

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Глава 1. Держите цель на мушке.....	17
<i>Портрет: Джо Анфельбаум (Ajax Union)</i>	50
Глава 2. Полная осведомленность о ситуации	59
<i>Портрет: Бетси Морган (The Huffington Post, TheBlaze)</i>	84
Глава 3. Стремительность действий.....	91
<i>Портрет: Амит Верма (The Verma Group)</i>	117
Глава 4. Совершенство имеет значение.....	123
<i>Портрет: Соломон Чхве (16 Handles)</i>	158
Глава 5. Примите неизбежное.....	167
<i>Портрет: Камал Равикант</i> <i>(«Люби себя так, словно от этого зависит твоя жизнь»)</i>	184
Глава 6. Одна команда — один бой.....	189
<i>Портрет: Райан Загата (Brooklyn Bicycle Company)</i>	215
Глава 7. Командуйте с фронта.....	221
<i>Портрет: Мэтт Микер (Bark Box)</i>	249
Заключение	257
Приложение. Семь принципов.....	263
Благодарности	269

Сосредоточенность — это секрет успеха в политике, войне, бизнесе — словом, в управлении любой сферой человеческой деятельности.

РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН. Нравственная философия

Главный человеческий порок — потеря сосредоточенности ума, выключение сознания. Это не слепота, но отказ видеть, не незнание, но отказ знать.

АЙН РЭНД. Этика объективизма

За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь.

РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

ПРЕДИСЛОВИЕ

Глядя на человека через оптический прицел, я делаю медленный вдох. Афганский крестьянин. Афганский крестьянин с винтовкой, привычно висящей через плечо. Крестьянин, который выглядит так, как будто пытается скрыть, что замышляет что-то неладное. Я чувствую, как мой палец прижимается к металлическому спусковому крючку. Все сильнее и сильнее.

Январь 2002 года. Я наблюдаю в прицел за тем, как мой взвод «морских котиков» приближается к группе сельчан в горной деревушке на северо-западе Афганистана, чтобы поговорить и разведать обстановку. Все кажется спокойным. Ничего подозрительного. Кроме этого крестьянина.

Что-то здесь не так.

Местные жители — те самые пуштуны, которые через несколько лет в этом же районе защитят Маркуса Латтрелла (о нем впоследствии снимут фильм «Уцелевший») от тех, кто попытается убить его. Наши хорошие отношения с этими людьми — огромное благо, особенно когда мы находимся здесь, на земле талибов. Если я застрелю этого парня и окажется, что он так же невинен, как хочет выглядеть, этим хорошим отношениям настанет конец и мне придется жить с его кровью на руках до конца моих дней. Но если я не застрелю его и выяснится, что он все же замышляет недоброе, то подставлю наших ребят под удар.

Я не могу запросить указания. Получить дополнительные сведения неоткуда. Но мне надо принять решение.

Нажал ли я на спусковой крючок?

Я глубоко вздохнул и посмотрел на экран своего ноутбука. Прошло двенадцать лет, я уже не служил, а сидел в баре The Jane Hotel в Нью-Йорке, уставившись на электронное письмо с предложением продать принадлежавшую мне компанию за 15 млн долларов.

«Поразительно», — подумал я. А ведь еще несколько лет назад у меня не было ни гроша за душой. Даже хуже: после того как моя первая попытка заняться бизнесом с треском провалилась и поглотила все мои сбережения, на мне висели долги примерно на 100 000 долларов. И вот я сидел здесь, моему новому предприятию было меньше двух лет, и крупная медиакомпания желала купить его у меня. За 15 млн долларов. В самом деле — поразительно. И все же...

Что-то здесь не так.

Если я соглашусь, то стану богаче на 15 млн долларов, и, пожалуй, они обеспечат меня на всю жизнь. Это будет означать, что я выиграл. Правильно? Но тогда дело, которое я создал своим трудом, для людей, которые мне весьма безразличны, придется передать в чужие руки. А что станет с теми, кто строил его вместе со мной?

Мне снова не с кем было советоваться и не от кого ждать указаний. И я знал, что другой информации не поступит. Но надо было принять решение.

Нажал ли я на спусковой крючок?

Застрелил ли я крестьянина?

Принял ли я предложение?

Оба эти решения имели необратимые последствия. Цена одного — пролитая кровь, другого — большие деньги. Оба могли самым серьезным образом отразиться на жизни других людей, не говоря уже о моей собственной. Эти две ситуации

во многом различаются, кое в чем схожи, но абсолютно совпадают в одном.

Оба решения требуют *предельной сосредоточенности*.

Прежде чем рассказать, чем закончились эти два эпизода, мне следует представить свое резюме. Предлагаю вашему вниманию двухминутный вариант.

- В шестнадцать лет меня выгнали из дома.
- Первые тринадцать лет взрослой жизни провел в ВМС США, где служил в составе взвода «морских котиков» (Navy SEAL) в Афганистане непосредственно после событий 11 сентября 2001 года.
- Вернувшись в США, продвинулся по службе от рядового снайпера до руководящей должности инструктора курса и участвовал в переработке программы подготовки снайперов подразделения SEAL — школы, выпустившей поколение легендарных снайперов, включая Маркуса Латтрелла, Криса Кайла¹ (автора книги «Снайпер»²) и тысяч неизвестных солдат, которые тем не менее отличились в боях.
- Оставив службу, сменил снайперскую винтовку на MacBook Air и начал карьеру предпринимателя. Следующие несколько лет проходил бизнес-тренинг в суровой школе жизни — эти годы были почти такими же тяжелыми, как начальный курс подготовки водолаза-подрывника (Basic Underwater Demolition/SEAL training — BUD/S) и все остальные тренировки в подразделении «морских котиков». Возможно, даже тяжелее. Привлек в предприятие миллионы долларов

¹ Боец подразделения «морских котиков», считавшийся самым результативным снайпером в вооруженных силах США. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

² Кайл К. Снайпер. Автобиография самого смертоносного снайпера XXI века. — М.: Эксмо, 2015.

и потерял их все, и мое детище было загублено досадными судебными исками в калифорнийский суд. Сидя в машине на берегу Ла-Хольи³ и глядя на Тихий океан, позвонил своему юристу, который окончательно добил мой бизнес.

— Вскоре после этого жена подала на развод. Точка.

Конец первой минуты

— После того как я получил сокрушительный удар, мне пришлось собрать силы и возродиться из пепла. Поступил на руководящую работу в оборонную авиакосмическую компанию, где на меня возложили ответственность за 40 млн долларов в направлении, имеющем дело с секретными средствами связи. Не должность, а малина, но в крови бродил дух предпринимательства, потому я чувствовал себя как крыса в клетке.

— Чтобы подпитывать свои творческие способности, согласился писать для военного веб-сайта и в конце концов стал вести один из самых популярных блогов этой компании, с миллионами ежемесячных просмотров. Заметил, что на месте информации об операциях спецназа в интернете зияет огромная дыра. Об этом можно было прочитать книгу или посмотреть фильм, но авторитетного и правдивого онлайн-ресурса не существовало. По крайней мере до февраля 2012 года, когда я оставил ту работу и основал SOFREP.com — новостной сайт о спецоперациях, который ведут ветераны спецназа.

— Эффективно используя быстрое расширение аудитории SOFREP, приобрел или создал дополнительные сайты и объединил их все в компанию Hurricane Group, Inc., которая сегодня является в интернете наиболее быстрорастущей сетью, посвященной военной тематике и активному отдыху.

³ Район города Сан-Диего.

Ежемесячно она привлекает десятки миллионов потребителей из 220 стран посредством веб-сайтов, онлайн-телевидения, интернет-радио, интернет-магазинов торговли по подписке, а также медиапартнеров, которые используют наш контент со ссылкой на источник.

- Весной 2014 года получил предложение от Scout Media, сделанное по их инициативе и поддержанное компанией прямых инвестиций основателя MTV Боба Питтмана The Pilot Group, — продать Hurricane за 15 млн долларов в акциях и наличных деньгах.

Конец резюме

За время, проведенное на службе и в бизнесе, я пришел к важному выводу: достижению мастерства в спецназе способствуют те же самые фундаментальные принципы, что и успеху в бизнесе. Или, если уж на то пошло, в жизни.

Вас может удивить, что бывший снайпер подразделения «морских котиков» пишет книгу о бизнесе. Но в этом нет ничего странного. Тренировка, образ мыслей и опыт бойцов особого назначения развивают у них острую восприимчивость, необходимую успешному бизнесмену. Рядовых солдат и моряков готовят к тому, чтобы они стали эффективной частью команды, винтиками в общем механизме. Но в спецназе не так. «Морских котиков» обучают не просто подчиняться приказам. Их прогоняют через изошренно жестокие, безжалостные тренировки, чтобы заставить терпеть неудачу, учиться приспосабливаться и преодолевать трудности, — и через такие условия, которые вырабатывают навыки, позволяющие успешно справляться с заданием, чего бы это ни стоило. Мы сосредоточиваемся не на препятствиях, а на их преодолении с помощью нестандартных подходов. Спецназовцев приучают мыслить быстро, самостоятельно и нешаблонно, принимать неординарные решения под невероятным давлением обстоятельств.

Если солдат и матрос — военный аналог хорошего сотрудника в коллективе, бойцы спецподразделений — предприниматели, новаторы и белые вороны. И полученные ими навыки чрезвычайно эффективны не только во время военных действий, но и в бизнесе.

Многие бывшие «морские котики» и бойцы других подразделений спецназа ведут весьма успешный бизнес. Как будто это заложено в их ДНК.

В книге я проанализирую эти «цепочки ДНК» и покажу читателям, как можно развить такие качества. На этих страницах я опишу программу успеха, построенную на семи выстраданных мною уроках, которые я выучил в суровых военных испытаниях и пересмотрел, сражаясь на поле предпринимательской деятельности. Назовем их «Семь полезных навыков весьма успешных людей».

Каждая глава иллюстрирует один из этих навыков на примере моего опыта службы в подразделении SEAL параллельно с образцами их применения в сфере бизнеса. Также я рассказываю о каждом из них на примере жизни выдающегося предпринимателя из числа профессиональных бизнесменов, с которыми познакомился в последние несколько лет, — таких людей я стал считать «спецназовцами от бизнеса».

Думаю, вам интересно, чем разрешились те две опасные ситуации?

Я не стал стрелять в крестьянина — рассудил, что бездействии принесет меньший ущерб, чем выстрел. Афганец и не подозревал, что его жизнь в тот день висела на волоске. Через мгновение после того, как я снял палец со спускового крючка, я заметил позади деревни одного типа в арабской одежде, который улепетывал небольшой козьей тропой в сторону пакистанской границы со всех своих джихадистских ног. Вот черт! Я был прав. Крестьянин совсем неспроста ошивался поблизости — он стоял в дозоре, прикрывая сообщника, убегающего в горы.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Правильное ли решение я принял? Бог весть, но одно я знаю точно: все наши ребята остались живы.

А предложение на 15 млн долларов? Я отверг его. Сидя в баре The Jane Hotel на Манхэттене, я ответил по электронной почте: «Спасибо, нет. Благодарю вас». Двумя годами позже я узнал, что группа русских инвесторов предприняла насильственное поглощение той самой медиакомпании. Многие редакторы сайтов уволились в знак протеста, ушел и десяток технических специалистов. Это была кровавая баня.

А моя компания живет и процветает.

Глава 1

ДЕРЖИТЕ ЦЕЛЬ НА МУШКЕ

— Привет, это Тодд Дакармен. А это Брэндон Уэбб, снайпер-инструктор «морских котиков»? Я хочу, чтобы вы научили меня стрелять. Когда вы сможете прилететь в Лос-Анджелес?

Парень сразу взял быка за рога. Я еще не успел поздороваться и ответить «Да, это я», а он уже выложил суть дела. Не постеснялся прямо сказать, чего хочет, и намеревался получить мое согласие.

Я так и не выяснил, откуда он узнал обо мне, не говоря уже о том, где взял мой номер. Да найти меня было несложно. Стояло лето 2011-го. Два года назад, после операции по спасению капитана Филлипса¹, когда все внезапно заговорили о «морских котиках», меня пригласили на CNN рассказать о программе подготовки снайперов войск специального назначения ВМС (Naval Special Warfare; NSW), которую мы с моим другом Эриком Дэвисом помогали разрабатывать и несколько лет возглавляли. С тех пор ко мне неоднократно обращались как к специалисту по обучению снайперов. Такому предприимчивому человеку, как Тодд, не составило труда раздобыть мои координаты.

Не хотелось его разочаровывать, но я уже научился говорить «нет».

¹ Капитан американского торгового флота Ричард Филлипс провел пять дней в плену у сомалийских пиратов.

В школе снайперов я работал с большим удовольствием и теперь еще время от времени охотно выезжал пострелять с друзьями. Но частных уроков не давал. Кроме того, я был занят.

Дико занят.

Под завязку.

— ...Я тренируюсь в стрельбе из длинноствольного оружия, — говорил Тодд. — Не скажу, что плохо стреляю, но хотелось бы лучше. А вы мастер в своем деле.

Мне показалось неуместным прямо сказать «нет», и я подумал, что, если запросить за работу до смешного большое вознаграждение, он отстанет.

— Я беру 500 долларов в час, — заявил я. — Кроме того, половину этой суммы, 250 в час, за время, потраченное на дорогу туда и обратно.

Это значило, что путь от Сан-Диего до Лос-Анджелеса приплюсовал бы к моему гонорару как минимум 1500 долларов. Добавьте к этому три-четыре часа занятий, каждый по 500 долларов, и частный урок стрельбы обошелся бы ему примерно в 5000. Я ожидал, что Тодд пошлет меня куда подальше.

— Согласен, — ответил он.

«Вот черт», — подумал я.

Что я мог сказать? Человек смекнул, что я блефую. В ближайшие выходные я забросил оружие в багажник и отправился в Лос-Анджелес учить Тодда Дакармена стрелять.

Мы провели целый день на стрельбищах. Он умел стрелять, но не был обучен правильно настраивать прицел. Я сталкиваюсь с этим сплошь и рядом: люди занимаются стрельбой, но не понимают, как важно отладить оружие. А ведь это все равно что подогнать деловой костюм под конкретную фигуру. Вы не пойдете на переговоры в дорогом костюме, только что купленном в магазине готовой одежды. Каждый человек уникален: у всех разная длина ног, разный обхват груди и так далее. Если вы хотите выглядеть как подобает, костюм должен безукоризненно подходить вам по размеру — только так он станет

вашим. То же самое применимо к хорошему оружию. Можно, конечно, просто установить прицел и пойти стрелять, но вы не добьетесь хороших результатов. В идеале нужно лечь, прижать приклад к плечу, выбрать правильный наклон вперед, положение щеки, расстояние между глазом и прицелом и так далее. Важна каждая мелочь. На то, чтобы сделать это правильно, настроить оружие так, чтобы оно подходило тебе так же безупречно, как костюм от Hugo Boss, обычно уходит около часа.

Тодд привез с собой пять винтовок. Мы тщательно отладили две из них. Затем начали стрелять, работая над основами. После перерыва на обед мы вернулись к стрельбе. В конце концов я остался у него на выходные.

Тодд показал мне свою фабрику — огромное предприятие на территории обширной промзоны в восточной части Лос-Анджелеса. На полу лежали разбитые машины, повсюду высились бесконечные ряды палетных стеллажей с частями от автомобилей, тщательно инвентаризованными, — все они были от поврежденных Porsche. Фирма Тодда и его жены называется Los Angeles Dismantler. Они находят покоренный Porsche Turbo, который в новом состоянии стоит несколько сотен тысяч долларов, платят около 10 000 долларов страховой компании за его списание, затем разбирают на запчасти и перепродают специализированным магазинам или отдельным лицам за цену, в десять–пятнадцать раз превышающую ту сумму, которую заплатили за разбитую машину. Неплохая бизнес-модель.

На следующих выходных я снова отправился в Лос-Анджелес, чтобы дать Тодду еще несколько уроков. В этот раз за обедом он поинтересовался, чем я сейчас занимаюсь, и я рассказал ему обо всей своей разнообразной деятельности.

К тому моменту я уже пять лет как уволился со службы. В первый год я выполнял контрактную работу по обеспечению безопасности для некоего правительственного учреждения в одной стране, называть которую не буду (рифмуется со словом «барак»), но потом занимался предпринимательством

исключительно в частном секторе. Большую часть времени из этих пяти лет я посвятил многомиллионному проекту — строительству крупного тренировочного центра с трассой для гоночных автомобилей в пустыне Южной Калифорнии под названием Wind Zero. Также я был активным инвестором компании Neptuneic, производившей водолазное снаряжение из металлической сетки для защиты от акул. Кроме того, я давал множество консультаций, писал для нескольких веб-сайтов на военную тематику, а также работал над воспоминаниями «Красный круг» (The Red Circle).

Чего я только не делал!

Пока я перечислял все свои занятия, Тодд не сказал ни слова. Он просто ел и слушал. Наконец, когда я остановился, чтобы перевести дух и хоть немного поесть, он откинулся назад и посмотрел на меня.

— Знаете, вот гляжу я на вас и вижу самого себя.

Я воспринял это как чертовски хороший комплимент и уже хотел поблагодарить, но он продолжил:

— У вас в жизни полный кавардак, не находите?

Такого я не ожидал.

— Совсем недавно я поступал так же, как и вы, — объяснил он. — Кидался сразу во все стороны. Однажды мой наставник усадил меня и сказал: «Тодд, тебе надо собраться и сосредоточиться на чем-то одном. Ты слишком разбрасываешься. Как только ты сфокусируешься на одной цели, жизнь начнет налаживаться и ты далеко пойдешь». Я внял его совету. Он был совершенно прав. Лишь только я сконцентрировал свои усилия на торговле частями Porsche, бизнес стал успешно развиваться.

Тодд отодвинулся от стола.

— В любом случае, — проговорил он, когда мы встали и направились стрелять, — подумайте об этом.

Я подумал. Он был прав: я слишком много на себя брал, хватался за все подряд и не отдавался целиком ничему. А это верный путь к катастрофе.

И катастрофа не преминула разразиться.

Проект строительства с треском лопнул. Администрация округа одобрила его, местные организации оказывали всяческую поддержку, но в самый последний момент это предприятие прихлопнули и раздавили в лепешку из-за иска природоохранной организации Sierra Club. Мы потратили на осуществление проекта миллионы, которые вложили наши инвесторы. Судебные издержки стоили бы нам еще миллионы. Я из кожи вон лез, чтобы спасти положение, вел переговоры, чтобы передать проект другому застройщику, но все тщетно. Мой брак тоже начал распадаться.

Тодд попал в точку: я не сосредотачивался на одной цели. А нет сосредоточенности — нет и результатов.

Надо сказать, что *я уже знал об этом*. Обучение фокусироваться было важной частью моей снайперской подготовки, а тренировка «морских котиков» — не двухдневный семинар. Полученные там навыки входят в твою плоть и кровь и никогда тебя не покидают.

На службе мы призывали сконцентрироваться словами «держи цель на мушке», и это было так же необходимо для выживания, как и дыхание.

— Брэндон! — шипит Кэссиди мне в ухо. — Тебе надо прицелиться с упреждением!

Лейтенант Кэссиди, я и еще двое «котиков» приколоты, как букашки, к поросшему кустарником горному склону в Афганистане. Группа боевиков-талибов движется в нашем направлении. Они еще не обнаружили нас, но вот-вот засекут. Если мы вскочим на ноги и попытаемся открыть стрельбу, нам конец. Единственная наша возможность — запросить поддержку с воздуха и уложить этих парней бомбой. Желательно и самим не попасть в зону обстрела. Чтобы затребовать авиаудар такой степени точности, надо дать ребятам в Б-52 где-то на высоте полутора километров над нашими

головами безошибочные координаты цели. И это придется сделать мне.

Но, поскольку мы вообще не должны были находиться здесь во время этой операции, которая была рассчитана на восемнадцать часов, а длится уже несколько дней, у меня нет с собой обычного оборудования: лазерного дальномера, спутниковой системы навигации, оптического прицела и всего остального. У меня есть только глаза, уши, мозг и чутье.

Снайперов учат определять расстояние с лету, но обычно речь идет о стрельбе пулей размером примерно с мой указательный палец, выпущенной из дула винтовки. Здесь же придется сбрасывать 500-килограммовую бомбу из 125-тонного воздушного судна, незаметно летающего где-то поблизости чуть ли не на скорости звука, на цель, расположенную менее чем в 500 метрах от того места, где мы прижались к склону. И это без всяких дальномерных приборов, которые могли бы помочь мне рассчитать координаты. Другими словами, я вынужден действовать по наитию, что и имел в виду Кэссиди, говоря, что мне надо прицелиться с упреждением. Я должен дать точную наводку, и на это у меня всего несколько секунд. Притом что я нахожусь ниже цели на неровном каменистом склоне. В обманчиво смутном свете зари. Вот она — необходимость принять неординарное решение под неимоверным давлением обстоятельств.

Так, еще лучше. Начинается перестрелка. Они нас заметили. Мы стреляем в ответ.

Итак, класс, давайте повторим.

Толпа вооруженных людей стреляет в нас, намереваясь убить. Видимость паршивая, ориентирование — вверх по склону, прицельные и дальномерные приборы отсутствуют. Мне надо точно вычислить местонахождение противников, так чтобы самолет сбросил бомбу на них, но не задел нас. И летчики Б-52 ждут от меня координат, сию минуту.

Эта ситуация требует *сосредоточенности*.

Сосредоточенность. Да, я знал, о чем говорил Тодд Дакармен. И не только знал, я *учил* этому. В бытность свою снайпером я *использовал* это. Только не применял к своему поведению в бизнесе.

Никогда больше не допущу такой ошибки.

Единственное самое важное правило

«Держать цель на мушке» — это состояние предельной концентрации, когда все твое существо направлено на единственное намерение, ты так сосредоточен на перекрестии прицела (или на механическом прицеле — мушке; отсюда — «держи на мушке»), что все остальное теряет четкость и исчезает. Пусть над головой кружат вертолеты, на улице стреляют, совсем рядом кто-то кричит — для тебя ничего этого не существует. Не важно, идет дождь или снег, стоит жара или стужа. Даже если змеи и скорпионы ползают у тебя по ногам — это не имеет значения, к делу не относится. Все, что тебя окружает, отступает далеко на второй план, и ты совершенно спокоен, расслаблен и сфокусирован на единственной цели.

Дело осложняется тем, что ты все же должен *осознавать* весь этот хаос вокруг тебя. Часть твоего мозга должна фиксировать внешние факторы. (Это тема главы 2 — «Полная осведомленность о ситуации».) Ты никогда полностью не отключаешься от них даже на долю секунды. Ты приучаешь себя не отвлекаться на них и сохранять предельную сосредоточенность.

Самое главное в зоне пристального внимания я называю *красным кругом* — отсюда и название моей первой книги, — и это так же важно для бизнеса, как и для военных операций спецназа.

Недавно я разговаривал с подругой, которая занимается бизнесом, связанным с графическим дизайном.

«У меня есть прекрасный деловой проект, — сказала она, — виртуальная консьерж-служба для людей, посещающих Нью-Йорк, которым нужна различная информация: как заказать столик в хорошем ресторане, где находится химчистка, где сделать маникюр — все что угодно. Можно начать здесь, а потом открыть филиалы в других городах. По-моему, убойная идея, — добавила она, — но одна я не справлюсь. Мне нужен партнер».

«Ну вот пожалуйста», — подумал я. Видимо, то же самое пришло в голову Тодду Дакармену в тот первый день, когда я рассказал ему о себе. Честно говоря, замысел был неплохой. Возможно, даже хороший. Что-то в этом было. Но этим ли ей следует заниматься? И если да, то что будет с ее дизайнерской компанией?

Если вы не посвящаете всего себя на 100% начатому делу, значит, вы беретесь за него вполсилы и план предприятия получится полусырым. А недоношенный план не может привести к полноценному результату.

Большинство предпринимателей от природы страдают легкой степенью синдрома дефицита внимания. Благодаря этому качеству креативность бьет фонтаном, но, если не держать его в узде, оно может стать серьезной помехой. Мне все время попадаются начинающие бизнесмены, которые говорят: «Да, я тут открыл три компании» — и мне больше не надо ничего слышать, потому что я уже знаю, как закончится эта история. Вы можете думать, что будете вести три или четыре проекта одновременно, пока один из них не вырвется вперед, — но вы себя обманываете. Все, что вы делаете, это лишаете возможностей все три или четыре компании. Нужно выбрать одно дело. Не два. Одно.

Какое именно? Какой из всех замечательных проектов, над которыми вы могли бы работать, более других заслуживает вашего безраздельного внимания? Здесь нет конкретного подхода, единого для всех, потому что каждый человек и ситуация неповторимы. Это может быть проект, наиболее

целесообразный в ваших обстоятельствах; наиболее продаваемый; тот, где вы можете применить свои лучшие навыки; тот, что больше всего волнует ваше воображение, заставляет сердце биться чаще, греет вашу душу; тот, о котором вы твердили десять лет, но не решались воплотить в жизнь; или даже тот, который больше других вас пугает. Что бы это ни было, я могу сказать только одно: как только вы начнете задавать вопросы, честно и на полном серьезе, ответ придет сам собой.

Если бы мне нужно было назвать базовое правило успеха в бизнесе, я бы сказал так: выберите одно направление, сосредоточьтесь на нем и вложите в него все свои умения и навыки без остатка. Сконцентрируйтесь на своем деле, не жалейте на него сил и научитесь отказываться от всего прочего.

Когда у вас появится финансовая возможность нанять талантливых людей или заключить с ними партнерское соглашение и достаточно сильная команда, чтобы освоить ряд других сфер, тогда можете добавлять другие проекты к своему портфолио... *вероятно*. Если вы Ричард Брэнсон или Илон Маск. Я видел владельцев бизнеса, которым это удавалось, хотя они не были миллиардерами. Но такая многогранность из области эквилибристики, и вы явно не захотите даже думать о ней, пока ваш собственный бизнес не вырастет до желаемого уровня и не встанет крепко на ноги. Потерять концентрацию внимания так легко.

Это первое условие: сосредоточьтесь на задаче. Сфокусируйтесь на цели.

Не рассеивайте внимание.

Один день — одна пуля

Вы, вероятно, слышали о начальном курсе подготовки водолаза-подрывника BUD/S — суровых отборочных испытаниях в подразделение SEAL, которые длятся семь месяцев.

Возможно, вы даже видели кадры, как курсанты бегают по песку, таская на плечах огромные бревна, или как их поливают мощной струей из шланга, или как они часами тренируются в ледяных волнах прибойя. Вместе со мной занятия в группе начали 220 человек, а через семь месяцев нас осталось меньше двух десятков. Так что вы не ошиблись: это очень несладко.

Занятия в школе снайперов были и того хуже.

Трудно в полной мере передать, насколько мучительно, тяжело, изнурительно обучение в снайперской школе «морских котиков». Тем более что напряжение вы испытываете преимущественно психическое. Час за часом, день за днем вы находитесь в невероятно жестких условиях и обязаны справляться с небывало сложными задачами, отвечать самым взыскательным требованиям. Это выматывает физически и психологически. Для меня самым тяжким, невыносимым, кошмарным элементом обучения было задание, которое мы выполняли первым делом каждое утро.

Оно называлось «Холодный ствол».

Идея проста: проснувшись на рассвете, курсант сразу отправляется на стрельбище и делает один выстрел в ту цель, которую ему укажут. Замысел в том, чтобы имитировать боевые условия, когда снайпер еще не разогрелся, не подготовился, не знает обстановки и вдруг внезапно от него требуются решительные действия.

Промахнулся три дня подряд — отчислен.

Как мобилизовать свои силы, чтобы неизменно попадать в цель каждое утро? Если побежать на стрельбище как можно раньше, чтобы было больше времени подготовиться к выстрелу, то на поле будешь задыхаться. Если идти размеренным шагом, следя за дыханием, чтобы одышка не помешала стрелять, не успеешь подготовиться. Ни один человек не находится на пике формы сразу после пробуждения, даже «морской котик», так что можно поставить будильник и встать пораньше, но потом мучиться от недосыпа сильнее обычного.

В данных обстоятельствах ничего поделывать нельзя.

Даже холодная винтовка ведет себя иначе, чем пристрелянная. Если выстрелить из ствола хотя бы три или четыре раза, металл разогреется, а значит, изменится баллистика пули. Но речь идет о выстреле из холодного ствола. Замечательно: сонное тело и нервная система, холодное и непредсказуемое оружие. Коли на то пошло, даже холодная пуля поведет себя не так, как теплая.

Поэтому я спал с патроном под подушкой. Это было единственное, что я мог сделать. Каждую ночь я клал с собой в постель пулю и спал с ней, как с воспоминаниями о потерянной любви.

В первый день я промахнулся. Во второй тоже. Больше я не промахивался никогда.

Сегодня, когда прошло больше пятнадцати лет с тех пор, я все еще каждое утро просыпаюсь с ощущением, что у меня под подушкой .300 Win Mag. Я пью кофе в Сохо, или сажусь на ранний рейс в аэропорту Кеннеди, или направляюсь в телестудию на Манхэттене, чтобы дать утреннее интервью по поводу последних изменений внешнеполитического курса, — но мысленно нахожусь на стрельбище и готовлюсь всадить свою единственную пулю прямо в цель.

Мои родители всегда говорили: если собираешься что-то сделать, постарайся справиться с первой попытки. «Холодный ствол» научил меня, что иногда рассчитывать на второй шанс не приходится. Разогреться удастся не всегда. Сделать пробный выстрел удастся не всегда. Не всегда можно вернуться в строй после первого промаха.

Вот почему нужно управлять бизнесом, держа цели на мушке: каждый день может возникнуть необходимость принимать решения, от которых зависит судьба вашего предприятия, а то и карьеры. Каждый день вы можете столкнуться с неожиданными обстоятельствами, непредвиденным поворотом событий, внезапно оказаться перед неочевидным выбором. В таких ситуациях у вас есть только один патрон, один выстрел, и нельзя позволить себе промахнуться.

Даже когда не возникает критических ситуаций, действуйте так, чтобы предусмотреть их, проживайте день с единственным патроном в кармане — и способность лавировать даст вам преимущество и обеспечит успех.

Приобретите здоровую одержимость

Всадить одетую медью высокоскоростную снайперскую пулю в цель, находящуюся на расстоянии более 900 метров (это десять футбольных полей, такое пространство невозможно даже охватить невооруженным глазом), — чрезвычайно сложная задача. Между выстрелом и моментом встречи с объектом на траекторию полета пули влияют многие физические явления и факторы окружающей среды: потоки ветра сносят ее вправо или влево, сопротивление воздуха замедляет, сила тяжести тянет вниз. Время суток и температура воздуха воздействуют на скорость пули, когда она вылетает из ствола, а от скорости пули зависят свойства описываемой ею дуги. Естественная тенденция вращающихся предметов к прецессии — явление, при котором крутящийся предмет по мере замедления начинает раскачиваться, затем буксует и падает, — свойственна и движущейся по спирали винтовочной пуле. В некоторых случаях даже вращение Земли влияет на то, куда именно попадет пуля, когда пролетит свои 900 метров.

Другими словами, есть тысячи обстоятельств, над которыми вы не властны. И все же в снайперской школе SEAL мы тренировали курсантов бить в цель с предельной точностью — выстрел, еще выстрел, еще и еще, без единого промаха.

Не думайте, что для этого нужна «твердая рука». Это чтобы покрасить бордюр в гостиной, нужна твердая рука. А чтобы быть снайпером особого назначения, нужно иметь весьма незаурядный склад ума — способность удерживать в голове десятки переменных одновременно и сводить их все воедино

с точностью, достижимой только при помощи своего рода самовнушения.

Того же качества требует успех в бизнесе. Поговорите с двадцатью состоявшимися предпринимателями. Каждый из них опишет свою историю, стечение обстоятельств, видение вопроса. Но я вам гарантирую, что у всех двадцати будет одно общее качество: поглощенность своим делом, граничащая с одержимостью.

Вообще-то давайте называть вещи своими именами: это и есть одержимость. Не болезненная мания, которую нельзя контролировать, но страсть, проистекающая из пылкой увлеченности и безраздельной преданности работе. Пугающая, почти патологическая заикленность на предмете. Но ничего нездорового здесь нет. То же самое вы видите, когда Лан Лан играет на рояле или Майкл Фелпс сражается за олимпийскую золотую медаль². Это вдохновенная и вдохновляющая способность человека выходить за пределы своих возможностей и создавать нечто прекрасное.

Не хочу, чтобы это прозвучало слишком напыщенно. Я не говорю, что для успеха вы должны стать Майклом Фелпсом в мире бизнеса. Но именно такая страсть, вылившаяся в сосредоточенность на одном деле, создает что-то новое и приносит плоды. Благодаря этому качеству достигаются намеченные цели.

Одержите победу в первую очередь в своем сознании

Когда я вернулся из Афганистана в 2002 году, мне и моему однокашнику по BUD/S Эрику поручили в корне переработать

² Лан Лан — знаменитый китайский пианист. Майкл Фелпс — американский пловец, получивший самое большое количество наград в истории Олимпийских игр.

курс подготовки снайперов подразделения SEAL, чтобы привести его в соответствие с требованиями нового тысячелетия и изменившимся характером асимметричной войны³. Полностью перекроив программу, мы внесли различные новшества: добавили знакомство с современной техникой, изменили учебный план и материалы, модифицировали преподавательские методики и систему наставничества. Одно из этих нововведений, которое, я полагаю, существенно изменило уровень подготовки наших выпускников, имеет самое непосредственное отношение к достижению наилучших результатов в бизнесе: это программа управления сознанием.

Основываясь на методах тренировки олимпийских спортсменов и стрелков высочайшего класса, мы направили обучение на развитие двух качеств, которыми обладают все эти мастера своего дела: глубокая и твердая уверенность в своих силах («Я стану победителем, несмотря ни на что...») в сочетании с интенсивными систематическими мысленными тренировками («...и вот как это произойдет»). В первом же семестре, в котором мы применили новый учебный план, у нас появилась пара «стрелок — корректировщик», показавшая в первой части экзамена по стрельбе стопроцентный результат. Знаете, сколько раз такое случалось прежде? Ни разу. Во второй части экзамена они получили 95 баллов. В целом это был самый высокий результат в истории снайперских курсов подразделения SEAL.

Джек Никлаус⁴ всегда говорил, что 90% успеха в сложном ударе обеспечивает мысленный образ и внутренний настрой и лишь 10% — сам по себе замах. В этом отношении снайперская стрельба во многом похожа на гольф. Так же как и бизнес.

³ Война, в которой ресурсы воюющих сторон существенно различаются. — *Прим. ред.*

⁴ Американский игрок в гольф.

Сунь-цзы⁵ был прав: исход битвы обычно предreshен еще до первого выстрела. Я встречал бизнесменов, которые, обладая массой преимуществ и возможностей, терпели неудачу из-за своей неорганизованности. Мне попадались и люди, не имевшие совершенно ничего, кроме умозрительной картины своего успеха, — они удивляли всех и кардинально меняли целые сектора рынка.

Некоторые называют это *визуализацией*, но я предпочитаю термин, который мы использовали в снайперской школе: *интенсивная мысленная проработка*. Да, отчасти это визуализация желаемого результата, закрепление четкой цели в уме. Но это более активный процесс. Просто видеть результат — пассивное состояние. Мы учили наших курсантов проигрывать в голове полный сценарий. Хотите, чтобы на вашем сайте к концу года был миллион уникальных посетителей в месяц? Хотите, чтобы ваш товар был на руках у 100 000 довольных покупателей? Представьте это. Проработайте это.

Закройте глаза и проиграйте в голове кино — фильм о том, как удовлетворенные клиенты пользуются вашим продуктом. Нарисуйте в уме, как получаете годовой отчет со сведениями о миллионе посетителей, или вообразите свою компанию в списке пятисот самых быстрорастущих компаний журнала *Inc.* Произнесите про себя речь перед сотрудниками в конце года, где вы благодарите всех за совместную работу и достижение этой феноменально высокой планки. Нельзя дойти до вершины Эвереста, не представив себя на ней.

Сегодня я невероятно загружен работой, но каждый день выделяю время для медитации. Для меня это как долгий горячий душ, минуты умиротворения, проясняющие сознание и порождающие новые мысли. Во время медитации мне часто приходят лучшие идеи. Также она тренирует творческое мышление и помогает создать своего рода чистый холст, на котором

⁵ Китайский полководец VI в. до н. э., автор трактата «Искусство войны».

я рисую свои мысленные образы. Я знаю свой бизнес-план и использую визуализацию и мысленные тренировки как инструменты для проработки деталей этого плана. В уме я выигрываю.

Если мне надо преодолеть модель поведения, препятствующую моему развитию, или дурные привычки, которые я замечаю, или я стремлюсь зафиксировать в сознании новую цель, я записываю все это — и цель, и хорошую привычку взамен дурной, — а затем кладу записки на видное место, чтобы наткнуться на них в течение дня и снова запускать мысленную проработку. Таким образом, заставляя себя думать об идее или цели, вы впечатываете их в свое сознание.

Как-то я решил улучшить способность запоминать имена. Каждое имя, которое хотел запомнить, я трижды произносил вслух и сочинял забавную историю, связанную с этим человеком, чтобы закрепить его в памяти. Затем я записал на нескольких полосках бумаги: «Ты прекрасно запоминаешь имена» — и разложил эти записки по всему дому. Через неделю я выбросил их — они сделали свое дело. Теперь я хорошо запоминаю имена.

Я даже выделил отдельное время в своем расписании для изучения текущих мыслей: тогда я откладываю мобильный телефон и читаю, думаю, сосредотачиваюсь на личных и деловых целях и строю замыслы, какие хочу. Я занимаюсь этим уже несколько лет и нахожу такое времяпрепровождение весьма плодотворным.

Мой товарищ по третьему отряду SEAL Джон Зинн после увольнения со службы открыл вместе с другом компанию по производству бронированных автомобилей, выдерживающих тяготы городского боя. В какой-то момент им понадобилось выпустить второе поколение машин, но у них не было денег на создание работоспособного опытного образца. Они искали инвесторов, но не могли их найти, не показав опытного образца, которого без инвесторов не могли создать. Ситуация, казалось бы, безвыходная. Но только в материальном

мире. Для «морских котиков» нет такого понятия, как «безвыходная ситуация», потому что в своем сознании они всегда находят выход.

В центре демонстрационного зала Джон поставил большой черный ящик. Когда люди интересовались, что это, он отвечал: «Мы еще не можем показать. Второе поколение машин — пока большая тайна».

Потенциальные инвесторы умирали от любопытства. Они хотели знать, что там. Джон отказывался говорить. В скором времени компания получила инвестиции в нужном размере. Они разработали и пустили в продажу новое поколение машин, снискавшее большой успех.

Разумеется, в черном ящике ничего не было.

Хотя это не совсем верно, потому что кое-что там все же было — *то, что видел Джон*. Он представлял себе образец так отчетливо, что потенциальные покупатели тоже его увидели и выложили за него наличные. Конечно, аферисты тоже так поступают: живо расписывают несуществующий товар, заставляя поверить им. Вы отдаете свои деньги и ничего не получаете взамен. Разница в том, что Джон мог оправдать ожидания, и он сделал это.

Обратите внимание на свой внутренний диалог

Когда в следующий раз будут проходить Олимпийские игры, обратите внимание на интервью с чемпионами, которые приносят своим странам золотые медали. Послушайте, как они говорят о своих выступлениях и тренировках, какие выражения используют, какими словами подбадривают себя — как они в буквальном смысле программируют себя на успех. С физической точки зрения результат обеспечивают неустанные тренировки, совсем как у «морских котиков», но золотых медалистов отличает образ мыслей чемпиона.

С этим качеством не рождаются. Его вырабатывают, а значит, любой может его развить. Требуется только неуклонное стремление, воля и тренировка.

Когда мы, пересматривая программу школы снайперов, изучали опыт олимпийских золотых медалистов, то обнаружили две отличительные черты победителей. Первая — *полная и неколебимая уверенность в своих силах*, вторая — привычка к внутренинему диалогу, с помощью которой ее добиваются.

Если вам кажется, что это похоже на пустопорожние лозунги семинара по «личностному росту», не спешите с выводами. Сделав этот принцип одним из ключевых ориентиров обучения, мы выпустили на поля сражений целое поколение эффективных снайперов. Мы учили инструкторов наставлять и тренировать, используя позитивные утверждения вместо негативных, напоминать курсантам, *что делать* и как правильно делать, а не предостерегать, *чего не делать*, и не бранить за ошибки. А также объясняли курсантам, как вести внутрениний диалог.

На самом деле вслух или про себя, сознательно или нет, мы все постоянно разговариваем сами с собой. Каждый из нас комментирует в голове происходящее вокруг. Большинство просто не знает об этом. Первый шаг в отработке диалога с собой — осознать его наличие. Как только вы это сделаете, вы поразитесь. Я научился слышать эти рассуждения и не перестаю удивляться, какую чушь люди говорят самим себе.

Я сталкивался с этим на курсе BUD/S. Это было в середине «Адской недели» — легендарного пятидневного испытания, призванного вытеснить из программы всех слабаков. Во время редкого перерыва в муштре, когда нам позволяли поесть, я подслушал разговор двух парней из нашей группы.

— Знаешь, — сказал один, — а я вообще-то хотел быть летчиком.

— Да, — ответил второй. — А моя девушка надеялась, что мы в этом месяце поженимся. Тяжело, такая долгая разлука. Думаю, это нечестно по отношению к ней.

Я ушам своим не поверил. Эти парни буквально убеждали себя бросить старания. Я сразу же понял: я окончу курс, а они нет. Через несколько месяцев это подтвердилось.

Я слышал такое много раз.

«У меня нога болит. Я, наверное, не справлюсь».

«Это же сдохнуть можно, а я подышать еще не собираюсь».

Ну, по крайней мере честно.

«Мать-мать-мать, это для меня слишком!» Подождите — он что, *серьезно*? Абсолютно. И это сказал офицер из моей группы ВУД/S! Как и следовало ожидать, он спекся. И остальные нытики тоже. В моей группе бросили обучение почти 200 человек, притом что *физически* каждый из них был способен пройти до конца. Они покинули школу, потому что *так решили*.

Ошеломительный успех начинается в вашем сознании — так же, как и неудача.

Уверен, вы тоже это замечали. Наверняка у вас есть друзья, которые разговаривают сами с собой таким образом: «Ой, я играю в гольф довольно посредственно», или «Я не очень хорошо плаваю», или «Я не особенно общителен», «Я не умею танцевать», «Я не секу в математике», «Я не создан для бизнеса», «Я совершенно не умею готовить» и так далее и тому подобное. Возможно, вы сами так себе говорите. (Как и большинство людей.) Если вы ведете подобный диалог с собой, вы слишком занижаете планку. Препятствуете себе когда-нибудь подняться хоть немного выше среднего уровня. Отговариваете себя от успеха.

Я упомянул, что медитирую каждый день. Кроме того, я строго контролирую свой внутренний диалог. Непрерывно напоминаю себе, что собираюсь достичь результата, к которому стремлюсь, что я всецело способен его достичь и уже двигаюсь к этому. Что успех неизбежен. Если это похоже на самоушешение, что ж, в каком-то смысле так оно и есть.

В любом случае мы все ежедневно беседуем с собой. Каждый из нас. Почему бы не заниматься этим сознательно и не направить мысленные усилия в том направлении, к которому вы

стремитесь? Строить здание своей победы, вместо того чтобы сносить его фундамент.

Победите отвлекающие факторы

Когда мы с Эриком руководили снайперскими курсами, у нас были ребята, попадавшие в цель с километра, когда вокруг грохотала музыка, гремели крышки от мусорных баков, а мишени неожиданно начинали двигаться. Мы изо всех сил старались заставить их потерять концентрацию. Мы пытались не завалить курсантов, а спасти их жизни, подготовив к ситуациям, подобным той, с которой я столкнулся на афганском горном склоне.

У нас было одно чрезвычайно сложное упражнение, которое мы называли «Выстрел под напряжением». Мы размещали курсантов на расстоянии 700 метров от предполагаемой цели и предупреждали, что мишени появятся в поле зрения в течение ближайших трех часов. Это означало, что «морские котики» могли провести три часа, глядя в прицел, сосредотачиваясь и ожидая. Один курсант всего на секунду отвел взгляд, только чтобы отереть пот со лба, — и когда он снова прильнул к прицелу, то увидел, как цель исчезает из виду. Я до сих пор помню его страдальческий крик: «Не-е-е-ет!» Он получил неудовлетворительную оценку. Капля пота и небольшое неудобство не причина терять концентрацию.

Напряженные ситуации случаются в бизнесе так же часто, как во время военных действий, и, хотя там не используются пули и бомбы, а жизни не подвергаются опасности в буквальном смысле, ставки бывают очень высоки. Для меня как для генерального директора навык сохранять спокойствие под обстрелом — неоценимый дар. Такое поведение служит примером и для других сотрудников — они знают, что в стрессовых обстоятельствах я жду от них трезвого мышления.

Отвлекающих факторов тысячи, и каждый из них способен легко завладеть вашим вниманием.

Я хотел назвать данный подраздел «Игнорируйте отвлекающие факторы», но это невыполнимый совет. Иногда отвлекает только шум, и его очень просто оставить без внимания, но многими вещами пренебрегать невозможно, потому что за ними кроется что-то существенное. Можно не придавать значения выкрикам из толпы и словам не верящего в ваши силы знакомого, но нельзя игнорировать угрозу подать в суд. Можно пропустить мимо ушей дешевые выпады критиков, но нельзя пренебрегать критикой в целом, поскольку она бывает весьма ценной. Очень важно сохранять непредвзятый взгляд и извлекать максимальную пользу из всего, что вы узнаете, слышите, замечаете. Но некоторые явления бессодержательны, и вы не можете позволить себе уделить им ни секунды. Не могу сказать, что́ есть что. Вы должны сами понимать разницу. Однако могу порекомендовать взять за правило задавать себе вопросы и учиться отвечать на них: стоит ли это моего времени? Важно ли это? Важно ли это *для меня*? Будет ли это способствовать развитию моего бизнеса и улучшит ли мои предпринимательские качества?

Сотни разных вещей будут бороться за ваше внимание. Не дайте им занять кресло пилота. Вы управляете этим самолетом, а не они. Вы не в силах их игнорировать, но можете с ними справиться. Если же нет, они разобьют ваш самолет.

Самые заманчивые отвлекающие факторы и, соответственно, самые опасные для вашего бизнеса — это те возможности, которые, как вам кажется, очень легко ухватить. То, чем, по вашим представлениям, вы могли бы заниматься. Не проваливайтесь в кроличьи норы. Меня такие возможности осаждают постоянно: проекты, в которых я мог бы участвовать; рискованные предприятия, куда я мог бы вложить деньги; советы директоров, чьим членом я мог бы стать. Я не говорю «никогда». Но мой ответ по умолчанию — «нет».

Общайтесь эффективно и оперативно

Говорят, что время — деньги. Полная чушь! Деньги — это просто деньги. Их всегда можно заработать больше. А вот время в *противоположность* деньгам нельзя положить на сберегательный счет или инвестировать в высокодоходный хедж-фонд. У вас есть ровно столько времени, сколько у самого бедного человека на земле, и вы никогда не получите его больше.

Если вы хотите пережить ощущение, подобное нырянию голышом в ледяное горное озеро, распечатайте список всех календарных суток с сегодняшнего дня до вашего сотого дня рождения: вы увидите, что он уместится на двери вашего кабинета. Такое упражнение отрезвляет. У меня мурашки бегут по спине, даже когда я пишу эти слова. Вот как коротка ваша жизнь — и вы можете проскочить ее в мгновение ока. Растрачивать деньги глупо, но вы способны это осознать и излечиться от расточительности. Растрачивать же время — все равно что отрезать конечность.

Время — властелин всего. Время когда-нибудь положит конец всему на свете: птицам, деревьям, цветам, горам и, увы, вашему бизнесу. Оно размалывает камни в песок и годы в воспоминания. И все же, как это ни ужасно, время — самое прекрасное, что у нас есть. И, хотя оно властелин всего, поистине удивительно, что *вы* можете овладеть *им*.

Я заполняю каждые двадцать четыре часа до отказа, при этом оставаясь в фокусе, справляясь с отвлекающими факторами, а также обращая внимание на качество своего общения.

Люди, которые регулярно контактируют со мной, знают, как я пишу электронные письма. Они редко состоят более чем из одной строки. Часто — из одного-двух слов. «Неплохо», «Сомневаюсь», «Молодец, отлично!», «Переделай первый абзац, остальное годится», «Это чересчур». В 90% случаев больше не требуется. Вдаваться в подробности — напрасная трата времени. И если вы пишете мне, придерживайтесь одной темы: