

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

ТРЕТИЙ 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. Йе беседер	234
Подяки	251
Глосарій	254
Бібліографія	261
Про авторку	277

*Моїм любим синам
Йонатану, Даніелю і Ярдену*

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

Маргарет Мід

ПЕРЕДМОВА

«Це 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 прямоті 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 колискою 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 маю трьох допитливих хлопчаків.

За цей час я спостерігала, як змінюються основи ізраїльського підприємництва, і визначила ключові чинники, потрібні для такого процесу. Цей багатий досвід підтверджив моє переконання, що потяг до інновацій та підприємництва не виникає зненацька однієї чарівної міті, 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 проекту. — 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 мое 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. Довжелезній 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 geopolітичну 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, котираваних на NASDAQ*, поступаючись лише таким світовим гіантам, 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 приемний 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 доночку Кармел.

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

лише за допомогою практичного для використання в домашніх умовах спеціального комплекту та смартфона. Цей стартап отримав схвалення FDA (Управління з продовольства та медикаментів США) свого сканер-застосунку для смартфона і став провідною компанією в галузі цифрового медичного обслуговування. Лідерство Йонатана Адірі у сфері технологій та в дипломатії визнане Світовим економічним форумом, який долучив тридцятирічного Йонатана до сотні «Молодих глобальних лідерів», а нещодавно включив його стартап Healthy.io до елітної групи «Піонерів технологій» поряд з такими компаніями, як Google, Uber, Dropbox, Kickstarter тощо. Не дивно, що нещодавно журнал Time визнав Йонатана одним із п'ятдесяти найвпливовіших людей у галузі охорони здоров'я за 2018 рік.

У Йонатана, як і в мене, троє дітей. Дорогою додому наші діти, граючись, бігли попереду нас, а ми розмовляли про те, як воно було зростати в Ізраїлі у роки нашого дитинства і як виховують дітей зараз. Йонатан зауважив, що він почувався вільним від потреби самостверджуватися, тому що був наймолодшим з чотирьох дітей родини.

— Ваші слова можна сприйняти з певною іронією, — сказала я жартома, — адже ви отримали ступінь бакалавра у сімнадцять років.

Він посміхнувся.

— Це правда. Я досяг багато чого в досить юному віці, але мене не спонукали до цього. Мій батько іммігрував до Ізраїлю з Тегерану, коли мені було сім років. Переживши труднощі пристосування до нової країни, він мав рішучий підхід до життя — що б ти не робив, роби це до ладу. Він не вимагав від мене та моїх братів і сестер нічого надприродного — лише аби ми були просто хорошими людьми*.

* Yonatan Adiri, interviewed by Arieli Inbal, December 2018.

Ми сиділи на лавочці біля людного кафе, у якому кілька відвідувачів, переглядаючи свіжу газету, голосно обговорювали новини.

— Просто додають собі трохи емоцій, щоб спокійно переїти до другої половини дня, — пожартував Йонатан.

— І не кажіть, — підхопила я, — а то я щойно стала перейматися, що в мене спадає рівень напруженості й метушливості.

Я вирішила порушити проблему, над якою розмірковувала відтоді, як почала писати цю книжку.

— Чому, на вашу думку, ізраїльтяни так легко втягуються в напружені, часто агресивні дискусії з геть незнайомими людьми, але їм буває важко спокійно впоратися з банальними ситуаціями, які не стосуються надзвичайних моментів?

— Так, це справді цікаво, — відповів Йонатан. — Ми, ізраїльтяни, діємо надзвичайно ефективно в стресових ситуаціях. Наші військові є одними з найефективніших і найпрофесійніших у світі, ми можемо в найкоротші терміни втілити в життя свої плани, за лічені місяці перейти від ідеї до створення компанії, залучити значний капітал, зібрати команду та розпочати роботу. Але ми склонні трактувати все як надзвичайну ситуацію і вкладати величезні ресурси у вирішення проблем, які насправді не потребують екстремальних заходів. А такий спосіб дії не можна вважати надто ефективним. Ми завжди гасимо пожежі, навіть коли їх немає.

Це змусило мене замислитись: чи не є ізраїльська готовність долати стресові ситуації рядном на два боки? З одного боку, ми довели до досконалості мистецтво боротьби з кризами. З іншого — ми завжди очікуємо, що може трапитися найгірше, і це постійно тримає нас у напрузі.

Мене зацікавили можливі побічні наслідки особливостей зростання та подальшого життя в такому надзвичайно напруженому середовищі, яким є Ізраїль.

— Окрім того, що всі перебувають у стані стресу, — сказала я Йонатану, — занадто багато людей бере участь у кожній ситуації.

— Безсумнівно, — погодився він. — Кожен вважає за свій обов'язок взяти участь у вирішенні проблеми, висловити свою думку та переконатися, що його почули, не розуміючи, що все це лише ускладнює ситуацію.

— Це справді так, — продовжувала я. — Ми завжди готові реагувати, завжди на чатах. Тож коли щось таки трапляється, ми негайно переходимо в аварійний режим, створюючи непотрібний хаос.

«Усі думки беруться до уваги» — чудова тактика для вирішення надзвичайних ситуацій, оскільки це найліпший спосіб переконатися, що всі думки та варіанти враховані. Коли потрібно визначитися з рішенням, воно має бути швидким, але не імпульсивним. Проте Йонатан також мав рацію. Ми схильні все трактувати як надзвичайну ситуацію, і це паралізує нашу здатність до аналізу. Залучається надто багато людей, кожен з них абсолютно певен, що він є експертом і точно знає, що саме потрібно робити. І кожен намагається представити власну думку.

— Ми розвабляємо думки експертів такою кількістю нібито рівноцінних думок, що їх просто неможливо всі проаналізувати, — зауважив Йонатан.

Я подумала, що маю логічне пояснення такій поведінці. Геополітичні обставини та наша національна історія виховали надзвичайно ефективну культуру, надзвичайно пильну, чутливу, надзвичайно інноваційну — коли у вас немає часу подумати, то ви просто дієте, що сприяє виникненню напрочуд мудрованих рішень усіляких життєвих проблем. Це також породжує талановитих підприємців. Але водночас це означає, що ми постійно перебуваємо в напрузі й завжди готові реагувати на перші ознаки неприємностей.

Довгострокове планування та термінове ухвалення рішень у режимі реального часу зазвичай розглядаються як необхідні, але протилежні за своєю суттю підприємницькі навички. Підприємці мусять уміти передбачати свій маршрут і планувати його наперед. Проте після того як бізнес за-

працював, вони, якщо хочуть досягти успіху, також повинні вміти діяти в непередбачуваних обставинах, ад-гок*. Справи не завжди йдуть за планом, тож потрібно навчитися давати цьому раду. Стратегічне планування, яке передує заснуванню підприємства, є такою самою важливою частиною бізнесу, як і управління ним у реальному часі, яке вимагає вміння реагувати на те, що відбувається в певний час, не прораховуючи наперед відповіді на всі можливі ситуації. У сучасному світі, коли дії прораховує штучний інтелект, в його програм не забезпечення іноді включають вміння діяти в непередбачуваних обставинах за довільними правилами, яке імітує несподіваність людських рішень. Ад-гок – це імпровізація в перебігу подій.

Ізраїльтяни тренують свої навички роботи ад-гок з раннього дитинства, ось чому ми завжди у грі, ухвалюємо рішення щодо свого подальшого кроку просто на місці, а наші м'язи постійно перебувають в активному стані. Але нам не вистачає здатності до передбачення, до стратегічного, на відміну від тактичного, мислення, яке допомогло б створити вікові інституції та взаємодії в інших частинах світу. Готовність завжди планувати на завтра і ніколи на десятиліття ускладнює нам нарощування масштабів. Ми чудові підприємці, але, на жаль, поки що серед нас замало хороших менеджерів масштабних операцій.

– Не будьте занадто суверою до нас, – сказав Йонатан, коли наступного дня я поділилася з ним цими думками. – Ми просто тренували більш конкретні «м'язи», оскільки вміння ставити питання і робити припущення, креативність, винахідливість та інші навички роблять із нас чудових підприємців. Проте це не означає, що ми не можемо розвинути інших навичок, які мають вирішальне значення для ведення успішного бізнесу, а саме масштабного мислення та довгостроко-

* Ад-гок – спрямованість саме на конкретний випадок, вирішення лише певної проблеми. – Прим. пер.

вого планування. Нам потрібно відмовитися від навичок, що відточувалися в нас багато років, які надавали пріоритет інстинкту перед плануванням. Ми, можливо, дещо й відстали в цьому, але ж не так, щоб невелика практика не змогла цього виправити.

Того ж вечора вдома я стала міркувати над тим, чи справді все стосується лише практики? Чи дійсно нашу здатність вирішувати кризи можна вважати вродженою? Чи це навичка, яку ми розвинули в собі, м'яз, який натренували з дитинства? І якщо так, то чи можна цього навчитися в старшому віці або в інших умовах?

Ми схильні думати про підприємця, когось на кшталт Йонатана Адірі, як про людину, що здатна генерувати геніальні ідеї. Насправді є мільйони близкучих ідей щодо чудових послуг та продуктів, які ніколи не побачать світу. Ідею, яка лежить в основі кожного підприємства, можна знайти де завгодно.

Якби ви знали Яріва Баша, Кфіра Дамарі та Йонатана Вінтераuba у 2008 році, перед тим, як вони вирішили взяти участь у запропонованому Google Lunar XPRIZE проекті з висадки космічного корабля на Місяць, ви, мабуть, спробували б запевнити їх, що їхня ідея необдумана, їхня мета недосяжна і весь їхній задум здається просто кумедним. Премія Google Lunar XPRIZE була призначена для приватного фінансування команди з розробки роботизованого космічного корабля, який мав сісти на Місяці й надіслати звідти відеозаписи високої чіткості. Не дивно, що для проекту, вартість якого оцінювалася не менше як у 300 мільйонів доларів, премія у 20 мільйонів доларів здавалася не надто привабливою. Конкурентні команди з усього світу одна за одною відмовлялися від участі в цьому конкурсі, поки, зрештою, Google не оголосив про його скасування. Однак попри це ізраїльська команда все ж таки продовжувала працювати над проектом. На щастя, Ярів, Кфір та Йонатан народились і виросли в суспільстві, де однією з головних цінностей є нестримна хуцпа. Через де-

сять років ізраїльський «Берешит», безпілотний космічний корабель компанії SpaceIL, зробив крихітний Ізраїль четвертою після Сполучених Штатів, Росії та Китаю країною, яка працювала над польотами на Місяць. Цей корабель був першим приватним спускним апаратом. Його відправили на Місяць, використавши бюджет трохи менший за 100 мільйонів доларів США, що становило лише частку стандартних бюджетів, які уряди США, Китаю та Росії використовували для своїх відповідних програм.

Навіть небо скорилося перед хуцпою молодих підприємців і не стало на заваді втіленню їхньої ідеї.

Хуцпа – це означає взяти участь у конкурсі, але мати перед собою зовсім інші цілі, ніж встановлені організаторами цього конкурсу. Попри те що ідея належала Google, для SpaceIL основна мета полягала не в тому, щоб посадити судно на Місяць і провести знімкування, як це вимагали умови конкурсу. Натомість компанія мала на меті створити освітню програму, за допомогою якої можна було б досягти значно більшого. Знімкування «Берешита» на Місяці – це лише мотиваційний рушій. SpaceIL заснована як некомерційна організація і фінансується переважно благодійниками. Нарazі її метою є сприяння науковій та технологічній освіті в Ізраїлі. Вона вже охопила своєю діяльністю, яка складається з різноманітних програм – від позакласних занять у школах до участі на волонтерських засадах у роботі SpaceIL, – десятки тисяч дітей, які цікавляться аерокосмічною, астрофізичною та суміжними галузями.

Хуцпа – це означає взяти на себе масштабний проект без попередньої відповідної експертизи та без опрацювання всіх деталей. Самі його засновники не мали глибоких знань в аерокосмічній галузі. Йонатан на той час був аспірантом Стенфордського університету і закінчував докторат з дослідження раку, Кфір – директором з питань продукту і стратегії у Tabookey, стартапі, що створював інноваційні продукти в галузі кібербезпеки, а Ярів – головним виконавчим дирек-

тором компанії Flytrex, яка доставляла споживчі товари за допомогою дронів. Чому вони всі раптом вирішили стати підприємцями в аерокосмічній галузі? Просто їм цікаво було піdnяти нову для них зачіпку.

Хуцпа – це означає вмітискористатися тим, що ти маєш, і розв'язувати проблеми в процесі того, як вони виникають. «Берешит» мав подолати за два місяці шлях у чотири мільйони миль, поступово відрегулювати свою орбіту й сягнути апогею, доки гравітація Місяця не залучить його на навколоісічну орбіту, і зрештою висадитися в Морі безтурботності. Зверніть увагу, до Місяця лише чверть мільйона миль, але бюджетні обмеження змусили «Берешит» рухатися довшим шляхом, щоб попутно вивести на навколоземну орбіту індонезійський телекомунікаційний супутник PSN-6.

Хуцпа надихає людей і дає їм змогу втілювати ідеї, хоч якими божевільними вони видавались би. Це віра у свій шлях і в несподівані результати, до яких він може привести. Вона закликає: «Нумо, рушаймо мерщій, а вже там подивимося, куди потрапимо! Нумо прагнути і надихатись! Нумо досягати нереальних цілей і перетворювати їх у реальність!»

Одинадцятого квітня 2019 року, коли «Берешит» розпочав свій спуск, ізраїльтяни дружно затамували подих. «Берешит» зробив селфі на тлі Місяця, демонструючи прапор Ізраїлю та гасло «Мала країна – великі мрії». Але на останніх секундах посадки основний двигун зупинився, і «Берешит» розбився на поверхні Місяця. Попри невдачу SpaceIL та його засновники твердо вирішили продовжити роботу над проектом і створити «Берешит-2». Цим вони показали нам, що таке хуцпа і який потенціал має ця якість.

Отже, хоча ідея і є необхідною, піdpriemniцтvo в жодному разі не полягає лише в самій ідеї. Піdpriemniцтво – це здатність втілити цю ідею в життя. У процесі реалізації будь-якої ідеї від піdpriemців вимагається використання різноманітних навичок – деякі з них можуть бути для них незвичними. За даними Всесвітнього економічного фору-

му, такі соціальні навички, як здатність переконувати, емоційний інтелект та вміння навчати інших, стають дедалі популярнішими.

Як на мене, ці навички можна порівняти з анатомічними особливостями нашого тіла. Усі ми маємо одинаковий набір м'язів, проте кожен використовує їх по-своєму. Різні люди тренують та зміцнюють різні м'язи. Якби вас із юних років заохочували ставити запитання й критично мислити, ваш «м'яз допитливості» був би добре натренованим. Він був би в тонусі й ви знали б, як ним користуватися. Але навіть якщо ви в дитинстві не займалися певним видом спорту, це не означає, що ви не можете ним займатися у зрілому віці. Те саме стосується недостатньо розвинених навичок, які мають вирішальне значення для підприємництва. Ніколи не пізно розпочати тренувати, зміцнювати та розвивати свої підприємницькі навички. Як і ваші м'язи, ці навички закладені у вас глибоко всередині – вам просто потрібно їх усвідомити і використовувати. Ця книжка розтлумачить вам, як саме це зробити. Настав час розкритися вашій власній хуцпі!

Я запрошую вас пройти разом зі мною той шлях, який проходить пересічна ізраїльська дитина. Заразом ми побачимо дивовижну схожість цього шляху з процесом розвитку сучасного бізнесу – від дослідження цільового ринку та цінових пропозицій до визначення фактичної суті конкретного бізнесу, від аналізу спроб і помилок, які мали місце під час діяльності, спрямованої на розкриття потенційних масштабів та стійкості глобального бізнесу, до оновлення та переосмислення власного бізнесу.

Ізраїльське суспільство, як і в інших країнах, є дуже різноманітним. Отже, досвід та переконання різних ізраїльтян можуть дещо відрізнятися. Однак висновки та принципи, з якими я вас ознайомлю, спираючись на досвід широких верств населення Ізраїлю, можуть бути актуальними для будь-якої особи, яка веде або має на меті вести власний бізнес.

Джек Ма, засновник компанії Alibaba, який нещодавно відвідав Ізраїль, зазначив, що найважливіші дві речі, про які він дізнався в Ізраїлі, – це «інновації та хуцпа – мужність кинути виклик»*.

Незалежно від того, бували ви в Ізраїлі чи ні, ця книжка допоможе вам у тренуванні вашої власної хуцпи та ваших підприємницьких «м'язів». Ялла**, поговорімо про них, почнемо разом культивувати та зміцнювати їх!

* Jack Ma, Opening of the Israeli Innovation Center and the prime minister's Israeli Innovation Summit, Tel Aviv, October 25, 2018.

** Ялла – у перекладі «Ходімо!». Вислів означає прагнення негайно взятися до справи. Також може відображати поспіх, нетерпіння, ентузіазм або простий прагматизм. Походить з єгипетської мови, популяризувався завдяки відображенням простонародної мови в єгипетських, перських, турецьких, ізраїльських фільмах і телепрограмах та використанню у сленгу. – Прим. авт.