А через несколько месяцев с радостью принял его и его бизнес-партнера в Rackspace. Мы организовали для них экскурсию по компании и несколько рабочих встреч с нашим высшим руководством. Мы с Биллом сразу нашли общий язык, и за несколько последующих месяцев наши деловые взаимоотношения переросли в дружбу.

Но самое главное, мы поняли, что оба одержимы одними и теми же вопросами: в чем суть предпринимательства? Почему некоторые бизнесмены достигают успеха, а другие терпят поражение? И как наше общество может удвоить число предпринимателей? Чтобы найти ответы на эти вопросы, мы с Биллом решили отправиться в путешествие.

Поиски увели нас далеко за пределы мира бизнеса. Мы путешествовали от Техаса до Нью-Йорка и до Западного побережья США\*. Оттуда мы отправились в Израиль, об удивительной

\* Западное побережье США — название прибрежных штатов западной части США, в число которых входят Калифорния, Орегон и Вашингтон.  
*Прим. ред.*

культуре предпринимательства которого хорошо рассказано в книге Дэна Сенора и Сола Сингера «Нация умных людей»\*. Там мы встретили много замечательных бизнесменов, а также чиновников, педагогов и экспертов, которые помогли нам понять, как удалось с таким невероятным успехом изменить израильское общество и развить в нем дух предпринимательства.

По возвращении из Израиля я вернулся к работе в Rackspace, а Билл отправился в города Вирджиния-Бич и Сан-Диего\*\*, где он встречался с представителями спецназа военно-морского флота США — «морскими котиками».

Он обнаружил, что спецназовцы обладают ключевыми качествами, которые отличают величайших предпринимателей: умением моментально приспосабливаться к обстоятельствам, приверженностью цели, готовностью брать на себя риск и всецелой преданностью команде. Билл предположил, что если он поймет, что приводит спецназовцев к успеху в экстремальных условиях, то он сможет открыть секреты, которые помогут вдохновить предпринимателей. И со страниц этой книги вы узнаете, что его предположение оказалось верным.

В конце концов поиски привели нас с Биллом туда, откуда мы начали, — в Rackspace. Как и во времена становления компании, рэкеры все так же увлечены ее миссией — предоставить всем клиентам фанатичную поддержку.

Мы задались вопросами: почему сотрудники Rackspace делают это? Знаем ли мы правду? Если в нашем бизнесе есть секреты успеха, которые позволят многим предпринимателям преуспеть, можем ли мы систематизировать и объяснить их? Я должен был знать ответы на эти вопросы в том числе и для блага постоянно растущего легиона рэкеров. Rackspace в процессе роста очень важно продолжать тиражировать свой успех. Умение описать

\* Дэн Сенор, Сол Сингер. *Нация умных людей. История израильского экономического чуда.* — М.: Карьера Пресс, 2011. ISBN 978-5-904946-05-0.

\*\* Вирджиния-Бич и Сан-Диего — города в США. *Прим. ред.*

наш подход простым и понятным языком помогло бы достичь высот в будущем.

В то же время я понимал, что множество других людей также смогут получить выгоду от более глубокого понимания истоков предпринимательства. Несколько лет назад мэр Сан-Антонио Джулиан Кастро, один из самых энергичных молодых политических лидеров США, попросил меня помочь реализовать его долгосрочную стратегическую инициативу по развитию города. Этот годовой опыт окончательно убедил меня: изменить к лучшему города, а значит и всю страну, можно лишь за счет поддержки культуры предпринимательства. Предприниматели создают задачи, работа над которыми приносит удовольствие, раскрывают новые возможности, берут на себя большие риски, строят благополучие, заменяют новое старым и поддерживают конкурентоспособность страны.

Это убеждение стало одной из причин, по которым я создал в Сан-Антонио пространство для коворкинга\* стартапов, назвав его Geekdom — дом чудаков. Всего за год оно стало одним из наиболее быстрорастущих совместных рабочих пространств для молодых предпринимателей. За первый год существования Geekdom стал крупнейшей в Техасе организацией такого рода, объединив более 500 членов, работающих с наставниками или собирающихся вместе для превращения своих идей в новые приложения и продукты. Вскоре опыт Geekdom был включен в образовательные программы местных старших и средних школ. Мы сеем семена предпринимательства среди самых юных.

Geekdom также стал домом для субакселератора TechStars Cloud\*\* — части общенациональной программы технологических

\* Отдельное пространство для совместной работы, популярно среди фрилансеров, удаленных сотрудников и начинающих предпринимателей. *Прим. пер.*

\*\* Субакселератор компании TechStars Cloud, нацеленный на поддержку облачных сервисов и инфраструктуры стартапов. *Прим. пер.*

акселераторов\*, базирующейся в Боулдере. Программа Сан-Антонио уникальна, так как посвящена инновациям в сфере облачных сервисов. Молодые разработчики и предприниматели со всего мира стучатся в двери, желая присоединиться к ней. Наш второй класс TechStars — это только начало, и я с нетерпением жду, что же из этого получится — возможно, будущий Google или Rackspace. Таким образом, личный интерес, вынудивший Билла Шлея и меня отправиться в путешествие по миру в поисках сущности предпринимательства, уже начал приносить замечательные плоды.

Мы с Биллом не собирались писать книгу. Идея создания «Неудержимых» возникла у нас после возвращения домой. Обсуждая совершенные открытия, мы поняли: о них необходимо поведать миру. Опытный автор Билл решил описать их в книге.

Эта книга не о Rackspace и, конечно же, не обо мне. Приведенные в ней Биллом наблюдения часто вызывают восхищение. «Неудержимые» — манифест и путеводитель для тех, кто хочет создать нечто ценное и взять на себя ответственность за свою судьбу. Это призыв преодолеть сомнения и страхи и последовать за своей мечтой.

У нас есть все для открытия новой эпохи предпринимательства, и сейчас для этого самое подходящее время. Интернет дает доступ к мировым рынкам, а облачные технологии позволяют открыть бизнес с меньшим капиталом, чем когда-либо прежде. Все, что нам нужно, — как можно больше людей, желающих действовать и использовать беспрецедентные возможности.

Я всегда считал, что лучший способ предсказать будущее — это создать его, а лучший способ предсказать *свое* будущее — создать его самостоятельно. Этой мудрой идеей предприниматели и руководствуются в жизни.

\* Бизнес-акселератор — программа поддержки стартапов путем обеспечения их инфраструктурой, инвестициями, экспертными и консалтинговыми консультациями. Рассчитана на интенсивное развитие стартапов в короткие сроки. *Прим. ред.*

Спросите себя: хотите ли вы наблюдать, как другие строят ваше будущее, или предпочтете создавать его самостоятельно? Если вас воодушевляет идея выйти на арену и начать действовать, вы пришли в нужное место.

Добро пожаловать в ряды Неудержимых!

*Грэм Уэстон,  
председатель правления и сооснователь Rackspace,  
Сан-Антонио*



# «Неудержимые» в семи пунктах

1. Война за будущее происходит уже сейчас. Это война за рабочие места и экономическую мощь, и мы должны дать ответ по канонам военного времени.
2. Ключ к победе — в руках Неудержимых предпринимателей. Нам нужны миллионы таких людей.
3. Отправившись на поиски ответов о сущности предпринимательства, мы не смогли найти их в обычных местах, поэтому продолжили искать в далеких от бизнеса областях.
4. Мы общались с израильскими предпринимателями и воинами спецназа ВМС США — экспертами в вопросах страха, риска и неудач.
5. Мы обнаружили методы, которые используются в военное время:
  - докопаться до сути того, что заставляет людей действовать;
  - обучить их *эмоциональной технике*, позволяющей приступить к действию и продолжить действовать несмотря на риск.

6. Это называется *ускоренной подготовкой*. Она помогает людям поверить в себя и делает их Неудержимыми.
7. Эта книга об ускоренной подготовке предпринимателей. Она:
  - развеет ложные мифы о предпринимателях и их деятельности;
  - продемонстрирует навыки, правила и способности, которые позволят предпринимателям стать Неудержимыми;
  - покажет, почему эти навыки, правила и способности также работают в крупных компаниях и почему они служат ключом к будущему.

## 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 решить *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 котики» 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 силе заставить себя начать, продолжать преодолевать препятствия и без промедления подстраиваться под обстоятельства. Они подлинны доктор 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. Знакомит 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

