ДЖЕЙМС РАССЕЛ

КЛАССИКА БИЗНЕСА

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ ИЗ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-КНИГ

Эту книгу хорошо дополняют:

Как читать книги
Мортимер Адлер

От хорошего к великому
Джим Коллинз

Сам себе MBA
Джош Кауфман

James M. Russell

A Brief Guide to Business Classics

FROM THE ART OF WAR TO THE WISDOM OF FAILURE



Джеймс Рассел

Классика бизнеса

Ключевые мысли из лучших бизнес-книг

Перевод с английского
Александра Коробейникова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2020

УДК 005.3
ББК 65.290-2
Р24

Издано с разрешения Little, Brown Book Group Limited и Nova Littera SIA

На русском языке публикуется впервые

Рассел, Джеймс

Р24 Классика бизнеса. Ключевые мысли из лучших бизнес-книг / Джеймс Рассел ; пер. с англ. А. Коробейникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 272 с.

ISBN 978-5-00117-724-1

Джеймс Расселл отобрал семьдесят самых известных бизнес-книг, расставил в хронологическом порядке и кратко описал каждую. Получился настоящий путеводитель по миру деловой литературы: от «Искусства войны» до «Мудрости поражения». Эта книга поможет проследить историю бизнес-книг, разобраться в классических и современных идеях, научит отличать стоящие книги от пустых или нелепых.

УДК 005.3
ББК 65.290-2

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

ISBN 978-5-00117-724-1

© James M. Russell, Hugh Barker, Diane Law, 2017
First published in Great Britain in 2017 by Robinson, an imprint of the Little, Brown Book Group
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 13

«Искусство войны»
Сунь-Цзы, около 500 года до н. э. 15

«И цзин. Книга перемен»
Классический китайский философский текст 18

«Государь»
Никколо Макиавелли, 1532 22

«Исследование о природе и причинах богатства народов»
Адам Смит, 1776 26

«Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы»
Чарльз Маккей, 1841 30

«Принципы научного менеджмента»
Фредерик Уинслоу Тейлор, 1911 35

«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»
Дейл Карнеги, 1936 39

«Думай и богатей»
Наполеон Хилл, 1937 43

«Разумный инвестор»
Бенджамин Грэхем, 1949 47

«Законы Паркинсона»
Сирил Норткот Паркинсон, 1958 51

«Эффективный руководитель»
Питер Друкер, 1967 55

«Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось»
Лоуренс Питер, 1969 59

«Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение»
Эрнст Фридрих Шумахер, 1973.....62

«Переговоры без поражения. Гарвардский метод»
Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон, 1981.....65

«Одноминутный менеджер»
Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон, 1982.....69

«В поисках совершенства»
Том Питерс и Роберт Уотерман, 1982.....73

«Партизанский маркетинг»
Джей Конрад Левинсон, 1984.....76

«Искусство заключать сделки»
Дональд Трамп и Тони Шварц, 1987.....80

«Семь навыков высокоэффективных людей»
Стивен Кови, 1989.....83

«Варвары у ворот»
Брайан Бурроу и Джон Хельяр, 1989.....88

«Малый бизнес: от иллюзий к успеху»
Майкл Гербер, 1995.....92

«Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ»
Дэниел Гоулман, 1995.....95

«Рабы „Майкрософта“»
Дуглас Коупленд, 1995.....100

«Принцип Дилберта»
Скотт Адамс, 1996.....102

«Дилемма инноватора»
Клейтон Кристенсен, 1997.....105

«Эссе об инвестициях, корпоративных финансах
и управлении компаниями»
Уоррен Баффетт (с предисловием Лоуренса Каннингема), 1998.....109

«48 законов власти»
Роберт Грин, 1998.....113

«Где мой сыр?»
Спенсер Джонсон, 1998.....116

«Руководство разумного инвестора»
Джон Богл, 1999.....119

«Когда гений терпит поражение»
Роджер Ловенстайн, 2000 122

«Бизнес не как обычно»
Анита Роддик, 2000 126

«Как стать волшебником продаж»
Джеффри Фокс, 2000 130

«Играй как мужчина, выигрывай как женщина»
Гейл Эванс, 2000 134

«Переломный момент»
Малкольм Гладуэлл, 2000 138

«От хорошего к великому»
Джим Коллинз, 2001 142

«Как привести дела в порядок»
Дэвид Аллен, 2001 147

«Boo Hoo»
Эрнст Мальмстен, 2001 150

«Трудные диалоги»
Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан,
Эл Свитцлер, 2002 153

«Каждый может это сделать: как мы строили Coffee Republic
на нашей кухне»
Сахар и Бобби Хашеми, 2002 156

«Корпорация»
Джоэл Бакан, 2003 159

«Фиолетовая корова»
Сет Годин, 2003 162

«Самые смышленые парни в этой комнате»
Бетани Маклин и Питер Элкинд, 2003 165

«Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга»
Кейт Феррацци, 2005 169

«Хорошие девочки не получают лучшие должности»
Лоис Франкел, 2004 172

«Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»
Нассим Николас Талеб, 2007 177

«Уроки выдающихся лидеров»
Билл Джордж, Питер Симс, 2007 180

«Как работать по четыре часа в неделю и при этом
не торчать в офисе „от звонка до звонка“, жить где угодно и богатеть»
Тимоти Феррис, 2007 183

«Хорошие девочки не стесняются просить»
Линда Бэбкок, Сара Лашевер, 2008 186

«Прыгни выше головы!»
Маршалл Голдсмит, 2008 190

«Игнорируй всех, или Как стать креативным»
Хью МакЛаод, 2009 193

«Золото дураков»
Джиллиан Тетт, 2009 196

«Драйв»
Дэниел Пинк, 2009 200

«Начни с вопроса „Почему?“»
Саймон Синек, 2009 202

«10 правил продолжительного успеха»
Мария Бартиромо, Кэтрин Уитни, 2010 205

«Игра на понижение»
Майкл Льюис, 2010 209

«Стив Джобс»
Уолтер Айзексон, 2011 213

«Бизнес с нуля»
Эрик Рис, 2011 216

«Думай медленно… решай быстро»
Даниел Канеман, 2011 219

«Идеальный питч»
Орен Клафф, 2011 223

«Компания мечты»
Руди Карсан и Кевин Круз, 2011 226

«Мудрость поражения»
Лоуренс Вайнциммер и Джим Макконохи, 2012 229

«Хватит мечтать, займись делом!»
Кэл Ньюпорт, 2012 233

«Сила привычки»
Чарльз Дахигг, 2012 236

«Не бойся действовать»
Шерил Сэндберг, 2013 240
«Бизнес для панков»
Джеймс Уотт, 2015 245
«Идея в тебе»
Мартин Эймор и Алекс Пелью, 2015 249
«Разбить в случае необходимости»
Джессика Уинтер, 2016 251
«Психология согласия»
Роберт Чалдини, 2016 254
«Феминистский бойцовский клуб»
Джессика Беннетт, 2016 257
«Илон Маск»
Эшли Вэнс, 2015 261
Библиография обзоров 264

ВВЕДЕНИЕ

Мир бизнес-книг — забавное место. Здесь можно найти все, что угодно, — от советов великих бизнесменов, таких как Уоррен Баффетт, Стив Джобс и Илон Маск, до описания самых впечатляющих неудач в делах, подобных истории Enron и рынка субстандартных бумаг. Среди авторов встречаются гении, усердные труженики, академики и предприниматели, а также шарлатаны и мошенники. Можно обнаружить даже Дональда Трампа. Здесь представлена, по сути, вся жизнь человечества. Как же выбрать из этого многообразия семьдесят книг для включения в коллекцию классики бизнес-литературы? Мы руководствовались несколькими параметрами. Во-первых, мы хотели видеть здесь книги, касающиеся всех сфер бизнеса: от продаж и маркетинга до переговоров, от предпринимательства до инвестирования, от лидерства до инноваций, от традиционных и корпоративных моделей бизнеса до руководств по стартапам и альтернативных подходов.

Есть, конечно, очевидные бестселлеры: например, нельзя было не включить «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» или «Семь навыков высокоэффективных людей». Наряду с ними существуют книги весьма сомнительной ценности, которые, однако, часто попадают в списки классики бизнес-литературы, и мы решили включить вопиющие примеры как раз для того, чтобы продемонстрировать читателю полные ошибок экземпляры.

Мы хотели также охватить как можно больший отрезок времени и показать, что некоторые весьма удачные и занимательные бизнес-идеи можно найти в текстах, которые не воспринимаются как книги

по бизнесу: в «Искусстве войны», «Рабах „Майкрософта“», «Думай медленно… решай быстро» и «Исследовании о природе и причинах богатства народов». Кроме того, мы хотели проследить историю деловой литературы до конца XX и начала XXI века и включить в наш список ряд новинок, поскольку многие читатели, возможно, не успели с ними ознакомиться. Мы решили, что лучший способ организации такого неоднородного списка — это хронологический порядок, позволяющий читателю полностью погрузиться в чтение и увидеть, как с годами менялись основные тенденции в деловой литературе.

Среди книг вы найдете экспертные рекомендации, основанные на серьезных научных исследованиях (например, «Эффективный руководитель» или «Переговоры без поражения»), вдохновляющие руководства по началу и ведению бизнеса на прочных основаниях (это «Уроки выдающихся лидеров», «Трудные диалоги» или «Компания мечты»), а также сомнительного толка учебники по менеджменту, в которых единственная ущербная идея доводится до логического абсурда (из милосердия не будем упоминать наиболее характерные примеры).

Для каждой книги приводится краткий обзор, а раздел «Скорочтение» дает быстрое (подчас весьма поверхностное) представление о стиле писателя и очень сжатое изложение основных идей соответствующей книги. Мы надеемся, что читателю захочется прочитать лучшие книги и пропустить худшие и вынести хотя бы в общих чертах идеи о том, чему каждая из книг способна научить нас в области бизнеса.

ИСКУССТВО ВОЙНЫ

Сунь-Цзы, около 500 года до н. э.

(Сунь-Цзы. Искусство войны. М.: Центрполиграф, 2012. 192 с.)

«Искусство войны» — классический китайский трактат, созданный около 500 года до н. э. Автор его точно неизвестен, но считается, что это философ и теоретик войны Сунь-Цзы, который писал в то время, когда китайские княжества начали объединяться в единую, как оказалось, долговечную империю.

Эта книга считалась классическим трудом по военному делу, но, поскольку она рассматривает конфликтные ситуации в общем, текст может быть полезен и для других сфер: спорта, права, деловых переговоров. Это традиционное обязательное чтение для всех топ-менеджеров японских корпораций, а с 1980-х годов текст обрел престиж и среди западных бизнесменов: например, его постоянно цитирует в фильме «Уолл-стрит» Гордон Гекко — герой, воплощающий в себе худшие черты агрессивного, жадного капиталиста.

Это незаслуженно бросало тень на книгу. Но она все же популярна в деловых кругах и по сей день. Сунь-Цзы вовсе не призывает к бездумной агрессии: его рассуждения основываются на даосизме, а многие части книги посвящены способам избежать конфликта, а не нарываться на него и не развязывать его. Основная идея книги в том, что конфликт неизбежен в человеческих сообществах (и между ними), но вооруженное его решение — последнее средство, которое

в итоге навредит всем. Известна, например, цитата о том, что величайшая победа — та, для которой не потребовалось сражаться. Книга подразумевает, что в случае конфликта часто можно избежать военных действий, но если это невозможно, следует подготовиться к ним, чтобы победить.

Некоторым современным читателям не нравится сравнение бизнеса с войной, но если рассматривать книгу как источник советов по решению любых конфликтов, она может оказаться так же полезна, как и любой куда более новый трактат. Книга разделена на тринадцать коротких глав, в которых описывается все: первичная оценка ситуации, планирование и подготовка, завоевание доверия солдат, разработка и применение военных стратегий и их адаптации к новым обстоятельствам и местности.

В широком смысле Сунь-Цзы советует всегда проявлять инициативу: «Война — это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко»[1].

Кроме того, автор постоянно советует с осторожностью оценивать способности оппонентов, доходя даже до мельчайших деталей: так, он рекомендует отмечать, когда они исчерпали пищевые ресурсы, забив последнего быка (потому что это свидетельствует о том, что враг готов сражаться до самого конца).

Бóльшая часть текста рассматривает случаи, когда вы слабее или равны противнику. Однако, притворяясь слабым, когда вы сильны, и сильным, если вы слабы, вы сможете получить стратегическое преимущество даже в самых невыгодных обстоятельствах. Вы узнаете, когда не стоит сражаться и следует дать врагу отступить, избегая битвы не на жизнь, а на смерть, если не уверены, что сможете легко победить.

Сунь-Цзы уделяет внимание и военным расходам. Длительная война не приносит выгоды никому, так что он советует решаться на открытый конфликт только тогда, когда можно добиться выгодного

[1] Сунь-Цзы. Искусство войны. С. 57. (Здесь и далее все цитаты приводятся по изданию, указанному в заголовке.)

результата в кратчайшие сроки. Это хороший урок современному бизнесу по оценке новых направлений и инициатив, а также расходов и перспектив, связанных со вступлением в ценовые войны с конкурентами или запуском конкурирующих продуктов.

Даже самые конкретные советы автора могут натолкнуть на интересные размышления. Например, он совершенно обыденно говорит о пользе шпионов, советуя использовать их просто потому, что так явно поступит враг. Или он предлагает не везти с собой провиант на поле боя, а красть еду у неприятеля, ослабляя его и одновременно экономя энергию для пути. Кажется, что точные параллели в бизнесе здесь найти трудно. Но этот совет вполне применим к управлению персоналом: можно обучать своих сотрудников, нанимать уже обученных или охотиться за ценными кадрами.

Ваши ощущения от чтения «Искусства войны» в целом во многом будут зависеть от того, нравится ли вам вообще читать о войнах и военной стратегии. Но даже у тех, кому не нравится эта тематика, чтение может пробудить интересные мысли по поводу разрешения споров и ухода от опасных конфликтов, а также тщательного изучения врагов (или конкурентов).

СКОРОЧТЕНИЕ

«Искусство войны»

«Знают, что победят, в пяти случаях:

1. Побеждают, если знают, когда можно сражаться и когда нельзя.
2. Побеждают, когда умеют пользоваться и большими, и малыми силами.
3. Побеждают там, где высшие и низшие имеют одни и те же желания.
4. Побеждают тогда, когда сами осторожны и выжидают неосторожности противника.
5. Побеждают те, у кого полководец талантлив, а государь не руководит им».

И ЦЗИН. КНИГА ПЕРЕМЕН

Классический китайский философский текст

(И цзин. Книга перемен. М.: Азбука, 2015. 576 с.)

«И цзин» — это древнекитайский текст, который оформлялся постепенно в течение X–IV веков до н. э. Изначально книга почти наверняка предназначалась для гадания, ее и сейчас часто используют для этого. Однако в даосизме и конфуцианстве ее столь же часто используют в качестве морального руководства для принятия решений.

Может показаться, что уж эту-то книгу странно предлагать в качестве классики бизнес-литературы. По сути, это сборник коротких текстов, из которых вы выбираете отрывок случайным образом. (Изначально бросали высушенные стебли тысячелистника, сейчас используют монеты или кубики.) Жребий отсылает к одной из шестидесяти четырех гексаграмм, каждая из которых предлагает поэтическое описание предмета — к примеру, «конфликта», «энтузиазма» или «невинности», а также дает некоторое истолкование и отдельные добавления к основному тексту. Советы этой книги часто кажутся архаичными или непонятными: они адресовались древним правителям, решавшим проблемы голода и изобилия, войны и мира.

При правильном использовании, однако, «Книга перемен» может принести удивительные откровения. В первую очередь нужно обдумать вопрос. Удивительно, как часто мы забываем задать нужные вопросы. Как легко увлечься составлением квартальных прогнозов, отчетов

о продажах за прошлый год и попытками решить текущие задачи, при этом позабыв о среднесрочных и долгосрочных целях, которые в конечном счете имеют гораздо большее значение и для человека, и для компании. Поэтому отступить и подумать над тем, какие вопросы нужно задать, — хороший способ окинуть более пристальным взором свою работу или бизнес.

Вторая причина, по которой «И цзин» может принести пользу, — она помогает понять, что мы на самом деле чувствуем. Допустим, я задаю вопрос: «Что мне сделать, чтобы мой бизнес вырос в ближайшие три года?» — и получаю в ответ случайно выбранную гексаграмму «необходимость ждать». Затем я читаю призыв к терпению, содержащий следующие строки:

> «Дождь пойдет в свое время. Мы не можем заставить его пойти; нужно ожидать, пока это случится. Идея ожидания подчеркивается атрибутами двух триграмм: сила внутри, опасность впереди. Сила перед лицом опасности не бросается вперед, но выжидает время, в то время как слабость перед лицом опасности приходит в возбуждение и не имеет терпения подождать… сильный человек может смотреть в лицо судьбе, ибо его внутренняя безопасность позволяет ему дождаться конца. Эта сила показывает себя в постоянной правдивости [перед самим собой]. Только если мы имеем мужество видеть вещи такими, как они есть, без какого-либо самообмана или иллюзий, мы сможем пролить свет на события и обнаружить путь к успеху».

Этот совет очень важен и сам по себе. Но существенно и то, как я на него реагирую: возможно, текст будет соответствовать моей ситуации, так что я осознаю собственную нетерпеливость перед лицом препятствий. С другой стороны, я могу отреагировать с раздражением, считая, что именно сейчас настал тот момент, когда следует бесстрашно двигаться по избранному верному пути. Так или иначе, выбрав случайный текст для чтения, я буду вынужден поразмыслить о том, каковы мои истинные чувства по отношению к вопросу, который я задал.

Очевидно, что, если бы текст был создан полностью случайно, он бы не работал. В «Книге перемен» множество мудрых мыслей о поведении человека, лидерстве, судьбе и уважении. Например, гексаграмма «недоразвитость» дает ценные советы относительно осознания собственных ограничений и стремления учиться у людей более опытных. А текст гексаграммы «приближение», приведенный ниже, содержит прекрасные рекомендации для любого менеджера, который хочет извлечь максимум из собственной команды:

> «Нужно объединиться с другими, дополнять друг друга и помогать. Но это приближение требует центральной фигуры, вокруг которой могут объединиться другие. Быть центром влияния, удерживать людей вместе очень сложно и требует большой ответственности. Нужно величие духа, постоянство и сила. Таким образом, пусть тот, кто хочет объединить других вокруг себя, задастся вопросом, по плечу ли ему это предприятие: ведь любой, кто стремится к этому без истинного призвания, породит лишь хаос, который будет еще больше, чем если бы никакого объединения не произошло».

«И цзин» полна интересных наблюдений за самыми основами человеческой натуры — главное, не использовать книгу для суеверного предсказания будущего. Нужно понять, что лучший способ работы с «Книгой перемен» — заставлять себя задавать нужные вопросы и как следует обдумывать свою реакцию на ответы. Тогда «И цзин» может стать полезным инструментом.

СКОРОЧТЕНИЕ

«И цзин. Книга перемен»

Древняя китайская гадательная книга, которая может использоваться как руководство в области морали и правильного поведения. С точки зрения бизнеса книгу стоит рассматривать не как способ предсказания будущего, а как повод поразмыслить над своей работой, карьерой и бизнесом. Остановившись и подумав над тем,

какие вопросы нужно задать, вы, возможно, увидите ситуацию в ином свете и будете вынуждены разобраться с собственными страхами и сомнениями, когда придется искать способ преодолеть препятствия. Книга не подходит слишком суеверным или, наоборот, скептически настроенным людям, но для всех остальных может оказаться интересным и полезным инструментом, а также свежим источником идей после руководств по бизнесу, якобы содержащих ответы на все вопросы: она заставляет вас сосредоточиться на познании собственных возможностей и ограничений.

ГОСУДАРЬ

Никколо Макиавелли, 1532

(Макиавелли Никколо. Государь. М.: АСТ, 2009. 530 с.)

«Государь» стал классическим произведением о лидерстве — частично потому, что исследует прагматичный подход к вопросу. Книгу даже можно посчитать безнравственной, поскольку она утверждает, что принятие решений во имя морали может быть неверным и опасным. Но лучше назвать книгу внеморальной. Макиавелли определенно был не лучшего мнения о человечестве, считая, что люди «неблагодарны и непостоянны, склонны к лицемерию и обману, что их отпугивает опасность и влечет нажива». Это во многом и предопределило его циничный подход.

Книга писалась в то время, когда Италия состояла из множества враждующих городов-государств, и ведет происхождение от жанра так называемых зерцал государей. Это были по большей части скучные латинские тексты, наставляющие правителей, как руководить подданными и территориями. «Государь» написан на итальянском языке и куда более живо; он пренебрегает обычными представлениями о морали и справедливости. Макиавелли хотел, чтобы Италия была объединена под рукой сильного вождя, и посвятил книгу Лоренцо Медичи. Типичный совет правителю гласит, что не следует завоевывать силой то, что можно приобрести хитростью. Кроме того, Макиавелли замечает, что «надежнее выбрать страх [чем любовь, потому что]… любовь поддерживается благодарностью, которой люди, будучи дурны,

могут пренебречь ради своей выгоды, тогда как страх поддерживается угрозой наказания, которой пренебречь невозможно».

Он довольно скептически относится к обещаниям, замечая: «Слово данное было необходимостью прошлого; слово нарушенное — необходимость будущего». Неудивительно, что многие тезисы Макиавелли считаются базовыми принципами современной политики, особенно в области обмана и ложных обещаний. Политики то и дело обещают: «Я сделаю это в ближайшее время», а когда это время настает, утверждают: «Я больше не могу этого сделать, ведь обстоятельства изменились…» Подобные умиротворяющие, но пустые обещания Макиавелли бы, конечно, одобрил.

«Государя» как пособие по управлению можно сравнить с «Искусством войны» Сунь-Цзы и противопоставить ему. Обе книги придерживаются практического подхода к управлению, но если Сунь-Цзы часто говорит о руководителях в позиции относительной слабости, то Макиавелли сосредоточивает внимание на могущественных лидерах, и его советы полезнее всего для сохранения или увеличения власти. Поэтому они больше подходят руководителям больших и успешных компаний, чем главам небольших фирм, которым требуется более тонкий подход и для которых важнее добиться любви клиентов, чем посеять страх в сердцах конкурентов.

Книгу можно условно разделить на три части. В первой Макиавелли описывает государства и их руководителей с точки зрения получения власти: унаследовал государь власть или завоевал ее, как он пришел к власти, оккупирует ли он завоеванную территорию или управляет ею из крепостей и т. д. Хотя все это представляет уже скорее исторический интерес, современные менеджеры могут извлечь и из этой части ряд полезных уроков, относящихся к временам перемен, например к слиянию департаментов или компаний. Часто сотрудники поглощенной компании демонстрируют страх или враждебность новому руководству, поэтому у него будут совершенно иные задачи, чем у менеджера с давно подобранной командой.

Вторая часть книги в основном связана с подготовкой к военным действиям. Как и в «Искусстве войны», бизнесмены могут найти здесь советы, как готовиться к непредвиденным обстоятельствам и разведать

территорию, на которой, возможно, придется сражаться (или вести дела). Стоит также ознакомиться с точкой зрения Макиавелли на наемников в свете выбора между фрилансерами или сотрудниками в штате. Макиавелли отрицательно отзывается о наемниках, считая их ненадежными солдатами, и настоятельно рекомендует властителю иметь регулярную армию, готовую сражаться в любое время. Конечно, подбор персонала связан с особенностями бизнеса, но легко предположить, что постоянные сотрудники, имеющие стабильное положение, выкажут больше лояльности и преданности делу.

Макиавелли в целом не отличается кровожадностью и предпочитает мирные решения военным конфликтам, но некоторые его советы по обращению с врагами просто безжалостны: «Наносимую человеку обиду надо рассчитать так, чтобы не бояться мести». Такая фраза была бы уместна в «Крестном отце».

В третью часть книги попали те самые советы, которые ныне именуются макиавеллиевскими: речь в ней идет о личных качествах, необходимых руководителю, и, что важнее, обладание какими добродетелями он должен имитировать. Автор приводит множество примеров исторических личностей, которые пытались поступать высоконравственно и в итоге остались ни с чем. Он отмечает: «Ибо расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь со множеством людей, чуждых добру». Макиавелли утверждает, что единственный путь к успеху — преследование собственных интересов.

Впрочем, он подчеркивает, что вождь должен казаться добродетельным как можно более широкому кругу подданных, при этом памятуя, что «государь, если он хочет сохранить власть, должен приобрести умение отступать от добра и пользоваться этим умением смотря по надобности». Для Макиавелли внеморальный подход — единственно разумный, а нравственность он рассматривает лишь как средство достижения целей и задач.

Такая точка зрения угнетает, особенно если вспомнить то, насколько скрупулезно следуют советам автора многие современные корпорации. Но можно читать Макиавелли, вдохновляться им — и не становиться чудовищем: во многих случаях он советует просто принимать прагматичные решения и убеждать других действовать в ваших интересах. Книга, кроме того, поможет вам распознать макиавеллизм и защититься от его последствий. В этом отношении «Государь» остается классикой и будет таковой, пока все человечество не станет высокоморальным, так что ни одному правителю или руководителю не придется прибегать к притворству или нечестности.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Государь»

«Расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо». Классическое руководство XVI века по внеморальному лидерству и приобретению, сохранению и расширению власти. К сожалению, остается полезным и по сей день, ибо «лев боится капканов, а лиса — волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков».

ИССЛЕДОВАНИЕ О ПРИРОДЕ И ПРИЧИНАХ БОГАТСТВА НАРОДОВ

Адам Смит, 1776

(Смит А. Исследование о природе
и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 684 с.)

На формирование экономической науки в том виде, в каком мы ее знаем, оказали влияние многие, но Адама Смита, вероятно, следует признать ее подлинным основателем. «Исследование о природе и причинах богатства народов» — шедевр ученого, в котором он вводит идею «невидимой руки» свободного рынка:

> «Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов... Разумеется, обычно он не имеет в виду содействовать общественной пользе и не сознает, насколько он содействует ей... он имеет в виду лишь свой собственный интерес, и, осуществляя это производство таким образом, чтобы его продукт обладал максимальной стоимостью, он преследует лишь свою собственную выгоду, причем в этом случае, как и во многих других, он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем и не входила в его

намерения; при этом общество не всегда страдает от того, что эта цель не входила в его намерения».

Предпринимателю не обязательно в подробностях знать историю и теорию экономики, но было бы странно не иметь представления об идее кривых спроса и предложения, производительности, разделении труда и т. д. А именно у Смита многие из этих идей впервые получили определение.

Конечно, книга, написанная в XVIII веке, не всегда читается легко. У Смита довольно хороший стиль, и большинство своих положений он объясняет четко, но в книге также много рассуждений о стоимости зерна на современных ему рынках или об ошибках меркантилистов[1]. Поэтому лучше читать трактат в сокращенной версии, с хорошим предисловием и примечаниями.

Основное внимание Смит уделяет причинам богатства нации; в то время считалось, что его можно измерить в драгоценных металлах, так что в интересах могущественных экономик изменять систему торговли ради собственной выгоды: усиливать экспорт и сводить к минимуму импорт. Смит же высказал идею, что истинное богатство заключается в товарах и услугах, которые производит нация, и капитальных активах, используемых при этом производстве, и что освобождение торговли от мелочных ограничений увеличит богатство.

Он также одним из первых показал выгоды разделения труда, которое впоследствии станет одной из ключевых особенностей фабрично-заводской системы в эпоху промышленной революции. Заявляя, что капитальные активы — часть богатства нации, он призвал страны инвестировать в собственное будущее.

Еще одна идея книги состоит в том, что поскольку силы рынка действуют автоматически и управляются лишь собственными интересами всех участников, то цены естественным образом будут расти и падать с изменением спроса и предложения, так что правительствам следует

[1] Меркантилизм — экономическая теория и система экономической политики, применявшаяся в Европе в XVI–XVIII веках, исходившая из принципа, что деньги являются основой общественного богатства, и направленная на сосредоточение денежных капиталов внутри страны, преимущественно путем создания активного баланса во внешней торговле. *Прим. ред.*

воздерживаться от излишнего регулирования рынка и вмешательства в его работу. В особенности следует избегать выдачи монополий или установления налоговых льгот.

Смит также указывал, что правительство должно обеспечивать мир и безопасность, создавать инфраструктуру и заниматься образованием населения. Поэтому, несмотря на то что Смит особенно почитаем в современном мире теоретиками свободного рынка, его работы будут полезны и тем, кто верит в просвещенное регулирование и правительственные инвестиции. Смит избегал крайностей и вовсе не считал, что участие правительства должно быть сведено к минимуму, а лишь полагал, что это участие должно быть направлено на нужные отрасли, а вмешательство в рынок следует ограничить. И любой, кто не одобряет современный капитализм или хочет поспорить с идеологией чистого свободного рынка, должен быть знаком со Смитом хотя бы для того, чтобы строить свои аргументы на твердом экономическом базисе.

Поскольку Смит — отец-основатель свободной торговли, к его работе особенно интересно обращаться в условиях современного подъема антиглобализационного движения и усиления разговоров о тарифах и протекционизме. Он, разумеется, возражал бы против последних, но, вероятно, был бы крайне опечален тем, насколько современные корпорации влияют на правительства и воздействуют на решения по регулированию, нанося ущерб более мелким компаниям.

Чтобы заниматься бизнесом в современном мире, читать эту книгу необязательно. Но глобальная экономика могла быть совершенно иной, если бы не идеи, заключенные в трактате, а будущее глобальной экономики может зависеть от того, как мы отреагируем в XXI веке на те же самые проблемы, которые изучал Смит.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Исследование о природе и причинах богатства народов»

Классика XVIII века, заложившая основы современной экономики. Смит первым высказал аргументы в защиту свободной торговли, обосновал преимущества разделения труда и необходимость

бороться с излишним вмешательством государства в работу рынка. В этой книге вводится идея «невидимой руки» свободного рынка, так что с ней стоит ознакомиться тем, кто хочет понять политические споры вокруг тарифов, протекционизма, власти корпораций и будущего глобализации.

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ И БЕЗУМСТВА ТОЛПЫ

Чарльз Маккей, 1841

(Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М.: Альпина Паблишер, 2017. 684 с.)

Книга Чарльза Маккея сто́ит нескольких часов времени любого читателя. Это анализ странных случаев массовой истерии и безумства: от финансовой пирамиды «Компании Южных морей» до охоты на ведьм, от массовой веры в дома с привидениями до тюльпановой лихорадки в Голландии. Все эти случаи автор описывает с бесстрастным удовлетворением, словно наслаждаясь странностями человеческой природы в подобных ситуациях. И по сей день эта книга остается увлекательным исследованием иррационального поведения и психологии рынка.

С точки зрения бизнеса есть три причины, по которым эту книгу стоит прочитать или перечитать. Во-первых, это полезное описание того, как истерия ведет к иррациональным сдвигам на рынке — бумам, пузырям и крахам. Во-вторых, она напоминает, что даже очень умные

люди могут ошибаться, что порой приводит к катастрофе. В-третьих, с более циничной точки зрения, знание того, как работает психология рынка в случаях истерии или погони за модой, позволяет влиять на общественное мнение и эффективно передавать маркетинговый месседж.

Начинает Маккей с финансовых пузырей, в особенности «Компании Южных морей», Миссисипской компании и тюльпаномании, во время которой цены на тюльпаны в Голландии невероятно выросли, так что в некоторых случаях одна луковица стоила как приличных размеров дом или двенадцать акров земли. (Впрочем, научный мир свидетельства Маккея на этот счет подвергает некоторым сомнениям: предполагают, что он преувеличил ряд подробностей; однако это не умаляет юмора, который он справедливо находит в иррациональных скачках цен.) Все эти случаи связаны с покупкой и продажей активов, цены на которые изначально поднялись по вполне рациональным причинам, однако за этим последовал период истерической инфляции, поскольку все больше участников выходило на рынок в надежде на то, что цены продолжат расти.

С тех пор как эта книга была написана, появилось множество новых примеров подобных пузырей: железнодорожная мания XIX века[1], крах Уолл-стрит[2], несколько пузырей недвижимости в XX веке, крах доткомов[3] и, наконец, мировой финансовый кризис 2008 года.

Мораль этих историй в том, что надо быть осторожным в отношении сделки, которая кажется беспроигрышной: цены могут демонстрировать иррациональный рост в течение долгого времени, а затем в одночасье упасть, так что отличить настоящий бум от пузыря всегда непросто. Но знание случаев из прошлого, когда цены на активы росли и падали, необходимо для защиты от маний в будущем. Оно помогает и в инвестициях, и в принятии решений относительно будущего

---

[1] Спекулятивный пузырь в Великобритании, достигший пика в 1846 году. *Прим. ред.*

[2] Обвальное падение цен акций в США в 1929 году, ставшее началом Великой депрессии. *Прим. ред.*

[3] Экономический пузырь, существовавший в период приблизительно с 1995 по 2001 год. *Прим. ред.*

развития компаний. Например, не так давно многие издательские компании выделили огромные ресурсы на выпуск своей продукции на CD-ROM, а развитие интернета практически убило этот носитель информации. В целом люди слишком охотно следуют за толпой — просто потому, что «все остальные так поступают», а страх и жадность вынуждают вести себя иррационально.

Если говорить о случаях, когда очень умные люди делают глупейшие ошибки, то мало найдется таких ярких примеров, как история Джона Ло из первой главы книги. В начале XVIII века Ло приобрел значительное влияние во Франции, страдавшей от экономических проблем. Блестящий математик, игрок и экономист, Ло считал, что может эти проблемы разрешить. Он во многом опередил свое время: верил в бумажные деньги (в противоположность золоту) и в использование акций и облигаций как заменителей денег. Ло получил королевскую грамоту, которая позволила ему учредить Королевский банк — Banque Royale, обладавший исключительными привилегиями. В обмен банк взял на себя национальный долг Франции. Затем Ло помог в организации Миссисипской компании, получившей монополию на торговлю с Вест-Индией и Северной Америкой.

Когда Ло в 1719 году напечатал первые пятьдесят тысяч акций компании по пятьсот ливров каждая, он разрешил продавать их со скидкой всего по семьдесят пять ливров. (Ливр был предшественником франка, а его стоимость изначально была эквивалентна фунту серебра.) Слухи о потенциальных богатствах таких колоний, как Луизиана, баснословно преувеличивались, и цена акций выросла в двадцать раз. Покупатели бились за право воспользоваться такой восхитительной рыночной возможностью. Затем Ло предложил покрыть национальный долг в полтора миллиарда ливров, выпустив еще сотни тысяч акций. Цена продолжала расти, и на пике пузыря впервые появилось слово «миллионер».

Пузырь лопнул в 1720 году, когда резко выросли цены на еду и появились сомнения в том, что бумажные деньги и акции действительно оправдывают свою чрезвычайно высокую стоимость. Когда держатели акций и ассигнаций попытались обменять их на золото или монеты, цена акций рухнула. Последовали мятежи и банкротства, а банку пришлось

перестать принимать бумажные деньги. Ло был изгнан из страны и умер в Италии: несмотря на свой блестящий ум, он допустил одну из самых катастрофических ошибок в истории экономики.

(Хотя ответственность за кризис лежит на Джоне Ло, стоит отметить, что некоторые его идеи стали основой экономической теории и теории современной деятельности центробанков; его даже можно назвать отцом количественного смягчения[1]. Его история должна напомнить нам о том, что быть правым в неподходящее время ничуть не лучше, чем быть в корне неправым, и посеять в нас серьезные сомнения в будущем нынешней глобальной экономики.)

Вывод, который можно сделать из книги Маккея, весьма циничен. Так как люди могут вести себя крайне иррационально и подвержены веяниям моды, одна из основных задач бизнеса в том, чтобы воспользоваться подобным иррациональным поведением или защитить свою бизнес-модель от его негативного влияния. Мало просто создать великолепный продукт — нужно еще убедить людей в его достоинствах: знание маркетинга и понимание психологии рынка совершенно необходимы предпринимателю.

В этом отношении книга оказывается пророческой: в последних главах Маккей рассказывает о таких тенденциях, как странные изменения в моде на мужские бороды (и о том, как они связаны с современными им событиями), почитание знаменитых преступников, внезапная мода на определенные фразы и песни в больших городах. Можно провести очевидные параллели с современностью: «переломными моментами» (см. с. 138), вирусными мемами, безумствами моды среди хипстеров и другими течениями, а также циркулированием фейковых новостей в мире постправды. Очевидно, что по сути это те же темы, что и в книге Маккея. Всем нам хотелось бы иметь бизнес, опирающийся исключительно на рациональные покупательские решения, но всегда важно понимать то, насколько иррациональными могут быть мнения и поведение покупателей, и учитывать это в маркетинговых и бизнес-планах. Также неплохо помнить о том, как быстро могут меняться тенденции, и никогда не забывать о возможности будущего краха.

[1] Способ стимулирования экономики: скупка финансовых активов центральным банком. *Прим. ред.*

СКОРОЧТЕНИЕ

«Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы»

Люди странные. Порой они ведут себя совершенно иррационально, в особенности когда ими движут жадность и страх. В книге собраны странные, забавные и полезные случаи иррационального поведения из прошлого, проявлявшиеся у небольших групп, толп и целых наций, например экономические пузыри и мании. Прекрасное и забавное напоминание о человеческой уязвимости и о том, как быстро все может измениться.

ПРИНЦИПЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Фредерик Уинслоу Тейлор, 1911

(Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента.
М.: Журнал «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.)

Эту книгу на бизнес-курсах часто упоминают как исторический пример литературы о «движении за эффективность»[1] и трансформации промышленных методов в начале XX века, но мало кто ее читает.

Она стала своего рода приметой времени, поэтому язык книги и ее идеи кажутся странными, непонятными или устаревшими. Однако это увлекательное чтение, которое во многом наглядно показывает, как изменились вещи за век, прошедший после ее написания.

Фредерик Уинслоу Тейлор был инженером-механиком, одержимым вопросами эффективности. В начале книги он пишет, что, хотя трате природных ресурсов уделяется много внимания, о трате ресурсов людских, вызванной применением неэффективных промышленных методов, задумываются куда меньше. Он отвергает идею о том, что нужно просто подобрать «нужного человека на нужное место», утверждая:

[1] Движение за эффективность — массовое течение в Соединенных Штатах, Великобритании и других промышленных странах в начале XX века. Его приверженцы стремились выявлять и ликвидировать непродуктивные явления и процессы во всех областях экономики и общества, а затем оптимизировать их. *Прим. ред.*

> «Однако то, чего мы все ищем, это — готовый обученный человек, которого выучил кто-то другой. Лишь тогда, когда мы в полной мере осознаем, что наша обязанность заключается в систематическом сотрудничестве для того, чтобы выучить и создать этого знающего человека, и что мы имеем полную возможность добиться этого, вместо того чтобы охотиться за человеком, которого выучил кто-то другой, — лишь тогда мы будем на пути к увеличению нашей национальной производительности».

Стоит отметить, что Тейлор не только стал одним из первых защитников идеи национальной производительности, но и одним из первых указал на важность обучения (то, о чем, к сожалению, часто забывают в нашем мире аутсорсинга и глобализации). Он считал, что не только сотрудникам нужно повышать квалификацию, но и управленцев нужно учить управлять, так что его можно считать одним из первых консультантов в сфере менеджмента. Он продолжает:

> «В прошлом господствующее воззрение было хорошо выражено словами: „Капитаны промышленности рождаются, а не делаются“. Эта теория полагала, что стоит только добыть „настоящего“ человека, а методы его деятельности сами приложатся».

Тейлор же ставил себе целью достижение систематического, научного подхода к менеджменту, который не оставит камня на камне от идеи «великих людей» и приведет к оптимальной организации любой группы управленцев и работников. Также он утверждал, что такая система позволит выявить лучших менеджеров.

Его методы достижения этой цели были по большей части основаны на наблюдениях за организацией труда в стальной промышленности и на его несколько снисходительном мнении о том, что большинство рабочих сознательно тянут время, чтобы работа не выполнялась слишком быстро. Он считал, что это связано с общественным давлением на рабочих, которые не должны были показывать, что работают лучше остальных.

Для решения этой проблемы у Тейлора было несколько средств. Во-первых, он был большим поклонником хронометража, считая, например, что можно определить правильную форму лопаты, оптимальную загрузку ее углем и количество дневных перерывов для достижения максимальной эффективности.

Во-вторых, он считал, что рабочим нужно объяснить, что повышение производительности приведет к снижению цен, повышению спроса и появлению большего количества рабочих мест. (До определенной степени это верно, хотя не учитывает воздействие на другие части отрасли.) Он считал, что рабочие должны участвовать в прибыли от повышения эффективности, получая более высокие зарплаты; в этом отношении Тейлор проявил бóльшую прогрессивность, чем многие современные корпорации, в которых зарплата остается почти неизменной, несмотря на десятилетия роста производительности. И это несмотря на то, что Тейлора считают сторонником жесткого подхода к рабочим, рассматривавшим их как средства, которые нужно использовать как можно более эффективно.

Удивительно читать сейчас, насколько часто Тейлор подчеркивает необходимость сотрудничества рабочих и руководства и разделения нагрузки. Впрочем, он тут же высмеивает отдельных рабочих за неуклюжесть или глупость (и один раз даже за акцент) и утверждает, например, следующее:

> «Эта работа по своей природе является такой грубой и элементарной, что автор твердо уверен в возможности обучить умную гориллу так, что она станет гораздо более производительным носильщиком чугунных болванок, чем это вообще возможно для человека».

Так что не стоит искать в этой книге актуальных, проверенных временем советов, но есть смысл познакомиться с ней как с удивительным свидетельством тех времен, когда современные промышленные методы еще не до конца сформировались, рабочие пользовались разнородным инструментом, который сами же и приносили на завод, а постоянный

контроль за выполнением дневных норм казался еще утопией. Хотя Тейлор как раз помог приблизить будущее благодаря самоотверженной преданности делу повышения эффективности.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Принципы научного менеджмента»

В дивном новом мире начала XX столетия мы должны разработать новые промышленные методы, ставящие во главу угла эффективность. Мы должны обучить менеджеров применению научных принципов, например расчету наиболее эффективного способа перемещения чугунных чушек, и мы должны убедить этих глупых рабочих, что в их интересах не работать нарочито медленно, как они постоянно делают на наших заводах. В будущем увеличение эффективности пойдет на пользу всем — и рабочим, и менеджерам, поскольку приведет в конечном счете к всеобщему процветанию.

КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ

Дейл Карнеги, 1936

(Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2017. 352 с.)

Что общего между Уорреном Баффеттом и Чарльзом Мэнсоном? Считается, что инвестор-миллиардер и лидер преступной группировки являются поклонниками книги Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Довольно странная парочка, но она служит хорошим примером дихотомии, которая, как мы увидим, пронизывает эту книгу по самосовершенствованию.

Первая публикация книги в 1936 году свидетельствует о хорошем деловом чутье издателя. Жанр книг по самосовершенствованию в то время почти не существовал. Карнеги давал чрезвычайно популярные уроки ораторского мастерства в Нью-Йорке, когда с ним связался Леон Шимкин из издательского дома Simon & Schuster и предложил опубликовать его лекции в форме книги: Шимкин увидел нишу на рынке и оказался прав. Книга имела огромный успех с самого начала, в мире было продано более тридцати миллионов экземпляров. (Обычно издательствам нужно несколько таких удачных публикаций, чтобы оправдать издание куда менее популярных книг.)

Книга позиционируется как руководство для повседневной жизни. Карнеги использует житейскую мудрость, цитаты из американского писателя и философа Ральфа Уолдо Эмерсона и истории обычных людей, которые изменили способ общения с окружающими и добились большого успеха. Наибольшее внимание он уделяет позитивному мышлению, умению ладить с людьми и изменять их поведение в процессе.

Он советует читателю выказывать искренний интерес к другим людям и пытаться понять их точку зрения, улыбаться и запоминать имена собеседников, заявляя, что собственное имя — это самый сладостный и важный звук для каждого. Он указывает на то, как важно быть хорошим слушателем, и отмечает, что любую проблему стоит рассматривать с точки зрения интересов другого человека, давая ему почувствовать свою значимость.

Эту книгу часто критикуют по двум основным причинам: во-первых, она банальна, а во-вторых, это скорее руководство по манипулированию, чем по заведению настоящих друзей. Прежде чем начать читать лекции, Карнеги был не особенно успешным продавцом (сменившим фамилию с Карнаги на более звучную Карнеги) и неудачливым актером. Легко заметить, как биография отражается на его советах: непонятно, как завести друзей на основании его советов, поскольку друзья — это люди, отношения с которыми гораздо искреннее и глубже, чем он предлагает. Его советы явно предназначены для людей бизнеса, которые имеют дело с покупателями, клиентами и поставщиками.

Однако и на этом уровне принципы Карнеги могут сделать из вас фальшивого продавца подержанных автомобилей. Постоянная улыбка, постоянное обращение по имени и неуклюжие анекдоты могут разве что выдать в вас человека льстивого и двуличного. Но многим читателям удавалось добиться успеха, применяя основные принципы эмпатии, заинтересованности, уклонения от избыточной критики и способности к самокритике, с поправкой на свою культуру и время. Например, Уоррен Баффетт смог понять суть книги и приспособить к собственным методам ведения дел.

Если говорить о второй причине для критики — о том, что книга учит манипулировать людьми, а не искать в них друзей, то нужно

вспомнить Чарльза Мэнсона. Придется признать, что, согласно недавней биографии знаменитого убийцы, он ценил книгу, потому что она помогала ему убеждать окружающих сделать то, чего они не желали, — даже, например, убить ради него человека.

Но отвлечемся от убийств: президент Билл Клинтон известен тем, что хорошо помнил имена людей, с которыми встречался лишь раз много лет назад, и обстоятельства таких встреч. Но оказалось, что он скрупулезно вел картотеку, где хранил всю информацию подобного рода. С другой стороны, люди, для которых у него находилось доброе слово, все равно оказывались под впечатлением, считая его интерес искренним; им льстило внимание и признание со стороны этого могущественного человека, какими бы средствами он этого ни добивался[1].

Здесь стоит процитировать Карнеги, который порой высказывает весьма нелестное мнение о человеческой природе — например, пишет: «Другому человеку не интересны вы. Ему не интересен я. Он всегда интересуется лишь собой — утром, в полдень и после обеда». Именно поэтому Карнеги рекомендует читателю проявлять интерес к другим, считая это самым убедительным решением. И он предлагает не слишком перехваливать себя, а наоборот, льстить другим, преследуя собственные цели.

Правда, у Карнеги есть оговорка: он замечает, что лесть — дело неискреннее. И напоминает читателю, что принципы книги будут работать, лишь если «идут от сердца». Но здесь мы видим яркое противоречие между описанием Карнеги людей, поглощенных лишь собой, и желанием искренне ими интересоваться. Читатели, которые воспринимают людей негативно (Чарльз Мэнсон, видимо, был среди таких), могут посчитать эту книгу руководством по бесчестному манипулированию. Те же, кто полагает, что Карнеги искренне пытался показать неподдельный интерес к другим и поступал так от всего сердца, сочтут эту книгу позитивным и вдохновляющим чтением.

---

[1] Maraniss David. First in His Class: A Biography of Bill Clinton. New York: Pocket Books, 1996. P. 260.

Во многом ценность этой книги заключается, казалось бы, в незначительных деталях. Так, в разделе о том, как убедить других людей изменить свой образ действий и мнения, менеджеры найдут для себя настоящие сокровища. Например, Карнеги рекомендует читателю не отдавать приказы, а задавать вопросы так, чтобы слушатель самостоятельно пришел к желаемому решению, а не чувствовал бы себя принужденным к нему. А совет влиять на других личным примером так же актуален сейчас, как и восемьдесят лет назад.

И еще одно: хотя в более поздних изданиях книга была исправлена, местами материал значительно устарел, некоторые притчи о людях, которые изменили свою жизнь, могут даже вызвать у современного читателя чувство стыда. Однако если вы будете читать эту книгу без предубеждения и с открытым сердцем, она может стать полезным средством оценки отношений с окружающими, особенно на рабочем месте, и совершенствования способностей к убеждению и эмпатии.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»

Люди главным образом интересуются собой, так что, чтобы понравиться им или продать им идеи или товары, нужно выказывать к ним подлинный интерес и видеть ситуацию с их точки зрения. Улыбайтесь, называйте их по имени, прислушивайтесь к ним, объясняйте проблемы так, чтобы это казалось убедительным с их точки зрения. Умейте слушать. Не критикуйте, не обвиняйте, признавайте собственные ошибки. Задавайте сперва вопросы, на которые легко ответить «да», незаметно подводя их к своей точке зрения. И вскоре они охотно купят все, что вы хотите им продать. Или даже убьют кого-то ради вас.

ДУМАЙ И БОГАТЕЙ

Наполеон Хилл, 1937

(Хилл Н. Думай и богатей. М.: Фаир-Пресс, 2011. 272 с.)

Пример плохой литературы по бизнесу — книга Наполеона Хилла «Думай и богатей», воплощающая в себе все самое возмутительное и бесчестное в этом жанре, — предваряет многие другие плохие книги в этом сборнике.

Сначала Хилл описывает свою встречу с богатым американским промышленником Эндрю Карнеги в 1908 году, после которой он якобы много лет встречался с самыми успешными представителями нации, включая Генри Форда, а также президентов США Франклина Рузвельта и Вудро Вильсона (у которого якобы служил советником). Мудрость этих людей он обобщил в серии брошюр The Law of Success («Закон успеха») еще в 1920-е годы, а в книге «Думай и богатей», вышедшей в темные времена Великой депрессии, он сжато изложил весь этот материал, а заодно и свою Философию Достижения. Она состоит из тринадцати принципов, среди которых есть как очевидные: Желание, Вера и Настойчивость, так и более странные: Самовнушение, Специальные знания и даже Загадка сексуальной трансмутации. Значение последнего пункта не вполне понятно: то ли нужно трансформировать сексуальную энергию и направить ее куда-то еще, то ли богатые мужчины, которых встречал Хилл, обычно демонстрировали чрезмерный интерес к сексу. Вероятно, не стоит

слишком подробно останавливаться на этом пункте, выясняя, какое же толкование будет правильным.

Основная идея Хилла состоит в том, что можно стать богатым, если очень-очень сильно этого захотеть. Нужно полностью сосредоточиться на избранном методе, который следует записать на бумажке и перечитывать утром, днем и вечером. Тогда этот метод отложится в подсознании, вступающем в связь с неким Бесконечным Разумом и воздействующем на материальный мир. Конечно, в то время, когда Хилл писал книгу, странные идеи владели умами многих, а у него имеются и практические советы, по большей части насчет решимости и умения производить впечатление на других. Наконец, он рассказывает о великой тайне, которую предварительно назвал золотым правилом и которая, видимо, связана со способностью моделировать вселенную по собственному желанию одной только силой воли. (Поэтому некоторые считают книгу Хилла предшественницей бестселлера Ронды Берн «Тайна»[1], содержащего такие же туманные и загадочные рекомендации по достижению успеха.)

Нужно признать, что книга имела огромный успех и приобрела множество поклонников, которые до сих пор убеждают всех в ее достоинствах. Ее основная идея, по сути, состоит в том, что можно преуспеть, если вы чего-то хотите, верите, что можете это заполучить, что-то делаете для этого и упорно двигаетесь в этом направлении. Подобные суждения можно услышать, например, от Дональда Трампа (который с теплотой отзывается о кумире своего детства Нормане Пиле, авторе книги 1952 года «Сила позитивного мышления»[2] и вероятном ученике самого Хилла). А некоторым этого уже достаточно, чтобы вдохновиться.

Опустим здесь увлечение Хилла мистической чепухой — например, предположение о том, что богатство всегда начинается в идеях, которые суть продукты мыслительных вибраций в эфире. Причин не любить эту книгу и так достаточно: противоречия, банальности, претензии на философское обоснование прежних историй успеха,

[1] Берн Р. Тайна. М.: Эксмо, 2016. 216 с.

[2] Пил Н. В. Сила позитивного мышления. Минск: Попурри, 2012. 336 с.

упрощенческий подход к понятию «достижение» и обращение к откровенной жадности читателей, особенно идея о том, что жадность может привести к собственному удовлетворению. (Типичная цитата из Хилла: «Начало любого достижения — мечта и желание. Помните об этом постоянно. Маленькая прихоть даст маленький результат, так же как слабый огонь дает совсем немного тепла».)

Кроме того, практически отсутствуют доказательства, что заявления Хилла об истории написания этой книги вообще истинны (есть предположения о том, что он мошенник и шарлатан). Возможно, он не встречался с Эндрю Карнеги, так как тот ни в одной из своих прижизненных книг и брошюр этого не утверждал. Едва ли он был советником какого-то президента и, вполне вероятно, вообще в глаза не видел всех этих богатых и знаменитых людей.

Если он все это придумал, возможно, стоит рассматривать его как забавного жулика и простить ему эту наглость. Самое опасное в этой книге — то влияние, которое она оказала на литературу по самосовершенствованию и бизнесу, появившуюся в последующие десятилетия. Худшие из таких книг берут одну сомнительную идею и раздувают из нее целую историю, к чему добавляют списки ложных «принципов» и «правил» и «верных путей» к успеху. Лучшие же книги в этой подборке (например, «Эффективный руководитель» или «Переговоры без поражения») используют более комплексный подход, основанный на реальном опыте или исследованиях. Собственно, именно эти книги, а не спекулятивная болтовня вроде «Думай и богатей», и заслуживают того, чтобы называться классикой бизнеса.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Думай и богатей»

Хотите разбогатеть? Вы правда-правда хотите разбогатеть? ПРАВДА ХОТИТЕ??? Тогда слушайте: я почти наверняка много лет ездил по всей стране, беседовал с богатыми и знаменитыми людьми и преобразовал их мудрость в тринадцать принципов, которые мне хочется назвать своей Философией Достижений. Если вы хотите

большую машину, красивую жену, огромный особняк, вам нужно думать, думать, думать об этом, а затем через таинственные вибрации воздуха вы войдете в контакт с Бесконечным Разумом — и тут к вам придет идея обогащения. А ВСЕ БОГАЧИ НАЧИНАЮТ С ИДЕЙ.

Затем вам нужно продолжать этого хотеть, продолжать работать, продолжать упорствовать. Вам нужно преобразовать сексуальную энергию, высвободить силу Специальных знаний, а также ИСПОЛЬЗОВАТЬ БОЛЬШИЕ БУКВЫ, ЧТОБЫ ПОДЧЕРКНУТЬ САМЫЕ ИДИОТСКИЕ МЫСЛИ. И всегда помните, что в книге есть секрет обогащения, и если вы отдадите мне все свои деньги, я вам его сразу расскажу.

РАЗУМНЫЙ ИНВЕСТОР

Полное руководство по стоимостному инвестированию

Бенджамин Грэхем, 1949

(Грэхем Б. Разумный инвестор:
полное руководство по стоимостному инвестированию.
М.: Альпина Паблишер, 2018. 568 с.)

Бенджамин Грэхем — легенда мира профессиональных инвестиций, объект почитания Уоррена Баффетта и Ирвинга Кана, а также многих других успешных инвесторов. Самые известные его книги — «Анализ ценных бумаг»[1] и «Разумный инвестор». Хотя первая из них содержит множество подробных и ценных советов по анализу компаний, вторая, вероятно, оказала влияние на гораздо больший круг читателей.

Считается, что именно Грэхем ввел понятие стоимостного инвестирования: этот предмет он преподавал в Школе бизнеса Колумбийского университета с конца 1920-х годов. Он был сторонником использования объективных методов оценки стоимости акций компании и отказа от эмоциональных или субъективных суждений по этому поводу. Для этого он разработал ряд правил и показателей, которые инвестор может использовать для определения действительно выгодных

[1] Грэхем Б., Додд Д. Анализ ценных бумаг. М.: Вильямс, 2016. 880 с.

вложений. В его книгах содержится детальный разбор способов оценки работы компании, но основное правило гласит, что нужно искать такие компании, биржевой курс акций которых дает значительную маржу безопасности. Маржа безопасности — это разница между текущей ценой акции и ее внутренней ценностью. Если у акции хорошая маржа безопасности, то есть ее внутренняя ценность выше текущей, то, по мнению Грэхема, она с большей вероятностью перенесет спад рынка и, что еще важнее, может принести неплохую прибыль.

Он был сторонником настоящего инвестирования, а не спекуляций и считал акционеров совладельцами компании; ему не нравилась растущая тенденция рассматривать акции как фишки в казино и не проявлять никакого интереса к управлению компанией. Его подход к инвестированию заключался в том, чтобы держать акции в течение долгого срока и рассредоточивать вложения по разным компаниям, удовлетворяющим его критериям. Он писал: «Настоящие деньги в инвестировании делали и будут делать не на покупке и продаже, но на владении активами, получении процентов и дивидендов и росте стоимости».

Нужно помнить, что, когда писал Грэхем, индексных фондов еще не существовало (см. «Руководство разумного инвестора», с. 119), но его советы дают реальные результаты при работе с такими фондами. Он говорил, что разумно ожидать результатов, соответствующих рынку в среднем, и указывал на абсурдность ситуации, когда все фондовые менеджеры как один заявляют, что могут выступить лучше среднего. Поэтому он отмечал, что инвесторы должны всегда иметь диверсифицированный портфель акций и считать долгосрочные результаты лучшим показателем разумного инвестирования.

В лекциях он часто рассказывал притчу о некоем мистере Рынке, который каждый день стучится к вам в дверь и предлагает продать акции по случайной цене. Иногда цена кажется справедливой, иногда — слишком высокой или слишком низкой. Смысл в том, чтобы не поддаваться перепадам настроения на рынке, а каждый раз терпеливо сравнивать цену, предложенную мистером Рынком, с внутренней ценностью.

Уоррен Баффетт утверждает, что его подход к инвестированию на 85% унаследован от Грэхема, и продолжает отстаивать некоторые средства анализа, описанные в книгах Грэхема.

Например, один из способов оценки компании — изучить, насколько разумно она инвестирует в собственное будущее. Если нераспределенная прибыль за пятилетний период меньше прироста ценности акции (при условии, что пятилетний период не начинался или не заканчивался бумом или кризисом), можно сказать, что компания разумно инвестирует свой капитал, а поскольку иначе деньги просто вернулись бы акционерам, можно сказать, что и за деньгами хорошо присматривают. Это простой, но глубокий совет, который отличает подход Грэхема: кажется очевидным, что доверять компании, управляющей вашими деньгами, можно только в том случае, если она сумеет позаботиться о них лучше, чем вы сами, однако чтобы вывести такое простое, но ценное правило, нужно много лет инвестировать и наблюдать за рынком.

Подход Грэхема к риску сосредоточен на различиях между пассивными и активными инвесторами. Пассивным инвесторам, которые не хотят тратить слишком много времени на анализ, он рекомендовал более осторожный подход, считая, что более рискованные на вид вложения подходят лишь тем инвесторам, которые хорошо к ним подготовились. Он сурово осуждал компании за публикацию туманных и вводящих в заблуждение финансовых результатов; с тех пор эта проблема только усугубилась.

В некоторых других отношениях его советы слегка устарели хотя бы потому, что современное инвестирование часто совершается моментально и через интернет. Кроме того, под сомнение поставлено вообще существование внутренней ценности: здравый смысл подсказывает, что цена акций иногда слишком высокая или слишком низкая, а гипотеза эффективного рынка (для тех, кто в нее верит) говорит об обратном.

Однако фундаментальные положения инвестирования в целом не меняются, и Бенджамин Грэхем — один из самых мудрых учителей в том случае, если вы ищете объективные и разумные способы вложить свои деньги. Его подход может показаться скучным и консервативным, но он уже обогатил многих инвесторов и будет работать и впредь.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Разумный инвестор»

Если вы хотите разумно вложить деньги, не обращайте слишком много внимания на причуды мистера Рынка. Сосредоточьтесь на инвестировании, а не на спекуляции, тщательно анализируйте финансовые показатели компании и старайтесь показать по меньшей мере средние по рынку результаты, инвестируя в самые разные компании, выбранные при помощи простых инструментов и показателей. Если вы готовы уделить больше времени изучению тех компаний, в которые инвестируете, вам, возможно, удастся получить доход от рискованных вложений; в противном случае соблюдайте осторожность. Помните, что вы как акционер владеете частью компании и должны требовать четких финансовых результатов, разумного управления и понятного подхода к инвестированию в будущее компании. Инвестируйте долгосрочно и старайтесь получать деньги от процентов и дивидендов, а не только от повышения стоимости акции. Всегда покупайте акции с маржой безопасности, цена которых меньше их внутренней ценности, и вы с большой вероятностью получите доход в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

ЗАКОНЫ ПАРКИНСОНА

Сирил Норткот Паркинсон, 1958

(Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона.
Минск: Попурри, 2002. 528 с.)

Закон Паркинсона — это сатирическое псевдонаучное правило, которое гласит: «Работа заполняет все время, на нее отпущенное». Он был сформулирован Сирилом Норткотом Паркинсоном, британским историком военного флота, в эссе, написанном для журнала Economist в 1955 году и впоследствии переизданном в сборнике эссе под тем же названием в 1958 году.

Книга короткая и ироничная и в основном рассказывает о специфически британских вещах — например, о том, когда лучше приходить на коктейльную вечеринку, или о внутренней жизни государственной службы (правда, книга была очень популярна и в странах социалистического лагеря, где был собственный печальный опыт борьбы с пагубной бюрократией). Однако все это не должно отвлекать от главного — блестящей сатиры на работу организаций, которую легко опознает тот, кому приходилось не раз заседать на ненужных еженедельных совещаниях или недоумевать, почему штат организации постоянно растет независимо от результатов.

Основной закон был выведен в результате наблюдений за обычным поведением чиновников и менеджеров, особенно в тех случаях, когда они, по собственному мнению, перерабатывают. Паркинсон отмечает,

что большинство менеджеров не уходят в отставку (в знак признания того, что они больше не соответствуют занимаемой должности) и не делят работу с сотрудником равного статуса (поскольку считают его конкурентом). Они предпочитают делегировать выполнение работы подчиненным, а вместо того, чтобы нанять одного заместителя, обычно приглашают двоих, чьи зоны ответственности не пересекаются (чтобы никто из них не претендовал в будущем на роль самого менеджера).

Впоследствии каждый из этих заместителей, в свою очередь, может посчитать себя перегруженным и избрать тот же метод — нанять себе двух подчиненных. В итоге функции одного человека теперь выполняют семеро.

На этом этапе проявляется вторая проблема: в компаниях часто делают работу за других. В исходном эссе Паркинсон приводит пример с написанием письма. Первый чиновник не составляет черновик самостоятельно, а поручает это другому чиновнику, который, в свою очередь, велит сделать это одному из собственных подчиненных. Затем черновик циркулирует по группе сотрудников, которые постоянно его перечитывают, проверяют и предлагают более или менее уместные правки. В конце концов письмо доходит до первого чиновника, который рецензирует его столько же времени, сколько потратил бы, если бы сам, никому не доверяя, написал его с самого начала. И снова на работу, доверенную одному человеку, понадобилось семеро.

(Стоит отметить, что этот процесс позволяет каждому сотруднику снять с себя часть ответственности за результат и тем самым снизить уровень стресса и облегчить себе жизнь; однако с точки зрения компании это проблема, потому что маловероятно, что хоть один из участников работы действительно взял на себя ответственность.)

Конечно, в наше время безжалостного упрощения и сокращений такое изображение компаний может показаться приветом из прошлого. Однако гнев Паркинсона направлен был в основном на бюрократию, а даже сегодня государственные службы всего мира продолжают пополнять штат тысячами сотрудников без всякой необходимости. Кроме того, закон Паркинсона постоянно исправляется и дополняется, и любой современный бизнесмен найдет эти дополнения верными. Например, следствие Сток-Сэнфорда из закона Паркинсона гласит, что

если отложить дело на последнюю минуту, то его выполнение и займет минуту. А в IT отмечают, что данные заполняют все пространство, доступное для их хранения.

Работая над эссе, Паркинсон приводил в пример государственные службы Великобритании, где бюрократия росла постоянными темпами на 5–6% в год. Например, с 1914 по 1928 год штат Адмиралтейства — административного подразделения, отвечающего за флот, — вырос с двух тысяч до почти трех тысяч пятисот сотрудников, причем сам флот за тот же период почти вдвое сократился. И хотя Паркинсон отмечает, что такое увеличение могло быть связано с технической необходимостью, он указывает также, что новых административных сотрудников в то время пришло гораздо больше, чем технического персонала.

Колониальная служба с 1935 по 1954 год увеличила штат почти в четыре раза, а число британских колоний, которыми эта служба управляла, в тот же период сократилось очень значительно.

Помимо собственно закона, Паркинсон сформулировал ряд других проницательных замечаний о неэффективной работе организаций. Он отмечал, что, когда компании растут, вместе с ними неизбежно расширяются комиссии и совещательные группы. На примере британской истории он показывает, что оптимальное количество участников любой комиссии или совещания — от трех до десяти человек. Большее число приведет к тому, что любые дискуссии будут блокироваться, в обсуждении воцарится хаос и никакие решения так и не будут приняты, поскольку многие участники решат отдохнуть за счет остальных или заведут отдельные личные разговоры прямо на совещании. Эта проблема характерна для любой растущей компании, так как органы, принимающие решение, обычно тоже увеличивают штат: все больше руководителей чувствуют необходимость присутствовать на всех обсуждениях.

Автор формулирует еще одно полезное правило — закон тривиальности Паркинсона. В качестве примера он описывает комитет, которому нужно принять два решения о проектах строительства — атомного реактора и велосипедного сарая. Паркинсон отмечает, что бóльшую часть обсуждения займет именно тривиальный вопрос, поскольку «реактор настолько дорог и сложен, что средний человек

не в состоянии разобраться в этом проекте, так что остается предположить, что те, кто над ним работает, в курсе дела. С другой стороны, любой может вообразить дешевый и простой сарай для велосипедов, и именно поэтому его планирование выльется в бесконечные дискуссии, поскольку всем захочется добавить свой штрих и показать личный вклад в дело».

Если вы сможете не обращать внимания на провинциальные примеры из 1950-х годов, то оцените великолепную сатиру на неэффективность компаний. Она до сих пор болезненно актуальна, когда дело доходит до тех бесконечных комиссий и совещаний, которые парализуют работу друг друга и тратят кучу энергии на принятие неверных решений неверным образом и не вовремя.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Закон Паркинсона»

Штат бюрократов в государстве (и компаниях) обычно расширяется с постоянной скоростью, вне зависимости от того, насколько это необходимо. Основных причин две: во-первых, чиновники и менеджеры предпочитают работать с подчиненными, а не с коллегами и потому стремятся разделить работу между несколькими заместителями, чтобы ни один из них не смог выстроить базу для атаки на позицию начальника. Во-вторых, чиновники и сотрудники постоянно делают чужую работу, одни и те же документы проходят через множество рук, создается ненужная работа — совещания о ходе дела, документах и оценках показателей бюджета. Поэтому работа в итоге занимает все отведенное на нее время. Комиссии и руководящие группы точно так же разрастаются до невероятных размеров, пока не становятся неэффективными. Все комитеты уделяют тривиальным проблемам больше внимания, чем важным. И по всем этим причинам компании и госслужбы со временем становятся все менее, а не более эффективными.

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Питер Друкер, 1967

(Друкер П. Эффективный руководитель.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.)

Питер Друкер — один из самых интересных мыслителей XX века в области управления. Он автор многих книг о бизнесе. Самая первая была написана в 1939 году, последняя вышла в 2008 году, уже после его смерти. Друкер исследовал деятельность людей в бизнесе с различных точек зрения. После сотрудничества с General Motors в 1940-е годы он работал консультантом по вопросам управления. Еще в 1959 году он первым ввел термин «работник умственного труда» и предвидел важность такой работы в будущем. Одним из первых он предсказал сокращение рабочих мест для «синих воротничков» в экономиках первого мира, таких как США.

Затем он стал проповедовать аутсорсинг: в 1989 году в The Wall Street Journal он опубликовал статью Sell the Mailroom («Продайте сервисный отдел»), где советовал бизнесменам «делать то, что у вас лучше всего получается, а остальное отдавать на аутсорсинг»[1]. В нынешних условиях, когда популярность аутсорсинга и других эффектов

[1] Drucker Peter. Sell the Mailroom // The Wall Street Journal. 1989. 25 July.

глобализации активно снижается, это предложение не кажется особенно разумным.

Однако мы должны быть благодарны Друкеру за более ранние труды, в которых он подчеркивал человеческую сторону бизнеса и пытался понять, как использовать разницу характеров людей в движении к общей деловой цели. Он всегда старался найти лучшее в людях и считал, что компании должны быть честными и делать мир лучше. Он отвергал идею о том, что основной целью компании должно быть получение прибыли, предпочитая говорить, что основная цель — это обслуживание клиентов.

«Эффективный руководитель» — одна из лучших работ Друкера; говорят, что основатель Amazon Джефф Безос заставляет своих топ-менеджеров прочесть ее.

Она была впервые опубликована еще в 1967 году, но важна до сих пор. Ее суть в том, что менеджерам в первую очередь нужно выработать привычку вести себя эффективно и что эта привычка приходит с опытом. Подзаголовок книги — «Руководство по тому, как делать все правильно» — оказывается в этом отношении ключевым: Друкер не просто рассказывает менеджерам, как работать (или даже, как хотелось бы многим менеджерам, как *притворяться*, что они работают), но объясняет, как работать *правильно*.

Он выделяет пять ключевых моментов. Во-первых, нужно понять, на что вы расходуете время: управление временем — метод, который лучше всего усваивается через личный опыт. Зная, как расходуется ваше время, вы лучше будете понимать, как каждый вид вашей деятельности влияет на бизнес и насколько вы в действительности эффективны. Менеджер может посещать множество совещаний в день и тратить уйму времени на написание отчетов, при этом фактически не достигая ничего. Друкер мудро замечает: «Нет ничего более бесполезного, чем эффективно заниматься тем, чем не надо заниматься вовсе» — и предлагает оценивать свои действия, стремясь исключить те, которыми «не надо заниматься вообще», которые «могут быть сделаны другими» или просто являются «тратой чужого времени». (Последний совет наверняка музыкой отзовется в ушах тех, кто страдает от излишне ретивого, но некомпетентного

менеджера, а таких среди читателей этой книги, по всей вероятности, большинство.)

Особенно резко Друкер отзывается о проблемах, связанных с бесполезной информацией, и о вреде, который она наносит компании. Если осовременить его слова, то порой мы слишком много времени тратим на чтение электронных рассылок, — это и есть информационная перегрузка. То же можно сказать и о других «организационных моментах», существующих без очевидной цели, в том числе о кипах бумаг, бесконечных формах для заполнения и бессмысленных внутренних «отчетных заседаниях».

Второй этап — сосредоточиться на том, какой вклад вы вносите на самом деле. Для этого нужно сконцентрироваться на внешних эффектах вашей деятельности и поставить достаточно высокие цели, чтобы работать как можно лучше.

В-третьих, нужно сконцентрироваться на своих сильных сторонах. Одно из подкупающих свойств Друкера состоит в том, что он понимает: у всех нас разные навыки и способности. Вместо того чтобы пытаться засунуть квадратные колышки в круглые дырки, он предлагает компаниям найти способ реализовать способности всех сотрудников, сплавив их воедино. И если это ваша менеджерская цель, начать стоит с того, чтобы осознать собственные сильные и слабые стороны, поскольку всегда эффективнее опираться на свои преимущества, чем пытаться сгладить недостатки. А при оценке качеств сотрудников и коллег важно помнить, что они не всегда настолько очевидны, как это может показаться. «Самое важное в общении — услышать то, что не было сказано».

Четвертая цель — сосредоточиться на том небольшом количестве отраслей деятельности компании, где повышение эффективности даст наиболее значительные результаты. Вот мелкий пример: если вы две недели занимаетесь разбором мусора в отделе обслуживания, а за это время можно было бы на 10% расширить экспорт, то, возможно, вы неправильно используете свое время.

Наконец Друкер переходит к эффективному принятию решений. Он указывает, что решения обычно оказываются неэффективными, если у других нет возможности на них повлиять или поучаствовать

в дискуссии по их поводу (хотя это не значит, что решения должны быть похоронены под множеством слоев авторизации и обсуждения). Друкер предлагает заранее оценивать эффективность решения, а затем оценивать результат по тем же критериям. Так вы сможете учиться и на правильных решениях, и на ошибках.

Друкер также упоминает кое-что, что менеджеры всего мира постоянно забывают. Когда вы принимаете решение, не всегда его результатом должно быть какое-то действие. Иногда лучший вариант — это не делать ничего.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Эффективный руководитель»

Эффективный менеджмент — это привычка, которой можно научиться. Менеджеры в современных компаниях во многом ответственны за общее благо, так что их эффективность очень важна: «Управление — это делать вещи правильно; лидерство — это делать правильные вещи». Чтобы быть эффективным, сначала проанализируйте то, как вы расходуете время на работе, и постарайтесь исключить наиболее бессмысленные процедуры. Измерьте ваш внешний вклад в работу компании и поставьте высокие цели.

ПРИНЦИП ПИТЕРА, ИЛИ ПОЧЕМУ ДЕЛА ВСЕГДА ИДУТ ВКРИВЬ И ВКОСЬ

Лоуренс Питер, 1969

(Питер Л. Дж. Принцип Питера,
или Почему дела всегда идут вкривь и вкось.
Минск: Попурри, 2003. 256 с.)

Принцип Питера — теория управления, изложенная в полной едкого юмора одноименной книге канадского педагога Лоуренса Питера. В упрощенном виде этот принцип гласит, что сотрудник или менеджер рано или поздно получит повышение до предельного уровня своей некомпетентности. Объясняется это тем, что люди получают повышение за успешную работу, и их прекратят повышать, когда успехи сменятся провалами. Тогда они застрянут на этом уровне, поскольку больше не будут достойны какого-либо повышения.

Вывод из этого правила таков: бóльшая часть полезной работы в компании выполняется сотрудниками, которые своего уровня некомпетентности еще не достигли. Питер также допускает возможность, что люди на другом конце колоколовидной кривой[1] — те, кто обладает

[1] Имеется в виду кривая нормального распределения, в данном случае означающая, что в организации некомпетентных сотрудников, так же как и людей с очень высокой компетентностью, будет существенно меньше, чем работников, не достигших предельного уровня некомпетентности, середняков. *Прим. ред.*

избыточной квалификацией, — вообще не получат повышения, поскольку их начальство увидит в них угрозу для себя.

Большинство тех, кто анализирует проблемы в компаниях, признают, что своя правда во всем этом есть. С момента выхода первой книги принцип был дополнен и расширен другими авторами. Обобщенный принцип распространяет эту идею и на другие области и утверждает, что принцип Питера универсален, поскольку инструмент, система или метод, полезные ранее, будут использоваться, пока не разочаруют клиентов. В IT-кругах принцип Питера описывает чрезмерно сложные проекты, непонятные даже тем, кто над ним работает.

Питер испытывал большой интерес к «иерархиологии»: этот термин он придумал для характеристики социологических исследований человеческих организаций с иерархической структурой. Частично его теория описывает то, как люди приобретают определенные навыки, которые, однако, кажутся им естественными. Например, человек может быть блестящим инженером. Но когда ему предлагают возглавить инженерный отдел, его управленческих способностей и навыков межличностного общения оказывается недостаточно (так и достигается тот самый уровень некомпетентности).

Сама книга довольно короткая и действительно очень смешная. Но по сути своей «Принцип Питера» предвосхищает многие более поздние книги по бизнесу, куда более серьезные и растянутые на множество страниц, с одной не особенно глубокой идеей, «водой» и повторами.

Если же говорить серьезнее, то можно оспорить модель, согласно которой сотрудники обычно получают повышение за компетентность или успешность, а некомпетентные сотрудники не продвигаются по служебной лестнице никогда.

Альтернативный принципу Питера юмористический подход — принцип Дилберта (см. с. 102) — рассматривает ту же проблему под иным углом. Однако большинство читателей согласятся с тем, что принцип Питера действительно довольно точно описывает некоторые ситуации реального мира, да и читать книгу весьма увлекательно.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось»

Поскольку люди в организациях получают повышение после того, как покажут себя компетентными или успешными, они обычно продвигаются по службе, пока не достигнут уровня, на котором не смогут проявить себя. В этот момент можно сказать, что они достигли уровня своей некомпетентности, на котором большинство людей и заканчивает свою карьеру. Основную массу дел в компании делают сотрудники и менеджеры, которые еще не достигли своего уровня бесполезности. Поэтому и в бизнесе, и в жизни, и вообще в мире в целом мало что идет как надо, а почти все — наперекосяк.

МАЛОЕ ПРЕКРАСНО. ЭКОНОМИКА, В КОТОРОЙ ЛЮДИ ИМЕЮТ ЗНАЧЕНИЕ

Эрнст Фридрих Шумахер, 1973

(Шумахер Э. Малое прекрасно.
Экономика, в которой люди имеют значение.
М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 352 с.)

Сборник эссе Шумахера был впервые опубликован в разгар нефтяного кризиса, в первые годы глобализации. Книга призывала по-новому смотреть на экономические проблемы: ставить жизнеспособность выше экономического роста и оценивать счастье точно так же, как мы оцениваем успех.

Это интересное чтение, которое оказало большое влияние на природоохранную деятельность и альтернативные подходы к экономике в последующие годы. Однако книгу стоит упомянуть и по другой причине: она повлияла и на развитие небольших, но жизнеспособных стартапов XXI века.

Мы привыкли думать, что эффективность требует экономии на масштабе[1], так что для любого бизнеса логично постоянно увеличиваться посредством роста, слияний или поглощений. (Не исключено, кстати,

[1] Экономия на масштабе — сокращение средних издержек производства и, следовательно, себестоимости единицы продукции с ростом объема производства. *Прим. ред.*

что мы привыкли и к идее о том, что в результате этого появляется постоянно обогащающаяся глобальная суперэлита.) Но такой подход не всегда себя оправдывает.

В начале XX века оппоненты капитализма делились на множество фракций, включая марксистов, которые верили в глубокий государственный контроль. Но существовали, например, и дистрибутисты, которые были твердо уверены в том, что бизнес и правительство должны всегда действовать в меньших масштабах. Такие взгляды характерны и для Шумахера, отстаивавшего необходимость наличия «множества и множества небольших автономных единиц» для развития экономики. Он внес в экономику и экологические нотки, заметив, что мир по-прежнему полагается на постоянно уменьшающиеся запасы невозобновляемого сырья.

Стоит отметить, что Шумахер не считал малый размер единственным спасением для бизнеса: он признавал, что более крупные организации тоже могут стать более «человечными», если подвергнутся внутреннему разукрупнению. Он писал, например:

> «Организации должны подражать природе, которая не допускает существования слишком больших клеток… Величайшим достижением руководителя General Motors г-на Слоуна стала перестройка структуры этой гигантской корпорации, чтобы она фактически превратилась в федерацию компаний более или менее приемлемого размера».

Некоторые положения Шумахера стали частью господствующих течений экономической мысли: например, мы перерабатываем отходы и беспокоимся об одноразовых упаковках. А идея микрокредитов микробизнесам сыграла большую роль в возрождении экономик таких стран, как, например, Индия. Но в других отношениях кризисы начала XXI века очень похожи на кризисы 1970-х годов: уменьшение запасов горючих полезных ископаемых, экологические катастрофы, нестабильность валют и глобальных условий. А решения, предлагаемые многими правительствами, корпорациями и международными организациями, по-прежнему кажутся близорукими и неоригинальными.

Книга Шумахера, возможно, не всем придется по душе, но те, кто хотел бы применить принципы бизнеса в небольших компаниях, или те, кто не считает доход основной целью бизнеса, а «экономический рост» — основной целью правительства, все еще могут найти в книге источник вдохновения.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение»

Современные западные экономики основаны на одноразовых товарах, горючих ископаемых и эффекте масштаба и потому нежизнеспособны, а рекомендация развивающимся экономикам копировать их не решает проблему. Вместо стремления к постоянному росту стоит довольствоваться «достаточным» и искать решения для небольшого масштаба — экономики деревни или местного сообщества, а не крупных индустриальных процессов. В будущем подобные микроэкономические действия станут все более важными, так что основу для бизнес-моделей нужно закладывать сейчас. Успех экономики стоит измерять здоровьем, счастьем и благосостоянием населения, а не только макроэкономическим ростом.

ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЯ. ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД

Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон, 1981

(Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с.)

Многие люди заканчивают карьеру, так и не приобретя базовых навыков практического бизнеса. И даже среди тех, кто обладает достаточной деловой квалификацией, удивительно мало людей, специально изучавших искусство переговоров. В результате большинство учится вести переговоры методом проб и ошибок и редко задумывается о том, как развить это умение.

«Переговоры без поражения» — идеальная книга для тех, кто так или иначе ведет переговоры на работе. То есть почти для всех, у кого есть хоть какая-то работа, потому что переговоры начинаются на собеседовании с работодателем или на этапе заявки, продолжаются при обсуждении гонорара, зарплаты, рабочих условий и т. д. (Переговорами постоянно занимаются и те, у кого работы нет: уговаривают ребенка убраться в комнате, относят неисправный товар в магазин, обсуждают правила совместного проживания в доме.)

В общем, это отличное пособие для всех, кто постоянно имеет дело с любыми контрактами, лицензиями, потребителями, поставщиками или субподрядчиками. Его авторы участвовали в основании Гарвардского переговорного проекта.

Авторы уделяют большое внимание принципиальным переговорам и переговорам без конфронтации. Чтобы добиться успеха, переговорщику, по их мнению, требуется оценить, какие цели сторон относятся к фиксированным, а какие — к гибким. Уже этот совет достаточно ценен, поскольку мы часто забываем о позициях, по которым можно было бы достичь компромисса, и оказываем бессмысленное давление на те позиции, где он попросту невозможен. Выяснение того, в каких случаях позиция оппонента неколебима, а в каких он готов к уступкам, должно быть обязательным предварительным условием всех переговоров.

Процесс принципиальных переговоров авторы делят на пять этапов. Сначала они советуют читателю «отделить человека от проблемы», чтобы не переходить на личности в процессе, а сосредоточиться на проблемах, которые нужно решить. Цель этого — отделаться от ощущения, что в переговорах вы обязательно выиграете или проиграете, а рассматривать их как проблему, которую необходимо решить совместно. В особенности переговорщику полезно обдумать позицию другой стороны и осмыслить проблему с ее точки зрения, чтобы лучше понять, как можно достичь соглашения.

Затем они советуют сфокусироваться на интересах, а не на позициях. Одна из немногих слабостей книги состоит в том, что этим терминам не дано достаточно строгого определения, но в целом позиция рассматривается как прямое конкретное решение, а интерес — это причина или мотивация позиции. Например, одно дело — просто знать, что Еве нужно пирожное, и другое — понимать ее позицию, если известно, что она либо голодна, либо ищет подарок для подруги, либо должна купить пирожные коллегам.

Следующий шаг — изобретение взаимовыгодных вариантов. Иными словами, не стоит зацикливаться на текущей проблеме; гораздо полезнее представить себе другие варианты, соответствующие

интересам обеих сторон. Важно найти такие пункты, которые «недорого обойдутся вам и принесут большие выгоды им», и наоборот. Пример: допустим, производитель линейки посуды хочет продавать свои товары в определенной розничной сети, которая стала бы достаточно крупным покупателем, чтобы это позволило вообще запустить продукт. В этом случае предложение эксклюзивности на определенный начальный период почти ничего не будет стоить производителю, но будет ценным активом для розничного оператора.

Затем авторы предлагают использовать объективные критерии для проверки любого предлагаемого решения проблемы. Преимущество здесь в том, что обе стороны сосредоточиваются на поиске приемлемого выхода и могут как-то измерить результат. Наконец, — и это очень важно — стороны доносят друг до друга НАОС (наилучшую альтернативу обговариваемому соглашению). Это ключевой момент переговоров: если мы не знаем, каковы альтернативы в случае отказа от соглашения, нам придется пойти на сделку любой ценой, поскольку мы не оценили вариант ее отсутствия.

Огромная ценность «Переговоров без поражения» в том, что они заставляют читателя коренным образом переосмыслить свой подход к переговорам. Это одна из немногих книг, которые я от всего сердца рекомендую всем, кто связан с бизнесом, независимо от взглядов или характера. Множество конкретных примеров дадут читателю гораздо более глубокое понимание того, как использовать принципиальные переговоры, чем любой конспект. И хотя и до «Переговоров без поражения», и после них выходило множество других книг по переговорам, ни одна не сравнится с ними по ясности, краткости и ценности.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Переговоры без поражения. Гарвардский метод»

Все мы постоянно участвуем в переговорах — и в делах, и в личной жизни. Все участники переговоров должны вести их принципиально и избегать личностной конфронтации, рассматривая их как поиск

взаимовыгодных решений, а не как соревнование. Для этого нужно пройти следующие пять этапов:

1. Отделить человека от проблемы.
2. Сосредоточиться на интересах, а не на позициях.
3. Придумать варианты, ведущие к взаимной выгоде.
4. Настоять на использовании объективных критериев.
5. Понять, в чем состоит НАОС (наилучшая альтернатива обговариваемому соглашению).

ОДНОМИНУТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Самые практичные техники менеджмента

Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон, 1982

(Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер:
самые практичные техники менеджмента.
Минск: Попурри, 2013. 144 с.)

Не будет ли разумным предположить, что с этой-то книги все и началось? Что ее избитые и бессодержательные, но, несомненно, привлекательные идеи вдохновили других авторов на создание сотен столь же бесполезных книг по менеджменту и бизнесу, наводнивших мир в последующие десятилетия? Или объявить симптомом упадка издательского дела тот факт, что книга, содержащая единственную совершенно дурацкую идею, смогла разойтись миллионом экземпляров, хотя на самом деле ее просто не стоило выпускать в печать?

Поскольку эти обвинения довольно серьезны, приведем подробные доказательства. «Одноминутный менеджер» — название, которое обещает научить читателя, как легко за одну ночь, а лучше за минуту стать великолепным менеджером. Если бы все в жизни действительно было так просто…

Книга написана в виде своеобразной сказки, в которой молодой менеджер отправляется на поиски секретов великого управления. Представьте себе «Маленького принца» для бизнеса, только без какой-либо мудрости, сочувствия и юмора, характерных для этой классической книги. Молодой менеджер встречает прославленного Одноминутного менеджера и, беседуя с ним и его коллегами, узнаёт, как тот стал великим лидером, хотя на управление персоналом тратит лишь несколько часов в неделю.

Основную идею этой книги можно написать на почтовой открытке, — вероятно, потому-то, чтобы немного растянуть, авторы и выбрали форму сказки. Описывается следующий метод: 1) потратьте время на формулирование цели для каждого сотрудника в двухстах пятидесяти словах; 2) когда они делают что-то хорошее, хвалите их в течение одной минуты; 3) когда они делают что-то плохое, ругайте их в течение одной минуты.

Примерно так же можно было бы описать дрессировку собак, и это было бы столь же неверно: при всей важности честной критики на работе придавать положительным и отрицательным замечаниям одинаковый вес по меньшей мере рискованно. Эта неуклюжая идея заставляет предположить, что книга была написана по заранее составленному плану, далекому от практики, а не явилась результатом реального опыта, как, например, у Питера Друкера (см. с. 55). Циник мог бы решить, что авторы — всего лишь литературные негры, никаким опытом реального управления не обладающие.

Совет хвалить и критиковать подчиненных уводит читателей все дальше в кроличью нору: в обоих случаях менеджеру предлагается установить с сотрудником физический контакт — например, положить руку на плечо. В случае же критики нужно потратить полминуты именно на нее, а затем успокаивать сотрудника тем, что вся эта критика призвана способствовать его же собственному благу, а так все хорошо. Это, наверное, один из самых удивительных советов, которые встречались мне в книгах по бизнесу: в большинстве случаев он ни к чему хорошему не приведет, а в некоторых ситуациях на вас могут подать в суд за сексуальное домогательство. А если сотрудник, например, страдает расстройством аутического спектра, он может в результате

вылететь из комнаты или удариться в панику — и это только после «одной минуты похвалы», не говоря уж о минуте критики, за которой следуют неискренние утешения.

Если вы менеджер, не следуйте советам этой книги. Не прикасайтесь к другим людям, когда вы их хвалите или отчитываете. Не поддавайтесь искушению считать себя великим менеджером, решающим проблемы за шестьдесят секунд. Многие ваши задачи потребуют куда больше усилий и работы мысли.

Впрочем, посреди всей этой чуши рассыпано и несколько достаточно здравых идей: например, авторы верно указывают, что менеджеры должны постоянно обеспечивать обратную связь сотрудникам, не выбирая специального случая, чтобы высказать недовольство. Но это совершенно очевидная идея, которая куда лучше изложена и в других, гораздо более качественных, руководствах по менеджменту.

Стоит также заметить, что существовал спор о масштабах «заимствований» авторов этой книги из статьи Артура Эллиота Карлайла, профессора Массачусетского университета. Сходство со статьей за многие годы как только не оправдывали. Учитывая общую простоту идей книги, трудно игнорировать то, насколько сильно совпадает содержание: единственная часть идей Карлайла, которая не находит прямой параллели в «Одноминутном менеджере», — это как раз самая человечная часть, где подчеркивается важность вознаграждения сотрудников за их идеи.

Кен Бланшар и Спенсер Джонсон наштамповали потом еще много других книг по менеджменту и на другие темы, в том числе написанную Джонсоном в одиночестве отвратительную работу «Где мой сыр?» (см. с. 116), в которой автор достиг невозможного: она еще более дурацкая, чем «Одноминутный менеджер». И издатели во всем мире, увидев успех подобных книг, стали с радостью публиковать книги по бизнесу, чей смысл заключался в длинном изложении простой, бесполезной идеи и которые почти наверняка привели бы к снижению уровня менеджмента, если бы их кто-то вообще воспринимал серьезно. Хуже плохого менеджера может быть только плохой менеджер, который прочитал плохую книгу о том, как быть блестящим менеджером.

(Наверное, это было не самое беспристрастное изложение доказательств, но поверьте мне: если вы случайно допустите ошибку и сами

прочитаете эту книгу, вам сразу же захочется самым суровым образом наказать кого-то за те часы жизни, которые вы потратили напрасно и которых уже не вернуть.)

СКОРОЧТЕНИЕ

«Одноминутный менеджер»

Где-то в мире есть богоподобный Одноминутный менеджер[1], благодаря которому искусство менеджмента кажется удивительно простым делом: всего за несколько часов в неделю он достигает невероятных результатов. При этом все, что ему нужно, — это попросить сотрудников придерживаться установленных в двухстах пятидесяти словах целей, а затем уделить каждому из них по минуте похвалы или критики, когда они будут этого заслуживать, при этом прикасаясь к ним самым странным и неискренним образом. Остальное время он может сидеть в гамаке, попивая коктейли, играть в гольф или ехать за рулем дорогой машины в отпуск на модный курорт.

[1] Такого человека не существует. Не читайте эту книгу. А если уже случайно прочли, не верьте ни единому слову. Менеджмент — это тяжелая работа, и требуется куда больше нескольких минут, чтобы наладить работу бизнеса и помочь сотрудникам раскрыть свой потенциал.

В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА

Уроки самых успешных компаний Америки

Том Питерс и Роберт Уотерман, 1982

(Питерс Т. Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства:
уроки самых успешных компаний.
М.: Альпина Паблишер, 2018. 524 с.)

Том Питерс и Роберт Уотерман были консультантами по менеджменту в McKinsey & Company[1], и их книга основана на исследованиях вопросов управления конца 1970-х годов. Исследования были сфокусированы на природе взаимоотношений между стратегией, структурой и эффективностью управления. В результате появилась широко известная ныне модель эффективности менеджмента 7C (структура, стратегия, система, сумма навыков, система ценностей, стиль и состав персонала). Авторы рассматривают вопросы идеального менеджмента и выделяют восемь атрибутов, характерных, по их мнению, для выдающихся и инновационных компаний. Итогом стал один из главных бизнес-бестселлеров всех времен, в котором каждому из восьми свойств посвящена отдельная глава.

[1] Международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением. *Прим. ред.*

Первое из них — «ориентация на действие», связанная с активным принятием решений. Возможность быстро принимать решения позволяет избежать ненужной бюрократии. Уотерман и Питерс связывают с этим и открытость коммуникаций между сотрудниками и руководством, что создает в компании благоприятные условия для экспериментов. Второй фактор — «тесный контакт с клиентом» — требует надежности, высокой культуры обслуживания и способности приобретать и удерживать клиентов. Авторы утверждают, что нужно учиться у людей, которых компания собирается обслуживать.

Третий ключевой элемент — «автономия и предприимчивость» — требует поощрять творчество и стимулировать внутреннюю конкуренцию между сотрудниками. Это поддерживает инновации, позволяя компании оставаться на пике. Четвертый принцип — «производительность обеспечивают люди»: всех сотрудников независимо от их места в иерархии рассматривают как источник повышения качества. Смысл в том, что уважение к сотрудникам дает им почувствовать свою ценность и тем самым повышает продуктивность.

Пятое свойство состоит в локальности управления и его ориентации на ценности. Таким образом, по мысли авторов, руководители могут показать свою преданность делу компании и ее сотрудникам. Шестая глава имеет довольно странный на первый взгляд заголовок «Как важно не отрываться от своих корней», который просто указывает, что лучше заниматься тем бизнесом, который вам знаком, понимать, в чем состоит основная деятельность компании, и не отвлекаться на те области, в которых вы не имеете достаточного опыта. Седьмой общий элемент — простая структура и немногочисленный персонал. Авторы предостерегают от излишне сложных структур управления, предлагая максимально повышать способность компании к быстрому внедрению любых необходимых изменений. Так компания получит больше возможностей для быстрой адаптации и станет жизнеспособнее перед лицом изменений. В последней главе, «Эффективное сочетание дисциплины и свободы», авторы затрагивают вопросы равновесия, а также резюмируют предыдущие семь тем. Они утверждают, что необходим баланс централизованного управления и индивидуальной автономии. Компания должна сосредоточиться на определенной цели,

но внутри должно быть место для индивидуальных инноваций. Такое сочетание повышает продуктивность и ведет к успеху.

Эти восемь принципов по-прежнему необходимы для управления успешной компанией. Но они покажутся совершенно очевидными человеку, обладающему достаточным опытом в бизнесе или прочитавшему какую-то из более поздних книг о бизнесе (многие из которых так или иначе ссылаются на эту классическую). Поэтому, хотя авторы делают множество важных утверждений и явно знают свое дело, сейчас книга едва ли покажется особенно вдохновляющим чтением.

Главы также дополнены ссылками на примеры «успешных» компаний. Однако со времени выхода книги многие из них столкнулись с серьезными трудностями, что несколько компрометирует авторскую позицию. В целом книга кажется несколько устаревшей: глобализация, рост темпов технологической инновации и последствия кризиса 2008 года могли поставить под сомнение достаточность этих принципов для гарантии успеха, каковой они некогда казались.

СКОРОЧТЕНИЕ

«В ПОИСКАХ СОВЕРШЕНСТВА»

Классическая книга по бизнесу, анализирующая некоторые факторы успеха крупных компаний.

Ориентируйтесь на активные действия, внедряйте быстрое принятие решений. Учитесь у клиентов. Поддерживайте инновацию, стимулируйте творческую автономию на местах. Считайте всех сотрудников источником повышения качества. Это поможет увеличить их продуктивность. Цените локальное управление, демонстрируйте преданность делу. Беритесь за то, что знаете: не прибегайте к диверсификации, если в компании не хватает знаний в новой области. Не раздувайте штат управленцев: это спасет от бюрократизма и стагнации. Следите за общностью ценностей в компании, но позволяйте как можно больше автономии на местах.

ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ

Простые способы получения больших прибылей при малых затратах

Джей Конрад Левинсон, 1984

(Левинсон Д. К. Партизанский маркетинг: простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 432 с.)

«Партизанский маркетинг» был впервые опубликован в 1984 году. И в тот момент он определил совершенно новый подход к бизнесу.

Тот факт, что методы партизанского маркетинга сейчас вошли в массовый обиход, не означает, что книга устарела. Напротив, она продолжает оставаться ценным введением в предмет маркетинга, особенно для тех, кто хотел бы достичь выдающихся результатов при ограниченном бюджете.

С самого начала Джей Конрад Левинсон сжатым и запоминающимся образом формулирует множество важнейших положений. Например, он определяет маркетинг так: «Маркетинг — любой контакт с внешним миром, в который вступает ваша компания. Любой, даже самый несущественный». Он также настаивает на том, что маркетинг следует рассматривать как долгосрочное вложение — как марафон, а не как спринт. Он постоянно подчеркивает, как важно получить

доверие покупателей, потому что к продаже может привести пятый, десятый, двадцатый контакт, так что вам требуется долгосрочная стратегия.

Левинсон опередил свое время в понимании того, как интернет и новые медиа преобразуют маркетинг, и добавил в более поздние издания книги полезный материал на этот счет. Но, в отличие от многих других ранних последователей, он не ставил знак равенства между интернет-трафиком и успешным бизнесом. Он утверждает, что маркетинг нужно оценивать по доходам и продажам, а не по просмотрам или посещениям страниц. Даже сейчас отделы маркетинга часто пренебрегают этим указанием, еженедельно отчитываясь о количестве новообретенных подписчиков, о просмотрах в соцсетях и т. д. Однако прежде всего нужно ответить на вопрос: «Подстегнуло ли это продажи?» Классическая ошибка в издательском бизнесе, например, состоит в утверждении: «У этого писателя десять тысяч подписчиков в Tweeble, Fitbook или Instagrin, так что как минимум тысяча продаж придется на этих людей», в то время как реальные цифры могут быть ближе к одной продаже на сто тысяч подписчиков, если только не было проведено точное таргетирование.

Хотя книга несколько раз перерабатывалась и последнее издание вышло в 2007 году, нужно понимать, что некоторые конкретные советы из «Партизанского маркетинга» устарели. Потребители стали гораздо лучше разбираться в таргетировании, и их, например, уже едва ли впечатлит подписка на рассылку после обычной деловой встречи. Но с учетом этих оговорок книгу все еще стоит читать в поисках общего вдохновения и идей.

А некоторые советы остались столь же актуальными, как и в 1984 году. Например, изложение Левинсоном процесса написания «маркетингового плана в семи предложениях» остается непревзойденным до сих пор. Сначала идет предложение, задающее цель (притом цель должна иметь измеряемые показатели, лучше всего — реальные продажи или прибыль, но могут быть и другие измеряемые результаты), затем предложение о конкретном конкурентном преимуществе, которое вы хотели бы подчеркнуть, затем предложение о целевой аудитории (которая должна быть определена как можно более подробно: Левинсон многократно подчеркивает, что активная концентрация на небольшом

количестве реальных покупателей или хорошо таргетированные лиды во много раз эффективнее рассеянного подхода). Четвертое предложение содержит список маркетинговых инструментов, которые вы собираетесь использовать, причем Левинсон предлагает удивительно разнообразный арсенал средств — как очевидных, так и новаторских. Далее, наконец, добавляются предложения, описывающие вашу нишу на рынке, идентичность компании и маркетинговый бюджет в процентах от общего числа продаж. Следуя алгоритму, предложенному Левинсоном, вы можете написать полезное изложение своей маркетинговой стратегии за пять-десять минут.

У гуру рекламы Левинсона есть и множество мелких практических советов: например, он предлагает посвятить примерно половину своей маркетинговой энергии уже существующим клиентам и подчеркивает важность визуальной коммуникации и непосредственного общения с клиентом при помощи «ты-маркетинга». Он считает маркетинг диалогом между компанией и покупателем. Сейчас такая идея выглядит очевидной, но в 1984 году, когда каналы маркетинга по большей части были традиционными, так не казалось. В этом диалоге необходимо внушить доверие клиенту, и маркетинг должен составлять неотъемлемую часть общего подхода вашей компании к бизнесу: концепция клиентского обслуживания должна занять центральное место при выстраивании образа и создании идентичности компании.

Левинсон считает, что, каким бы бизнесом вы ни занимались, он всегда распадается на три части: маркетинговый бизнес, о котором никогда не нужно забывать; сервисный бизнес, благодаря которому вы завоевываете доверие покупателей; и «бизнес людей», в котором ваши способности мотивировать и убеждать людей зависят от того, насколько искренен ваш интерес к ним.

Еще одно положение, которое отстаивает Левинсон, состоит в том, что небольшой бизнес должен оглядеться на рынке и найти способ заняться так называемым интеграционным маркетингом — вступить в сотрудничество с другими бизнесами, что даст тем и другим маркетинговые преимущества.

Порой его высказывания кажутся напыщенными, а иногда он просто неправ (например, когда решительно отвергает важность интернет-продаж печатных книг). В издании 2007 года Левинсон

весьма самодовольно отмечает, что его некогда радикальная книга сейчас служит обязательным чтением на таком количестве бизнес-курсов, что уже стала классикой. Нужно относиться к нему как к красноречивому другу, который иногда говорит что-то странное или неправильное, но в целом отличается отменным здравым смыслом, так что пообщаться с ним всегда стоит.

Последние издания могут раздражать постоянными отсылками ко множеству других книг франшизы «Партизанский маркетинг»: Левинсон активно отстаивал перекрестные продажи, но то, как часто он пользуется этим приемом в собственных книгах, лишь демонстрирует недостатки такого подхода. И все же эта книга остается источником вдохновения для любого бизнесмена, обдумывающего изобретательные и экономичные методы улучшения своих маркетинговых навыков.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Партизанский маркетинг»

Маркетинг — это долгосрочный процесс, в котором важны любые контакты компании с потенциальными покупателями — от первых впечатлений до продажи и обслуживания.

В современном мире (будь то 1984 год или XXI век) место традиционного маркетинга частично занял партизанский маркетинг, посредством которого небольшие компании могут дешевыми, но креативными методами добиться хороших результатов. Измеряйте маркетинг конкретными показателями, например генерируемыми продажами и доходами, а не степенью привлекаемого внимания. Наполовину сосредоточивайте маркетинг на существующих покупателях, поскольку маркетинг состоит не только в том, чтобы переубедить людей, но и в том, чтобы они сохранили свои убеждения, если они уже настроены вести с вами дела. Многие конкретные задачи маркетинга можно отдать на аутсорсинг, но ведь именно вы — тот человек, который хорошо разбирается в собственном продукте, так что креативная искра в партизанском маркетинге всегда должна исходить от вас.

ИСКУССТВО ЗАКЛЮЧАТЬ СДЕЛКИ

Дональд Трамп и Тони Шварц, 1987

(Трамп Д., Шварц Т. Искусство заключать сделки.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 297 с.)

«Искусство заключать сделки» — первая книга Дональда Трампа. Он никогда не страдал от ложной скромности и потому объявляет ее второй любимой книгой после Библии и главным бизнес-бестселлером всех времен. Как и многие суждения сорок пятого президента Соединенных Штатов Америки, это довольно спорно, хотя, возможно, книга и попадет в десятку лучших. Даже авторство книги вызывает сомнения: издатель пригласил для написания книги Тони Шварца, который провел с Трампом много времени, записывая и интерпретируя его слова; однако каждый из соавторов утверждает, что другой почти не имеет отношения к книге, а Трамп грозится привлечь Шварца к суду за роялти. (Сейчас Шварц публично опровергает все, что описано в книге, поясняя, что если бы писал ее сейчас, то дал бы ей название «Социопат»[1].)

Пока все предсказуемо туманно. Но хороша ли эта книга, можно ли получить от нее удовольствие? Для начала, описанная в книге формула успеха довольно шаблонна: все те же клише — «мыслить

[1] Mayer Jane. Donald Trump's Ghostwriter Tells All // The New Yorker. 2016. 25 July.

по-крупному», «знать свой рынок» и т. п. В этом отношении книга не сообщает ничего нового, все это уже было раньше и лучше сказано в таких книгах, как «Сила позитивного мышления» и «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (или выражено возмутительным образом в «Думай и богатей» — книге, которая, возможно, косвенно повлияла на мышление Трампа).

Понравится вам книга или нет, зависит от того, как вы относитесь к Трампу. Если вы считаете его титаном индустрии и приемлемым президентом или хотя бы спокойно воспринимаете его фанфаронаду, то оцените, как книга передает его нарциссический характер: на многих страницах излагаются его мысли по поводу собственных успехов и добродетелей. Однако если вы находите Трампа отвратительным символом всего, что не так в нашем мире, то вы найдете в книге немало подтверждений своей точки зрения.

Книга удивительно честно излагает историю первых битв Трампа с местными властями и банками и описывает преодоление других препятствий на его сложном пути от миллионера к миллиардеру (последнее утверждение, возможно, придется пересмотреть, если мы когда-нибудь ознакомимся с точным состоянием финансов Трампа: на время написания книги он уже выпустил декларацию о доходах, но уплаченные налоги продолжает скрывать). В итоге книга на самом деле не учит читателей действительно заключать сделки, поскольку тут все зависит от того, можете ли вы проложить себе путь исключительно силой собственной харизмы.

Однако некоторые интересные уроки извлечь из этой книги все же можно, если не обращать внимания на самые противоречивые черты Трампа. Во-первых, очевидно его пристальное внимание к деталям: от всепоглощающего интереса к строительству Трамп-тауэра до работы с субподрядчиками и персоналом. Такая концентрация на каждой стадии процесса характерна и для многих других успешных предпринимателей. Не доверяя даже мелочи подчиненным, он ходит на все совещания, кричит и топает ногами, если считает, что не получает должного внимания и преданности в работе.

Такой подход подойдет не всем, но может оказаться бесценным для тех, кто хотел бы построить бизнес с нуля и обрести внутреннее

понимание каждого элемента — от того, на чем этот бизнес стоит, до подробностей платежных ведомостей, офисной мебели и систем бухгалтерского учета. И хотя Трамп может показаться мелочным (помимо остальных жалоб, некоторые его деловые операции критикуют и за это), нельзя отрицать, что он умеет контролировать расходы, а это один из ключевых элементов любого бизнеса.

Трампа, ставшего прототипом отвратительного Биффа Таннена из «Назад в будущее», легко высмеивать. Однако сейчас, когда я пишу эти строки (через два дня после президентских выборов в США 2016 года), кажется, что ему удалось посмеяться последним, что странным образом подтверждает некоторые из его максим в «Искусстве заключать сделки» — «мыслить по-крупному» и т. д. Пока еще непонятно, как его несколько хвастливый подход к бизнесу отразится на политике.

Так или иначе, «Искусство заключать сделки» интересна по ряду причин, не последняя из которых состоит в том, что книга демонстрирует реального Дональда Трампа лучше, чем некоторые из его поздних книг. По крайней мере, она рисует человека, который может построить Трамп-тауэр и связанную с этим небоскребом бизнес-империю и проложить себе путь в Белый дом одной лишь силой воли.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Искусство заключать сделки»

Меня зовут Дональд Трамп, и ответа «нет» я не принимаю. Если вы собираетесь тратить время на мысли, лучше мыслить крупно, а если вы мыслите крупно, вы можете крупно и выиграть. (Особенно если начать с займа в несколько миллионов от родного отца.) Нужно хотеть мыслить по-крупному, если вы хотите в итоге выиграть по-крупному. И если вы пока не осознали то, что нужно мыслить крупно и не принимать ответ «нет», подумайте вот о чем:

Меня зовут президент Дональд Трамп.

СЕМЬ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ

Мощные инструменты развития личности

Стивен Кови, 1989

(Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей:
мощные инструменты развития личности.
М.: Альпина Паблишер, 2018. 398 с.)

Если вы хотите стать лучше, посмотрите на тех, кем вы восхищаетесь, и постарайтесь скопировать их поведение. Такое утверждение звучит вполне разумно — это и есть отправная точка книги «Семь навыков высокоэффективных людей». В свое время эта книга о лидерстве и личном развитии имела огромный успех.

Кови считал, что литература по саморазвитию в Америке со временем изменилась: до межвоенного периода она по большей части касалась того, что он называл «этикой характера», то есть уделяла основное внимание таким качествам, как честность, искренность и храбрость, и тому, как они помогают в жизни.

В течение же века двадцатого, по его мнению, фокус сместился в сторону «личностной этики». Читателям стали предлагаться простые решения и способы показать и продать себя миру, а не способы

достичь настоящего духовного прогресса (Кови был членом Церкви Христа Святых последних дней, то есть мормоном, и его религиозные убеждения значительно повлияли на книгу).

В попытке противостоять поверхностным тенденциям Кови проводил разграничение между принципами и ценностями. Принципы он называет вневременными, объективными, вытекающими из базовых условий. Например, принцип «Если я скажу неправду, мне потом не будут доверять» — это почти универсальная истина. Ценности же — это, напротив, более личные и субъективные вещи, хотя вневременной принцип можно обратить в личную ценность — например, «золотое правило этики» («Обращайся с другими так, как хочешь, чтобы другие поступали с тобой»). Ценности человека оказывают влияние на его поведение, но последствия этого поведения в конечном счете определяются принципами.

Соединяя забавные примеры и житейскую мудрость, Кови описывает, как человек движется от зависимости к независимости (например, как ребенок со временем отрывается от родителей), но утверждает, что высшие достижения человека — результат взаимозависимости, когда люди вместе работают для достижения общей цели.

С этих позиций Кови выдвигает семь навыков, которые, если их сочетать, помогут читателю жить лучше, увереннее и эффективнее. Эти навыки он описывает как «перекресток знаний, навыков и желаний».

Здесь надо заметить, что «Семь навыков высокоэффективных людей» — книга противоречивая: ее или любят, или ненавидят. Определить, к какому лагерю относитесь вы, легко: попробуйте оценить, считаете вы эти семь навыков глубокими и мудрыми или раздражающе примитивными и очевидными. Не читайте, если вы не любите спойлеров, но вот эти навыки:

— быть проактивным;
— начинайте, представляя конечную цель;
— сначала делайте то, что необходимо делать сначала;
— думайте в духе «выиграл/выиграл»;
— сначала стремитесь понять, потом — быть понятым;

— достигайте синергии;
— затачивайте пилу.

В основном эти навыки действительно очевидны и говорят сами за себя. Последний («затачивайте пилу») — иносказание, призывающее уделять время физическим упражнениям, духовным размышлениям, полезному чтению и т. д. Однако банальность этих навыков, которая особенно очевидна, если выделить их жирным шрифтом, не должна затмевать более интересного аспекта книги, который проявляется на уровне деталей.

Например, третий навык: «сначала делать то, что нужно делать сначала». Казалось бы, перед нами трюизм. Но при объяснении этого навыка Кови делает ряд полезных замечаний. Во-первых, он утверждает, что *эффективность* должна распространяться на вещи, но не на людей. Иными словами, отношения с людьми требуют времени, их нельзя приносить в жертву во имя эффективности. А поскольку люди важнее, чем вещи, нужно соответствующим образом и планировать свое время. По сравнению с максимами «Одноминутного менеджера», которые твердят, что гиперэффективному менеджеру достаточно уделить каждому сотруднику по шестьдесят секунд, это просто глоток свежего воздуха!

Он также указывает на различия между срочными и важными задачами. Один из наиболее полезных инструментов в книге — это простая таблица 2×2, предназначенная для сортировки задач и других дел, требующих вашего внимания в каждую отдельную рабочую неделю. По одной оси вы сортируете задачи на срочные и несрочные, по другой — на важные и неважные. Многие срочные задачи — например, подготовка к совещанию, на котором не будут обсуждаться крупные сделки, или ответы на письма, где вы стоите в копии, — оказываются неважными. Наоборот, существуют задачи — например, планирование будущего, — которые никогда не будут срочными, но всегда останутся важными.

Это очень полезное упражнение, позволяющее понять, какие задачи действительно стоит решить, а какие — свести к минимуму.

Так что в книге действительно есть интересные моменты. Но это длинное и трудное чтение, а критика книги вполне обоснованна. Например, Кови пишет о «верных принципах» и апеллирует к «естественному праву», общему для авраамических и многих других религий. С философской точки зрения это в лучшем случае невразумительно и слишком по-разному интерпретируется. Кроме того, Кови склонен к помпезным изречения псевдоафористического характера, которые на первый взгляд кажутся точными, но на деле оказываются совершенной бессмыслицей. К примеру, он пишет: «Нам вредит не то, что с нами случается, но наша реакция на то, что с нами случается». Довольно бессмысленный тезис с точки зрения жертвы автокатастрофы, надо сказать. Нередко он выдает совершенно невнятные фразы, например: «Ваши крики так громко звучат в моих ушах, что я не слышу, что вы говорите». Пустые проповеди — самое слабое место книги.

Собственно говоря, это книга не о бизнесе и не о лидерстве, а о духовности. С этой точки зрения она представляет собой интересное чтение, которое вызовет различные отклики у читателей. Учитывая, что книга разошлась более чем в двадцати пяти миллионах экземпляров и обрела ревностных поклонников, возможно, стоит дать ей шанс и прочитать хотя бы первые пятьдесят страниц. Если вы поймете, что она глубоко отзывается у вас внутри, то, вероятно, стоит читать дальше. Если же она вас возмущает, то едва ли вы измените мнение на протяжении остальной части.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Семь навыков высокоэффективных людей»

Прежде книги по самосовершенствованию делали упор на «этику характера», но во второй половине XX века акцент сместился в сторону «этики личности», суть которой в том, чтобы выглядеть лучше, чем ты есть на самом деле, а не стремиться стать лучше в действительности. Существуют вневременные принципы, которые помогут укрепить характер, если принять их на вооружение как личные ценности. В жизни люди движутся от зависимости к независимости,

но высшая стадия прогресса — взаимозависимость. Чтобы добиться успеха, нужно взять на вооружение несколько навыков, которые помогут совместить ваши знания и умения с вневременными принципами человеческого поведения. Вкратце навыки можно описать так: не медлите, планируйте все наперед, концентрируйтесь на важных задачах, сотрудничайте, проявляйте эмпатию, стремитесь к синергии (что бы это ни значило) и выделяйте время на физическую активность, медитацию и чтение. На первый взгляд, подобные советы поверхностны и тривиальны, и то, насколько вам понравится эта книга, будет зависеть от того, удастся ли вам установить связь с автором: его объяснения этих простых принципов интересны и побуждают к размышлениям.

ВАРВАРЫ У ВОРОТ

История падения RJR Nabisco

Брайан Бурроу и Джон Хельяр, 1989

(Бурроу Б., Хельяр Д. Варвары у ворот:
история падения RJR Nabisco.
М.: Олимп-Бизнес, 2003. 568 с.)

Эксцессы Уолл-стрит образца 1980-х годов хорошо отражены в искусстве — например, в фильме «Уолл-стрит» (1987) и в книге Майкла Льюиса «Покер лжецов» (1989)[1], в которой автор описал собственный опыт новичка в финансовых кругах. Он рассказывает о нескольких героях той эпохи, в том числе о Льюисе Раньери, отвечавшем за операции с ипотечными облигациями в Salomon Brothers[2] во время их потрясающего взлета и падения, и о Майкле Милкене, «короле мусорных облигаций». Более позднюю книгу Майкла Льюиса — «Игру на понижение» — мы рассмотрим позже. Но по-настоящему беспристрастный анализ того, что в 1980-е шло не так, можно начать именно с «Варваров у ворот».

Бурроу и Хельяр занимались журналистскими расследованиями в The Wall Street Journal. Независимо друг от друга они описывали покупку RJR Nabisco, американского табачно-пищевого конгломерата,

[1] Льюис М. Покер лжецов. М.: Олимп-Бизнес, 2002. 384 с.

[2] Американский инвестиционный банк. *Прим. ред.*

в 1988 году. В то время это была крупнейшая в истории покупка с привлечением займа, наделавшая много шума как символ чрезмерной власти корпораций и вызвавшая обвинение топ-менеджеров в исключительной жадности. Издательство Harper & Row предложило журналистам совместно написать книгу; так и появились «Варвары у ворот».

История в книге довольно запутанная. Росс Джонсон, CEO компании, обсуждал покупку с Генри Крависом и Джорджем Робертсом из Kohlberg Kravis Roberts and Co. (KKR), международной компании прямых инвестиций, специализировавшейся на выкупах с привлечением займов. В конце концов Джонсон предпочел альтернативный вариант, работая с отделом инвестиций American Express. Последовали жесткие торги: назывались суммы свыше двадцати пяти миллиардов фунтов стерлингов. Большинство крупнейших фирм по прямым инвестициям, в том числе Goldman Sachs, Forstmann Little и Morgan Stanley, тоже приняли участие в сражении.

KKR в итоге победила, хотя Росс Джонсон в альянсе с American Express предлагали больше. Причин было две: во-первых, совет директоров предвидел, что более выгодное предложение из-за сопряженных со сделкой сложностей может оказаться на поверку менее выгодным, а во-вторых, были серьезные подозрения относительно уровня вознаграждения, который получил бы сам Джонсон в результате сделки, а речь шла о ста миллионах долларов. В декабре 1988 года журнал Time вышел с фотографией Джонсона на обложке и подписью «Игра жадности», а также со статьей, которая ставила вопрос, не слишком ли далеко зашел процесс.

Авторы проводят сухой и тщательный, но все равно забавный разбор хода борьбы и описывают раздутые эго участников и их склонность к хитроумным маневрам. Герои, которых Майкл Льюис называет «большими хоботами Уолл-стрит»[1], показаны во всем блеске, что только подчеркивает, насколько опасными считают их авторы «Варваров».

Результатом выкупа RJR Nabisco стал огромный долг компании и распродажа отдельных ее подразделений по другим корпорациям.

[1] Льюис М. Покер лжецов.

Выкуп с привлечением займа — это изобретение XX века, позволяющее игрокам рынка прямых инвестиций приобретать компании с огромными долгами. Многолетний опыт показывает, что обычно это идет на благо банкам и финансовым корпорациям, но редко делает успешной саму компанию в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Название «Варвары у ворот» придумал Тед Форстманн из Forstmann Little[1], который, согласно Хельяру и Бурроу, называл деньги KKR «самыми мусорными из мусорных», в противоположность реальным людям с реальными деньгами, образцом которых считал собственную фирму. Он утверждал, что такие компании, как KKR, занимаются корпоративным рейдерством, и их действия вынуждают «оттеснить варваров от городских ворот».

Конечно, история подсказывает, что варваров ни разу не удалось действительно оттеснить и что после некоторых споров выкупы с привлечением займа и другие сомнительные методы ведения бизнеса перестали вызывать возмущение. Такие книги, как «Варвары у ворот» и «Покер лжецов», можно (и, наверное, нужно) воспринимать как предупреждения, но часто они имеют противоположный эффект: в предисловии к «Игре на понижение» Льюис писал, как надеялся, что его первая книга отвратит умных людей от работы на Уолл-стрит, но вместо этого его буквально забросали вопросами, как проникнуть в этот восхитительный мир.

Хельяр и Бурроу в недавнем интервью признались, что сожалеют по поводу того, насколько сильно Уолл-стрит отошла от «реальных денег»[2]. Хельяр указывал, что, когда они писали книгу, «гении слияний и поглощений в некоторых случаях уже проявляли себя, но все еще не отдалялись от реальной корпоративной Америки». Он сравнивал эту ситуацию с «голубым дымом и зеркалами»[3] современной Уолл-стрит,

---

[1] Фонд прямых инвестиций, основанный Тедом Форстманном, один из пионеров так называемого финансируемого выкупа, при котором инвесторы покупают компанию за счет кредитов.

[2] Friedman Jon. «Barbarians At The Gate»: Authors Reflect On Wall Street's Madness // CBS MoneyWatch. 2008. 21 November.

[3] От английской идиомы *smoke and mirrors*, которая означает «пускать пыль в глаза», «скрывать что-то». Произошла от дыма и зеркал, которыми пользовались иллюзионисты. *Прим. ред.*

где аналитики и корпоративные рейдеры продолжают искать все более изощренные методы заключения финансовых сделок.

Некоторые подробности из жизни Уолл-стрит 1980-х сейчас кажутся скромными по сравнению с безумием и опустошением глобального финансового кризиса. Но все же «Варвары у ворот» — один из лучших способов попробовать понять, как жадность, страх, гордыня и иррациональность выливаются в такие сомнительные сделки, как выкупы с займом, и как хорошие компании могут быть уничтожены махинациями в финансовом секторе.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Варвары у ворот»

История выкупа с займом компании RJR Nabisco в 1988 году в изложении двух специалистов по журналистским расследованиям, освещавших ее для The Wall Street Journal. Это одно из описаний гедонизма, жадности и мачистской иррациональности Уолл-стрит 1980-х, которое можно считать предупреждением о том, что может случиться с бизнесом, если ставки высоки, а менеджеры жаждут сверхъестественных вознаграждений. Это хрестоматийный пример того, как финансовый сектор может стать неуправляемым в результате злоупотребления слияниями, поглощениями и другими сделками для получения огромных выгод отдельными людьми и разорения обычных людей. «Варваров» часто называют одной из лучших книг по бизнесу в истории.

МАЛЫЙ БИЗНЕС: ОТ ИЛЛЮЗИЙ К УСПЕХУ

Как создать компанию и удержать ее

Майкл Гербер, 1995

(Гербер М. Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху:
как создать компанию и удержать ее.
М.: Олимп-Бизнес, 2018. 240 с.)

Майкл Гербер — консультант по вопросам малого бизнеса. В дополненной версии своей хорошо известной книги 1986 года The E-Myth: Why Most Businesses Don't Work and What to Do About It[1] он предлагает пошаговую стратегию создания успешного малого бизнеса.

Предпринимательский миф — это, по Герберу, миф о том, что компании основываются предпринимателями, стремящимися к получению дохода. Он утверждает, что на самом деле большинством мелких предприятий управляют технические работники, и фирма обречена на провал, поскольку технический работник знает продукт, но не понимает природы самого бизнеса.

Помимо собственно технических работников, по словам Гербера, успешному бизнесу требуются еще три человека: Предприниматель — мечтатель, который хочет делать нечто новое; Техник — эксперт

[1] Гербер М. Э. Создание предприятия, которое работало бы!: Предпринимательство: миф и реальность: Почему не работает большинство малых предприятий, и что нужно сделать, чтобы получить результат. М.: Филинъ, 1996. 322 с.

в своем поле деятельности; Менеджер — человек, ориентированный на детали и способный организовать работу. Автор считает, мы носим все эти три личности в себе. Достаточно просто свести их воедино и действовать правильным образом. В основном эта книга представляет собой компиляцию множества подходов и стратегий, которые создателю малого бизнеса стоит использовать во имя успеха. Гербер утверждает, что подлинно успешный бизнес может работать без вас, а для этого требуется система. Гербер называет ее моделью франчайзинга, по аналогии с такими сетями, как McDonalds и Subway с их подробными стандартными инструкциями, как управлять бизнесом в любой точке мира. Это требует привлекать персонал, который точно понимает, как работает бизнес, — людей, готовых следовать вашим инструкциям в соответствии с разработанной системой. Гербер настаивает, что работа по инструкциям имеет особое значение и что необходимо точно знать, чего вы хотите от своего бизнеса.

Имея бизнес-модель и инструкции, нужно поддерживать развитие с помощью Инноваций (улучшая бизнес с помощью креативности), Количественной оценки успешности каждой инновационной идеи и Порядка (стандартизации работы, чтобы каждый сотрудник понимал ее суть и мог ее уверенно выполнять). Порядок, судя по всему, подразумевает очередную порцию инструкций. По всей книге рассыпаны довольно странные предложения по поводу униформы, стандартизации и корпоративных кодов, так что начинаешь думать, что книга написана не для предпринимателей, а для сотрудников птице-фабрики.

Возможно, именно из-за постоянных отсылок к сетям и франшизам фастфудов кажется, что книга изобилует навязчивыми повторениями. За годы существования франшиз в прессе так часто обсуждали их работу, что нельзя не почувствовать некоторое угнетение от чрезмерного контроля, который отстаивает Гербер и который, по его мнению, необходимо воспроизвести на бумаге.

Он также отмечает, что в жизни нужно иметь Стратегическую Цель, которая не будет связана с бизнесом, чтобы бизнес вас не поглотил. Тем самым бизнес должен быть лишь средством достижения цели, но не целью сам по себе.

«Малый бизнес» — это руководство по полному контролю над бизнесом, которое не требует присутствовать в нем физически.

По сути, оно предполагает установление множества правил, занесение их в Инструкцию и использование разнообразного жаргона. Гербер выделяет Стратегии и Системы. Вам, вероятно, понадобятся Стратегия управления (реализация систем на местах), Стратегия работы с людьми (наем сотрудников, которые понимают правила и могут им следовать) и Стратегия маркетинга (определение ключевых статистических данных и анализ работы с этими данными остальных). К Системам относятся: Оборудование (инструменты, упрощающие работу), Технологии (методы и приемы, которыми должны пользоваться сотрудники) и Информация (сбор данных). Все они, согласно Герберу, определяют маршрут вашего бизнеса.

Эта концепция не оставляет особого пространства для вдохновения или инновации. Вероятно, из-за использования в качестве примеров сетей франшиз они кажутся не уникальными или инновационными, а приземленными и единообразными. Однако такие методы работают и принесли своим основателям целое состояние, так что, возможно, советы Гербера принесут вам пользу. Если, конечно, вы любите носить униформу…

СКОРОЧТЕНИЕ

«Малый бизнес: от иллюзий к успеху»

Чтобы бизнес был успешным, вы должны совмещать в себе три роли: Техника, Менеджера и Предпринимателя. Следуйте Модели Франшизы: ваш бизнес должен работать без вас. Создайте Инструкцию и постоянно вносите туда новые правила, убедившись, что все сотрудники понимают их и могут воплощать. Ваш бизнес должен дополнять Главную Цель вашей жизни. Вам нужны Системы — опишите их! Вам нужны Стратегии — опишите их! Подумайте об униформе для сотрудников, введите единообразные деловые методы и единообразные условия труда. Дальше можно сидеть под пальмой, периодически проверяя, все ли следуют полученным инструкциям.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. ПОЧЕМУ ОН МОЖЕТ ЗНАЧИТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ IQ

Дэниел Гоулман, 1995

(Гоулман Д. Эмоциональный интеллект.
Почему он может значить больше, чем IQ.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 560 с.)

Безусловно, это очень важная и авторитетная книга. Она изменила общее понимание интеллекта и оказала большое влияние и на воспитание детей, и на оценку сотрудников в компании. А заключение о том, хороша эта книга или нет, мы пока отложим.

Дэниел Гоулман, работавший научным журналистом The New York Times, вдохновлялся академической статьей Джона Майера и Питера Саловея, писавших об эмоциональном интеллекте[1]. Сама по себе идея упоминалась в психологических статьях с 1964 года, но авторы разобрали этот вопрос особенно детально. Они используют термин «эмоциональный интеллект» как оценку умственных способностей,

[1] Mayer J. D., Salovey P. Emotional Intelligence // Imagination, Cognition and Personality. 1990. Iss. 9. P. 185–211.

принципиально отличающуюся от IQ, который преобладал в дискуссиях о личности и компетентности того времени. Майер и Саловей разбивали это понятие на более мелкие категории: восприятие эмоций, обдумывание эмоций, понимание эмоций и управление эмоциями.

Книга Гоулмана, написанная в 1995 году, стала первой научно-популярной книгой на эту тему, хотя автор постарался подвести как можно больше научных оснований под свою работу. Он начал с того, что отметил ключевую роль, которую эмоции сыграли в эволюции человека. Так, он писал: «В процессе эволюции страху отводится особая, выдающаяся роль: он, возможно, в большей степени, чем любая другая эмоция, имеет решающее значение для выживания». Он отмечал также, что такие эмоции, как любовь и влечение, управляли нашими первичными инстинктами и были укоренены в «лимбической системе».

Гоулман рассматривает рациональность как конструкт на основе этих первичных эмоций и считает, что в современном мире их очень сложно понимать, распознавать и направлять в полезное русло. В этом суть его идеи эмоционального интеллекта: разумное отношение к нашим эмоциям и эмоциям остальных жизненно важно для успеха и подготовленности к жизни.

Он отдельно отмечает значение эмоционального интеллекта в развитии лидерских качеств и проводит собственный анализ его компонентов: самосознания, самоконтроля, социальных навыков, эмпатии и мотивации. В каждом из этих элементов он определил ряд эмоциональных компетенций — навыков, которым можно научиться. Человек может родиться с более или менее высоким эмоциональным интеллектом, но эмоциональные компетенции можно развить.

Частично положения Гоулмана состоят в том, что люди с хорошо развитыми социальными и эмоциональными навыками менее склонны давать волю эмоциям и способны лучше направлять их в нужное русло. Это позволяет им быть эффективнее на рабочем месте и лучше понимать и мотивировать окружающих. Те же, кто не способен должным образом выявлять и контролировать свои эмоции, находятся

в постоянной внутренней борьбе, что мешает им сосредоточиваться на важных задачах.

Вплоть до этого момента с Гоулманом трудно спорить, и его идеи действительно очень важны. Совершенно очевидно, что лидерские качества и успехи в бизнесе не зависят исключительно от интеллекта, и появление самого понятия эмоционального интеллекта привело к обсуждению таких черт характера, как развитая эмпатия, сочувствие и склонность к сотрудничеству. Возможно, все дело в использовании довольно сухого академического термина применительно к чертам, которые принято было рассматривать как «женственные» или «мягкие». Понятие эмоционального интеллекта, или EQ (эмоционального коэффициента), позволило поставить эти свойства характера в глазах бизнесменов, привыкших к мачистскому способу оценки людей, на один уровень с IQ.

Книга теряет привлекательность, когда начинается более подробный анализ: текст насыщен информацией и местами даже скучен, но при этом содержит некоторые неоправданно смелые заявления. Например, без особых оснований автор заявляет, что в истории очень часто встречались лидеры с высоким уровнем EQ. Он также делает весьма эксцентричные прогнозы о будущих всплесках преступности из-за недостаточно развитых у населения навыков EQ, которые в последующие десятилетия не подтвердились.

Еще одна проблема связана с последствиями популярности этой книги. Сейчас компании и педагоги уделяют гораздо больше внимания эмоциональным аспектам интеллекта, и в некоторых отношениях это хорошо. Гоулман особенно гордился тем, что его идеи были приняты во многих школах и колледжах; например, в школах Иллинойса реализуются программы SEL (социального и эмоционального обучения). Однако ученые нередко критикуют популистский подход Гоулмана к предмету. Также возникают вопросы по поводу того, действительно ли можно точно измерить уровень эмоционального интеллекта. Это вызывает опасения, поскольку многие работодатели стали включать тесты на эмоциональный интеллект в программу тестирования профессиональной пригодности. Особенно серьезно

это должно беспокоить, если принять во внимание, что такие тесты ущемляют людей с расстройствами аутического спектра, которые, несмотря диагноз, способны прекрасно выполнять свою работу.

Кроме того, эмоциональный интеллект — это не обязательно чистая добродетель, какой видит его Гоулман. Психопаты, например, могут показывать высокие результаты в тестах на эмоциональный интеллект, поскольку они хорошо умеют определять эмоции других — хотя бы для того, чтобы ловчее ими манипулировать. А макиавеллизм у людей с высоким уровнем эмоционального интеллекта обычно встречается чаще и более эффективен. Доктор Мартин Килдуфф и его коллеги по Университетскому колледжу Лондона провели тщательное исследование и пришли к выводу, что люди с высоким эмоциональным интеллектом «сознательно видоизменяют свои эмоции, создавая благоприятное мнение о себе»[1]. Таким образом, для большинства амбициозных, склонных к манипуляции людей очень важно уметь понимать и скрывать собственные эмоции и наблюдать за эмоциями других, чтобы повлиять на них или навредить им.

Итак, вернемся к вопросу о том, хороша ли эта книга. Это авторитетная и важная книга, однако ее автор склонен к чрезмерно сильным, но недоказанным заявлениям; она часто скучна, а местами устарела; некоторые последствия ее популярности оказались весьма неблагоприятными. В целом читать ее все еще стоит, но с определенной долей скепсиса.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ»

В процессе человеческой эволюции эмоции (и лимбическая система) играли важную роль, заставляя нас убегать или драться при встрече с опасностью и находить способы удовлетворения собственных

[1] Kilduff Martin, Ciabaru Dan S., Menges Jochen I. Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side // Research in Organisational Behaviour. 2010. Vol. 30. P. 129–152.

желаний. Однако в современном мире даже самых умных людей могут так захлестнуть эмоции, что об эффективности не будет и речи. Самые успешные менеджеры и лидеры обладают высоким эмоциональным интеллектом, то есть хорошо понимают свои и чужие эмоции, способны контролировать себя и воздействовать на других людей. В результате эмоциональный интеллект на работе может быть даже важнее, чем обычный, а компаниям и педагогам стоит обратить пристальное внимание на эмоциональный интеллект при оценке способностей и профессиональной пригодности.

РАБЫ «МАЙКРОСОФТА»

Дуглас Коупленд, 1995

(Коупленд Д. Рабы «Майкрософта». М.: АСТ, 2011. 512 с.)

По очевидным причинам в нашей подборке не так много романов. Однако стоит признать, что опыт сотрудников компании часто лучше всего отражается именно в художественной форме.

Действие романа «Рабы „Майкрософта“» развертывается вокруг группы гиков[1], которые занимаются программированием и тестированием в Microsoft и живут в кампусе компании. События происходят перед выходом операционной системы Windows 95, когда пузырь доткомов только надувался, шел разговор об «информационном супершоссе», а гик-культура еще не захватила мир. Роман написан в эпистолярной форме на Apple PowerBook и представляет собой смесь милых, комичных происшествий и лирических отступлений в характерном для Коупленда стиле (раздражающе вычурном или восхитительно постмодернистском — в зависимости от ваших вкусов).

Книга не хуже любой другой описывает типичную для этой индустрии зацикленность на технологиях. Герои обожествляют всемогущего Билла Гейтса, который кажется им чем-то вроде средневекового феодала для своих рабов. Один из героев живет на «плоской» диете,

[1] Гик — человек, увлеченный высокими технологиями (обычно компьютерами и специализированными устройствами). *Прим. ред.*

питаясь только «двухмерной» пищей — например, кусочками сыра, которые можно протолкнуть под дверь, когда он долго не выходит из офиса (как многие гики, он страдает нарушениями аутического спектра).

Рабы спорят и обмениваются культурными отсылками (чтобы считать их все, нужно хорошо знать телевизионную культуру США 1970-х) и в итоге уходят, чтобы основать собственную компанию, опасаясь, что их карьеры в корпорации могут быть слишком недолгими. Любому, кто имел дело с технологическими стартапами, знакома та смесь наивности, оптимизма и беспечности, которая подталкивает к подобному шагу, а также то, как обычные проблемы, характерные для любого бизнеса, начинают вторгаться в жизнь героев.

Мир, в котором живут герои, напоминает знакомые сериалы и фильмы — от «Офисного пространства» до «Компьютерщиков», от «Теории большого взрыва» до «Кремниевой долины». Как обычно в таких случаях, смешнее всего и интереснее всего тем, кто хорошо знает технологическую индустрию и гик-культуру, но роман доступен любому, кто сталкивался с большими и мелкими проблемами на рабочем месте. Кроме того, эта книга способна отрезвить тех, кто прочитал слишком много напыщенных руководств по лидерству и менеджменту: она напоминает, что все сотрудники — это личности, которых нельзя надолго связать корпоративной этикой, если она не соответствует их собственному миропониманию.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Рабы „Майкрософта“»

Умный и смешной роман, в котором техногики середины 1990-х изображены рабами внутри гигантской машины IT-индустрии. Срез гик-культуры до ее нынешнего повсеместного распространения, напоминающий, как давно были 1990-е и насколько иначе было все до пузыря доткомов и наступления XXI века.

ПРИНЦИП ДИЛБЕРТА

Взгляд из офисной кабинки на начальство, совещания, причуды дирекции и прочие бедствия

Скотт Адамс, 1996

(Адамс С. Принцип Дилберта: взгляд из офисной кабинки на начальство, совещания, причуды дирекции и прочие бедствия. Минск: Попурри, 1999. 336 с.)

Книги по бизнесу обычно адресованы либо менеджерам, либо тем, кто мечтает подняться на самый верх корпоративной лестницы. Они чаще всего рисуют стерильную, идеализированную рабочую атмосферу. Поэтому за более честной и язвительной картиной реального офисного мира стоит обратиться к книге Скотта Адамса, создателя замечательных комиксов о Дилберте[1].

В «Принцип Дилберта» вошли оригинальные комиксы Адамса, но, кроме того, это рассказ о самых абсурдных сторонах корпоративного мира, навеянный множеством писем от читателей комикса, в которых описывались примеры идиотизма менеджеров и организационного хаоса.

[1] Дилберт — герой комиксов Адамса, собирательный образ инженера из крупной технологической компании. *Прим. ред.*

Адамс блестяще высмеивает самые нелепые тенденции в менеджменте, бюрократические капканы отдела кадров, бесконечные бессмысленные совещания и ужас перед ежегодной оценкой результатов. Он рассматривает такие темы, как коммуникация в бизнесе (которая, по мнению профессоров школ бизнеса, должна отличаться ясностью, а по мнению большинства топ-менеджеров, служит лишь средством карьерного роста), туманность и путаность заявленных целей и важность имитации постоянной занятости на работе (подсказка: всегда носите с собой внушительную кипу бумаг).

Герои «Принципа Дилберта» — в основном IT-инженеры, но их ежедневные сражения универсальны: кто займет самый удобный стол; почему у менеджеров всегда столько абсурдных требований; как сбить с толку коллег, чтобы они не понимали, кто вы: трудолюбивый гений или обычный лодырь.

Адамс заканчивает книгу несколькими относительно серьезными предложениями по улучшению атмосферы на рабочем месте. Одно из них: отправлять всех офисных работников в пять вечера по домам, потому что именно в это время их подлинная продуктивность прекращается, а люди, ведущие счастливую и сбалансированную жизнь, в целом работают лучше.

Сам по себе принцип Дилберта, лежащий в основе книги, представляет собой ответ на принцип Питера (см. с. 59). Не принимая теорию Питера о том, что каждый сотрудник доходит до уровня своей некомпетентности, Адамс рассматривает некомпетентность руководства с иной точки зрения. Он утверждает, что организации сознательно выдвигают самых некомпетентных сотрудников на руководящие должности, поскольку там они причинят меньше всего вреда. Ведь если человек — блестящий программист или кардиохирург, то ему лучше заниматься настоящей работой, чем заполнять бумажки и постоянно проводить совещания.

Но когда идиоты начинают руководить, они по большей части принимаются изобретать проблемы для окружающих, мешая компетентным сотрудникам делать то, что они умеют. Поэтому принцип Дилберта становится камнем на шее организаций, которые в результате падают жертвами некомпетентного руководства.

Этот сатирический анализ рабочей среды найдет отклик в душе любого человека, потратившего кучу времени из-за босса, который просто не понимает, как его очередные причуды по реорганизации скажутся на тех, кто, собственно, и делает всю работу. Как и сами комиксы про Дилберта, книга едва ли понравится менеджерам (особенно тем, кто в глубине души подозревает, что очень похож на собаку Дилберта по имени Догберт или на босса-дурака), но большинство сотрудников корпораций увидит в ней болезненную, но смешную истину.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Принцип Дилберта»

Книга Скотта Адамса основана на его комиксах о Дилберте и проиллюстрирована ими. Это ответ автора на принцип Питера. Адамс утверждает, что люди не достигают уровня компетентности естественным образом: компании и организации считают необходимым злом выдвижение наиболее бесполезных сотрудников на должности начальников и менеджеров, чтобы компетентные люди могли заниматься делом. Болезненно смешно.

ДИЛЕММА ИННОВАТОРА

Как из-за новых технологий погибают сильные компании

Клейтон Кристенсен, 1997

(Кристенсен К. М. Дилемма инноватора:
как из-за новых технологий погибают сильные компании.
М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.)

Почему хорошая компания делает все, казалось бы, правильно, а ее рыночная доля уменьшается? «Дилемма инноватора», написанная гарвардским профессором Клейтоном Кристенсеном, — достойная попытка объяснить, как подрывные технологии и новые продукты могут изменить индустрию и почему крупнейшим компаниям порой не удается создать подобные продукты.

В книге дается академический, детализированный обзор широкого спектра отраслей бизнеса и продуктов — от процессора Intel 8088 до гидравлического экскаватора и жестких дисков IBM, предлагается анализ того, как крупные и известные компании пропустили следующую большую волну. Например, как крупнейшие американские производители мотоциклов лишились рыночной доли в пользу скутера Honda Super Cub. Его позиционировали как дружелюбное, современное, ориентированное на водителя транспортное средство под слоганом «На Honda ездят самые приятные люди». Super Cub стали покупать люди, которые прежде не были байкерами, — например, молодые

профессионалы, которым не подходили традиционные мотоциклы с их жестким мачистским образом.

Общая теория Кристенсена основана на двух важных наблюдениях. Первое состоит в том, что связь инновации и создаваемых ею ценностей выражается S-образной кривой: в начале инновационного процесса расходов и неувязок много, а пользы мало. Однако со временем продукт или технология значительно улучшаются. Наконец рынок закрепляется, и дальнейшие обновления приносят уже не такой значительный доход. В этот момент компания уже имеет солидную долю рынка: Кристенсен говорит, что она «держит марку». У таких компаний высокие ожидания от продаж и устоявшаяся клиентская база. Если они просто «делают все правильно», соответствуют ожиданиям своей аудитории и под нее подстраиваются, это автоматически означает, что они не ищут новые ниши для продуктов следующего поколения. Зато более мелкие участники рынка мотивированы искать такие ниши, и поскольку им не нужны высокие показатели продаж немедленно, они создают продукт, привлекательный для других демографических категорий и рынков. В результате более мелкая компания получает возможность создать клиентскую базу, которая недоступна крупной корпорации, заинтересованной в поддерживающих, а не в прорывных технологиях.

Один из исторических примеров, приводимых Кристенсеном в поддержку своей теории, относится к сталелитейной промышленности, в которой некогда доминировали огромные объединенные синдикаты. Когда появились первые мини-заводы, на них можно было производить лишь арматурный прокат — стальные изделия низшего качества. Клиентская база для этой продукции представляла собой сложный рынок: она состояла из людей и организаций, которым требовалось самое дешевое решение проблемы из возможных. Поэтому крупные заводские объединения не рассматривали мини-заводы в качестве серьезных конкурентов и просто отмахнулись от низшего ценового сегмента рынка. Со временем мини-заводы внедрили ряд инноваций, которые позволили выпускать более качественную сталь, но заводские синдикаты вновь не обратили на это внимания. Наконец мини-заводы смогли сравняться по качеству продукции с синдикатами, причем

ее себестоимость у первых все еще была ниже. Так крупные заводы оказались вне игры. Низшие ценовые сегменты рынка, которые, по их мнению, можно было игнорировать, стали плацдармом для последующего захвата всего рынка.

Критики отмечают, что описанный в книге процесс не является неизбежным. Некоторые крупные компании продолжают заниматься инновациями и искать новые рынки: так, Apple — пример компании, которая, в соответствии с теорией Кристенсена, давно должна была бы исчезнуть с рынка под натиском новых технологий. Однако важно понимать, как прорывные технологии захватывают целые рынки и отрасли, и в книге содержатся важные уроки для тех, кто работает в компаниях, «держащих марку». В цифровую эру должно быть очевидно, насколько быстро новый продукт может отнять у старых доли рынка.

Когда речь заходит о том, как все-таки не пасть жертвой прорывных технологий, книга, возможно, становится менее полезной, хотя Кристенсен и вносит несколько предложений. Например, он советует компаниям не ограничиваться ставкой на существующих покупателей, а рассматривать рынки, которые, возможно, пока не существуют и, соответственно, трудны для анализа; он предлагает учреждать автономные организации и внедрять их именно на такие новые рынки. Эти организации могут пользоваться ресурсами компании, но у них должны быть свои цели, ценности и бизнес-процессы. Таким образом, крупная компания сможет найти способ выделить ресурсы для преодоления системной ошибки, возникающей при обслуживании большой устоявшейся клиентской базы.

Смысл позиции Кристенсена может прояснить старая поговорка: «Никогда не бойтесь соперничать сами с собой». Это мудрые слова: если вы сами не будете конкурировать с собой, найдутся другие. Понимание ошибок, которые усложняют процесс создания прорывных продуктов в больших компаниях, — важный первый шаг к преодолению этих ошибок.

Эта книга в основном призвана помочь менеджерам крупных организаций, а не тем, кто собирается открывать те самые мелкие инновационные компании. При этом извлечь из нее пользу смогут

компании любого размера, поскольку динамика, которая создает проблемы для крупных компаний, порождает и возможности для стартапов. Порой стремление Кристенсена подвести научную основу под все положения книги делает текст суховатым, но «Дилемма инноватора», несомненно, помогает читателям переосмыслить ведение бизнеса.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Дилемма инноватора»

Научный анализ причин, по которым крупные компании могут лишиться рынка из-за мелких предприятий с новыми продуктами. В особенности хорошо эта книга объясняет, почему компания с обширной клиентской базой может «делать все правильно», прислушиваясь к существующим покупателя, но теряя нишу для инноваций и клиентов, которые не входят в нынешнюю зону внимания. Сильная сторона книги — в анализе проблем крупных компаний, слабая — в предложениях по их решению. Анализ, однако, выполнен в новаторском духе и натолкнет на размышления и менеджера крупной компании, и мелкого предпринимателя, который ждет момента, чтобы вырвать рыночную долю у крупных игроков.

ЭССЕ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ, КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСАХ И УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЯМИ

Уоррен Баффетт
(с предисловием Лоуренса Каннингема), 1998

(Баффетт У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. М.: Альпина Паблишер, 2009. 272 с.)

Уоррен Баффетт — чрезвычайно опытный инвестор и бизнесмен, чьи советы интересны всегда. Его ежегодные послания к акционерам Berkshire Hathaway — невероятно успешной компании, CEO и крупнейшим акционером которой он является, — прекрасно показывают точку зрения человека, чьи действия всегда определялись честностью и здравым смыслом.

Но читать все письма долго и довольно утомительно, а некоторые вопросы из ранних писем едва ли заинтересуют современного читателя. Поэтому можно начать с этого сборника выдержек из многих писем, распределенных по темам и снабженных предисловием, в котором дается обзор мышления Баффетта.

Одно из ключевых положений Баффетта состоит в том, что CEO должен относиться к акционерам так, как хотел бы, чтобы относились к нему. И письма Баффетта вполне четко излагают убеждения автора,

который пишет понятно и просто (что соответствует умеренному, как известно, образу жизни Баффетта), а иногда и очень забавно. Он отстаивает необходимость полного и честного отчета перед акционерами и утверждает, что CEO стоит избегать прогнозов, поскольку они могут привести к совершенно непредсказуемому поведению в компании.

Бóльшую часть акций Баффетт предлагает держать «вечно», и он постоянно подчеркивает, что инвестиции в компанию должны рассматриваться как совладение — с той же мерой заботы и ответственности. Он отвергает предположение о том, что благодаря эффективности рынков все компании оцениваются правильно, предпочитая вернуться к притче своего учителя Бенджамина Грэхема о мистере Рынке, иллюстрирующей иррациональность скачков цен на акции (см. с. 48). Поэтому Баффетт скептически относится к использованию «беты» — показателя волатильности акций, на который опираются некоторые инвесторы, чтобы защититься от чрезмерного изменения в цене акций. Его основная цель как инвестора — определить хорошие компании (как можно больше о них узнав и поняв), приобрести их акции за хорошие деньги и держать их как можно дольше. Berkshire Hathaway часто приобретает компании у владельцев, которые продолжают самостоятельно управлять бизнесом, но неважно, владелец это или нанятый управляющий: Баффетт всегда стремится, чтобы в компаниях, которыми он полностью или частично владеет, были хорошие менеджеры.

Автор скептически относится к идее диверсификации как средства защиты инвестора, указывая, что лучше всего покупать акции в отраслях, в которых разбираетесь лично вы. Вот почему он сумел избежать убытков во время бума доткомов: он не хотел инвестировать в бизнесы, которых не понимал. Следование фундаментальным основам хорошего бизнеса позволило ему понять, что в результате бума 1980–1990-х годов на мусорные облигации и облигации с нулевыми купонами эти активы оказались чрезмерно переоценены. Он хорошо пишет о проблемах слияний и поглощений, сухо отмечая, как часто они приводят к снижению стоимости акций поглощающей компании.

В соответствии с принципами полноты и честности Баффетт уделяет значительное внимание проблемам корпоративной отчетности.

Он жалуется, что все хотят видеть рост доходов и достижение целей и ошибочно уделяют слишком много внимания росту стоимости акции (а не тому, чтобы она отражала истинную стоимость компании). И это ослепление привело к искажениям и манипуляциям с финансовыми отчетами компаний. Например, часто не учитываются фондовые опционы, недостаточно ясно освещается нераспределенная прибыль.

Баффетт поддерживает Грэхема, считая важным следить за нераспределенной прибылью, и утверждает, что если компания способна распорядиться этими деньгами лучше, чем акционеры, то можно не выплачивать дивиденды, а расходовать средства более разумно, что отразится и на стоимости акций. Требуя прозрачности в этих вопросах, Баффетт призывает использовать графу общей прибыли, в которой отражаются нераспределенная прибыль и дивиденды.

В отличие от некоторых бизнесменов, Баффетт охотно рассказывает о своих ошибках и выводах, которые он из них сделал. Один из примеров — приобретение Berkshire Hathaway, на тот момент текстильной фирмы: он считал, что покупает по разумной цене, но в итоге вынужден был закрыть предприятие в связи с общим упадком американской текстильной индустрии. Он защищает и объясняет решения, которые критикуют другие, например длительный отказ от дробления акций собственной компании и последующий выпуск «акций категории B».

Эссе выдержало четыре издания (на момент написания этой книги), в последнее из которых добавлен материал о мировом финансовом кризисе и пузыре недвижимости, который его спровоцировал, о текущем состоянии финансовой отчетности и развитии инвестиционных возможностей.

Эта книга — не пособие о том, как делать деньги в стиле Уоррена Баффетта, она не расскажет об особенностях ведения малого бизнеса. Но она позволяет лучше понять мышление человека, который доказывает, что, несмотря на многочисленные стереотипы о порочных банкирах и капиталистах-стервятниках, можно быть успешным инвестором и продолжать вести себя достойно и мудро.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями»

Краткий обзор идей и ценностей одного из самых богатых людей мира с выдержками из его посланий акционерам Berkshire Hathaway. Книга содержит мысли Уоррена Баффетта о том, как распознать хорошо управляемый бизнес и понять, соответствует ли акция своей стоимости. Он рассказывает о корпоративном управлении и финансовой отчетности и делится беспокойством по поводу плохо управляемых компаний, CEO, которые избегают ответственности за свою работу, и компаний, совершающих необдуманные слияния и поглощения, а также о многом другом. Четкий, полный суховатого юмора путеводитель по миру инвестиций от одного из лучших инвесторов, подчеркивающего ценность полной, ясной и честной информации и воплощающего эту ценность в себе.

48 ЗАКОНОВ ВЛАСТИ

Роберт Грин, 1998

(Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2018. 768 с.)

Историю создания «48 законов власти» можно рассматривать как басню с моралью, из которой разные читатели могут сделать разные выводы…

Роберт Грин был калифорнийцем, представителем среднего класса и либералом. Много лет он пытался преуспеть как писатель: работал сценаристом в Голливуде, где с отвращением отмечал бесчестные, аморальные методы, когда продюсеры пытались манипулировать им и эксплуатировать его. У него зародилась идея антимотивационной книги, которая вместо сентиментальных проповедей «Ты все сможешь, надо только верить в себя» могла бы послужить руководством для тех людей, которые пытались обвести его вокруг пальца.

Затем он встретил агента Йоста Эльфферса и предложил ему ту же идею. Литературные агенты, если вы не знаете, представляют собой интересную часть издательской индустрии: они не издают книги, а выдвигают предложение и пытаются заинтересовать им издательства по всему миру. Это безопасная стратегия: им не нужно продвигать книги, которые не продаются, а доход с тех, что продаются хорошо, гарантирован. Недостаток в том, что обычные издательства часто относятся к таким компаниям со снобизмом, даже если покупают у них книги. Книги, которые агенты предлагают, обычно прекрасно

оформлены, но довольно банальны, поскольку агенты стараются заинтересовать собой как можно больше издательств.

Любой книгоиздатель знает, что один из самых простых способов создания книги — компиляция или переработка подборки материалов, не защищенных авторским правом. Но в наши дни такие книги трудно продать, если в них нет какой-нибудь изюминки. В случае с «48 законами власти» агент предложил прекрасную обложку, а Грин — циничное, но мудрое изложение «законов», представляющих моральные принципы самых безжалостных вождей и хапуг в истории со времен Юлия Цезаря и Макиавелли в дистиллированном виде.

Получившуюся книгу прозвали «библией психопата», поскольку она, например, советует читателю найти «тиски» для каждого подчиненного, чтобы они выполняли за вас всю работу, и притворяться другом, исполняя роль шпиона. И это я еще не говорю о Законе 10, который попросту рекомендует «избегать несчастных и невезучих». Любой, кому доводилось работать в неприятной среде, сразу узнает героев книги. Можно признать, что, несмотря на сатиру, мыслительные процессы подобных личностей Грин описывает с прискорбной точностью.

Критики неблагосклонно отнеслись к «48 законам…», указывая, что претензии на глубокие исторические знания в ее основе несколько сомнительны, а многие законы противоречат друг другу. Например, Закон 15 велит сокрушать врагов полностью, в то время как Закон 2 советует принимать бывших врагов на работу. Закон 6 утверждает, что нужно стремиться быть в центре внимания, а далее в книге говорится, что надо сливаться с окружающими. Некоторые противоречия, возможно, стоит отнести на счет дуалистического мышления в духе «Книги перемен», но авторитет книги они все же немного подрывают.

Несмотря на сложности с изданием, книга пользовалась огромным успехом. Газета Los Angeles Times писала, что Грин превратился в кумира для хип-хоперов, представителей голливудской элиты и даже заключенных[1]. Да, эта книга до сих пор пользуется большим успехом в тюремных библиотеках; ее фанатом является актер и музыкант

[1] Chang Andrea. American Apparel's in-house guru shows a lighter side // Los Angeles Times. 2011. 20 August.

Уилл Смит, продюсеры и рэперы от Jay-Z[1] до Кельвина Харриса[2] постоянно цитируют ее, а 50 Cent[3] даже написал в соавторстве с Грином продолжение — «50-й закон»[4].

Надо отметить, что Грин гордится тем, что, по словам читателей, книга помогла им справиться с коллегами-социопатами и понять уловки коллег и начальников, чтобы противостоять им. Книга несомненно будет полезна и в том случае, если вы сами собираетесь вести себя как психопат, и если вы хотите защититься от таких людей. А написанная Грином в 2012 году книга «Мастер игры»[5] содержит гораздо более взвешенный взгляд на проблему власти, который учитывает многие недостатки первой книги.

Какая же мораль у этой истории? Что в мире бизнеса психопатов больше, чем мы привыкли думать? Что ужасное поведение вознаграждается? Или что книгоиздание — очень циничный бизнес?

Возможно, вместо вынесения вердикта стоит воспользоваться советом Закона 4: «Всегда говорите меньше необходимого».

СКОРОЧТЕНИЕ

«48 ЗАКОНОВ ВЛАСТИ»

Психопаты часто добиваются влияния, прибегая к манипуляциям, лжи и эксплуатации. Это руководство для тех, кто хочет вести себя подобным образом или, по крайней мере, понять такое поведение. Многие тезисы заимствованы из «Государя» Макиавелли, хотя автор привлекает и другие исторические источники, и собственный отрицательный опыт работы с голливудскими примадоннами и социопатами, которые, как ни странно, стали едва не главными поклонниками книги, наряду с заключенными и гангста-рэперами.

---

[1] Настоящее имя Шон Кори Картер; популярный американский рэпер, отмеченный многими музыкальными премиями.

[2] Настоящее имя Адам Ричард Вайлс; популярный шотландский автор-исполнитель, музыкальный продюсер и диджей.

[3] Настоящее имя Кёртис Джексон; популярный американский рэпер, актер, писатель, боксерский промоутер и продюсер.

[4] Грин Р, 50 Cent. 50-й закон власти. М.: Рипол Классик, 2010. 400 с.

[5] Грин Р. Мастер игры. М.: Рипол Классик, 2016. 528 с.

ГДЕ МОЙ СЫР?

Самый популярный в мире метод менеджмента

Спенсер Джонсон, 1998

(Джонсон С. Где мой сыр?: самый популярный в мире метод менеджмента. Минск: Попурри, 2009. 128 с.)

Иногда бизнес может зайти в тупик, не сумев адаптироваться к изменившемуся миру.

Это очень простая идея, которая исчерпывающе передана в одном предложении предыдущего абзаца. Но каким-то образом «Где мой сыр?» преобразует это единственное предложение в странную притчу о нескольких мышах, маленьких человечках и их сыре, растянутую на целую книгу. Это довольно короткая книга — меньше сотни страниц, но она кажется очень длинной: «мяса» в ней мало, а вот сыра многовато.

Это книга, которая постоянно претендует на глубину и проницательность, хотя ее основной тезис не только глуп, но и неверен. Бизнес — это не просто адаптация к меняющимся условиям: во многих случаях существующая бизнес-модель прекрасно работает десятилетиями: требуется лишь небольшая подстройка, расширение клиентской базы и рынков, а не попытки «найти больше сыра» где-то еще. Конечно, существует много компаний, которым пришлось адаптироваться, или людей, которые создали совершенно новые бизнес-парадигмы, но вряд ли все они учились этому по книге «Где мой сыр?».

Книга начинается с того, как бывшие одноклассники болтают о жизни на встрече выпускников. Один из них рассказывает другим, что слышал замечательную историю, которая помогла ему справиться с переменами в жизни и бизнесе. За этим следует главная притча, в которой действуют живущие в лабиринте две мыши — Нюх и Бегун — и два маленьких человечка — Гом и Мон. Они привыкли находить сыр в определенном месте лабиринта, но однажды невидимая сила убрала оттуда сыр. Мыши, меньше склонные к аналитике и суждениям, чем маленькие человечки, сразу же отправились искать сыр и быстро нашли его в другом месте лабиринта. Маленьким же человечкам адаптация далась с большим трудом: их представления о себе и система убеждений были слишком связаны с прежним местом сыра. (Сыр здесь используется как метафора какой-то очень важной вещи, будь то работа, отношения или клиентская база отдела продаж.) Гом и Мон слишком долго обсуждали вопрос, стоит ли искать сыр в другом месте, и изливали гнев на неведомую силу, которая их этого сыра лишила.

В итоге Мон решает отправиться на поиски сыра, а менее отважный Гом остается на месте. На этом этапе Мон пишет на стене весьма очевидную сентенцию: «Кто не способен к изменениям, не выживет». Когда он в итоге находит сыр и делится им с Гомом, тот отказывается найденный сыр принять. Поразмыслив над этой ситуацией, Мон пишет на стене еще несколько банальностей, большинство из которых представляют собой различные вариации идеи «Будь готов к изменениям, не бойся их и постоянно ищи новые источники сыра». Со временем даже Гом осознает, что был идиотом, и Мон слышит, как тот подходит к самому крупному источнику сыра — «Сырной станции Н».

Затем книга возвращается к одноклассникам, которые до последней страницы обсуждают, как много всего они извлекли из этой притчи и как здорово было бы, если бы все руководители распространили эту книгу среди подчиненных, причем как можно в большем количестве и как обязательное чтение (к сожалению, это предложение было серьезно воспринято в некоторых компаниях после выхода книги, что привело к ее необъяснимой популярности и продаже более двух миллионов экземпляров).

На последних страницах довольно нахально размещена форма заказа дополнительных экземпляров книги и другая реклама. Читатель, возможно, не изменит свой подход к переменам в бизнесе, как обещает книга, но, по крайней мере, оценит невероятную наглость автора и издателей.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Где мой гонорар?»

Некогда жил писатель, который писал ради крупных гонораров. Он написал притчу о мышах и маленьких человечках, но она была недостаточно глупой, и крупного гонорара он не получил. Тогда он написал о группе людей, обсуждающих, как эта притча изменила их жизни, и добавил форму заказа собственной книги, после чего, к общему изумлению, действительно сорвал куш: его книга наводнила книжные магазины и компании по всему миру.

РУКОВОДСТВО РАЗУМНОГО ИНВЕСТОРА

Надежный способ получения прибыли на фондовом рынке

Джон Богл, 1999

(Богл Дж. Руководство разумного инвестора: надежный способ получения прибыли на фондовом рынке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 224 с.)

Джон Богл в 1975 году стал создателем первого в мире паевого инвестиционного фонда Vanguard Group, успешным бизнесменом и инвестором. В книге излагаются основы его подхода к инвестированию.

Ключевая идея Богла в том, что все управляемые фонды не могут показывать результаты выше рынка. Те из них, что продают идею, будто бы это возможно, фактически продают мечту. На коротких отрезках они, разумеется, могут превзойти рынок, но при этом становятся переоцененными, а такие периоды используются для масштабного маркетинга, чтобы привлечь в фонд больше инвесторов и оправдать большие комиссии. Богл утверждает, что изменяются и отношения между инвестором и управляющим фондом: «Вместо того чтобы считаться владельцем фонда, акционер воспринимается как простой клиент консультанта. В этот момент взаимный фонд перестает быть инвестиционным предприятием под управлением инвестиционного

менеджера и становится инвестиционным продуктом, контролируемым профессиональным игроком рынка».

В любом случае в среднесрочной или долгосрочной перспективе будет наблюдаться откат к среднему, и, с точки зрения Богла, бессмысленно тратить время на выбор «правильного» управляемого фонда. Гораздо более разумно будет инвестировать в индекс всего рынка.

Богл проводит разграничение между краткосрочными спекуляциями и подлинным инвестированием, которое предполагает взгляд на финансовые рынки в долгосрочной перспективе. Его основная мысль отражена в названии книги: не стоит усложнять, лучше руководствоваться здравым смыслом. Для этого он приводит основные правила инвестирования: по возможности сосредоточить внимание на фондах с низкими расходами; не увлекаться инвестициями, влекущими за собой скрытые затраты; не придавать слишком большого значения прежним результатам фонда, а рассматривать их лишь как свидетельство его компетентности; игнорировать системы рейтинга, основанные на звездах; по возможности держаться подальше от крупных фондов; не распределять деньги более чем по пяти различным фондам; после инвестирования держать активы как можно дольше.

Последнее положение особенно важно, когда речь заходит об инвестировании в индексные фонды. Поскольку эти фонды призваны показывать средние по рынку результаты в среднесрочной перспективе, вы только ухудшите положение, если выведете из них деньги после временного их проседания (или попытаетесь извлечь доходы из тех, кому пророчат хорошие перспективы). Суть подхода Богла к инвестированию — смириться с тем, что никто не сможет перехитрить рынок, и терпеливо ждать, избегая ненужных расходов.

Тут нужно отметить, что в книге Богл продает идею индексных фондов, которые заложили основу его собственной компании и карьеры. Однако его критика способов, которыми финансовая индустрия приносит доходы сама себе, а не инвесторам, служит увлекательным чтением, как и его философские рассуждения о том, как изменить ситуацию.

Не все разделяют инвестиционную стратегию Богла, но в долгосрочной перспективе, судя по всему, она гораздо более надежна, чем попытки перехитрить рынок, постоянно изменяя решения на «короткой дистанции».

СКОРОЧТЕНИЕ

«Руководство разумного инвестора»

Джон Богл, изобретатель паевых инвестиционных фондов, с подкупающей простотой излагает свои основные мысли об инвестировании. Главная из них состоит в том, что попытки обогнать рынок обречены, но можно сравняться с рынком и избежать попутных ненужных расходов, пользуясь стратегией, основанной на индексных фондах.

КОГДА ГЕНИЙ ТЕРПИТ ПОРАЖЕНИЕ

Взлет и падение компании Long-Term Capital Management

Роджер Ловенстайн, 2000

(Ловенстайн Р. Когда гений терпит поражение: взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или Как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.)

После мирового финансового кризиса, который начался в 2007 году, многие задавались вопросом, почему финансовые и политические элиты оказались настолько не готовы к нему. Одним из пропущенных сигналов определенно был крах компании Long-Term Capital Management (LTCM) в 1998 году.

Этот хедж-фонд основал в 1994 году Джон Мериуэзер, который ранее возглавлял отдел облигаций в Salomon Brothers (и был одним из героев «Покера лжецов» Майкла Льюиса). В совет директоров входили блестящие ученые Майрон Шоулз и Роберт Мертон, которые в 1997 году совместно получили Нобелевскую премию по экономике за разработку новых способов определения стоимости деривативов. (Шоулз участвовал в разработке модели Блэка — Шоулза, а Мертон усовершенствовал ее математические основания.)

Фирма приумножила значительные первоначальные активы и была очень доходной. Руководство делало ставку на сочетание левериджа и арбитражных сделок, при которых мелкие различия в стоимости активов или деривативов, связанных с этими активами, создают возможность для получения доходов почти без риска. Небольшие доходы можно значительно увеличить, взяв займ. Конечно, леверидж значительно увеличивает не только потенциальные доходы, но и риски, но в начале работы фонда риски казались незначительными, а вот прибыль составляла 20–40% в год.

Проблемы начались в 1997–1998 годах. Они были связаны как с азиатским финансовым кризисом и дефолтом в России, так и с тем, что другие фирмы скопировали бизнес-модель LTCM и тем самым сократили возможности для проведения успешных арбитражных сделок. Компания начала идти на серьезные риски, продолжая привлекать значительные заемные средства, и в итоге за четыре месяца 1998 года потеряла четыре с половиной миллиарда долларов.

Федеральный резервный банк опасался наступления мощного финансового кризиса, если фирма потерпит крах неуправляемым образом, и потому вступил в игру и выкрутил руки некоторым крупным финансовым организациям с Уолл-стрит, многие из которых уже рисковали собственными деньгами — либо непосредственно, либо из-за возможной отдачи от краха LTCM. Компания была санирована без привлечения государственных средств и постепенно свернула деятельность, окончательно закрывшись к 2000 году. Случившееся называли плохим прецедентом и угрозой для деловой морали, но на это не обращали внимания: слишком срочно надо было спасать рынок от немедленного краха.

Некоторые активы, которые приносили так много убытков, оказались доходными для выкупивших их фирм. Но спасти LTCM было уже невозможно, поскольку в компании забыли мудрость, часто приписываемую Джону Мейнарду Кейнсу: «Рынки могут оставаться иррациональными дольше, чем вы — платежеспособными». Карьеры некоторых участников событий были разрушены, но, как ни странно, очень многие из них вернулись в бизнес.

«Когда гений терпит поражение» — неофициальная история фирмы, опирающаяся на интервью со многими бывшими сотрудниками

и участниками выкупа. Лучшая часть книги рассказывает о людях и о том, как всего за несколько месяцев неожиданных ударов крах из невозможного превратился в неизбежный. *Inventing Money* («Изобретение денег»)[1] Ника Данбара тоже излагает историю кризиса LTCM и, возможно, точнее описывает особенности деривативов, практическое применение модели Блэка — Шоулза и т. д. Но это более академическая работа, а книга Ловенстайна шире по контексту и охвату личностей, вовлеченных в драму. Его рассказ о панических совещаниях шишек с Уолл-стрит с представителями ФРС и опоздании пакетов финансовой помощи от Berkshire Hathaway прекрасно передают драматизм истории.

Однако надо признать, что книга эта длинная, местами чересчур подробная. Автор слишком крепок задним умом и напрасно возлагает всю ответственность за кризис на математическое моделирование (это во многом реакция на чрезмерное доверие LTCM к моделям и избыточные риски, на которые компания пошла, когда дела стали ухудшаться). Но книга определенно стоит прочтения, как и послесловие, в котором Ловенстайн рассказывает, что крах LTCM стал своего рода образцом последующих кризисов — канарейкой в угольной шахте[2], на которую нельзя не обращать внимания.

Возможно, тот факт, что выкуп не потребовал использования бюджетных денег, а некоторые его участники в итоге даже избежали убытков, породил ложное чувство безопасности. Так или иначе, индустрия хедж-фондов продолжала работать с минимальным регулированием и использовать деривативы и чрезмерный леверидж. Тенденция к дерегулированию финансовой индустрии продолжилась и в годы после краха LTCM. Так что очень полезно сейчас вернуться к этому коллапсу и обнаружить, что многие элементы мирового финансового кризиса проявились уже во время одного этого краха, но почти никаких уроков извлечено не было.

---

[1] Dunbar Nicholas. Inventing Money: The Story of Long-Term Capital Management and the Legends Behind It. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd, 2001.

[2] Один из самых ранних способов обнаружения в шахтах рудничного газа заключался в использовании канареек. Эти птицы очень чувствительны к газу и гибнут даже от незначительной примеси его в воздухе. Если канарейка в клетке внезапно падала, люди покидали выработку. *Прим. ред.*

СКОРОЧТЕНИЕ

«Когда гений терпит поражение»

История взлета хедж-фонда Long-Term Capital Management и его краха и последующего выкупа в 1998 году. Трагедия гордыни, жадности и наглости должна была предостеречь от худших кризисов. Обязательное чтение для тех, кто хочет понять, как блестящие умы могут придумать, казалось бы, идеальные решения проблем, приведшие впоследствии к катастрофе, как математическое моделирование может привести к крайне нелогичному поведению и насколько неудачными оказываются даже самые лучшие схемы.

БИЗНЕС НЕ КАК ОБЫЧНО

Анита Роддик, 2000

(Роддик А. Бизнес не как обычно.
BestBusinessBooks, 2006. 264 с.)

Культовая ныне компания The Body Shop[1] начиналась скромно — как небольшой магазинчик в Брайтоне, а выросла до глобального бренда. Книга Роддик рассказывает историю о том, как ей удалось воплотить в бренде свои личные и политические убеждения. Этот подход к бизнесу противоречил всем нормам создания современных корпораций и управления ими, он ознаменовал собой новое мировоззрение, получившее название этичного потребления.

В этой книге Роддик подчеркивает свое убеждение в том, что бизнес — это не деньги, а ответственность. Она сосредоточивается на общем благе, а не на личной жадности, и именно ее вера в необходимость этичного поведения в бизнесе заложила основы успеха The Body Shop. В этом смысле ее бизнес опередил время. Хотя история начинается в 1976 году, она похожа на рассказ о современных модных стартапах, товары которых рекламируются как этичные. Современный эквивалент — бум кофеен, в которых частью маркетинга является рассказ о том, кто и как вырастил кофе в вашей чашке. Бизнес-планы

[1] The Body Shop — косметический бренд, основанный в Великобритании Анитой Роддик; с 2006 года компания входит в состав L'Oreal Group. *Прим. ред.*

Роддик всегда были тесно связаны с ее ценностями и политическими взглядами. Она была антиглобалистом, и ее беспокоил эффект, который корпорации оказывают на окружающую природу. Успех предприятия был во многом связан с тем, что ей с самого начала удалось брендировать The Body Shop. Она пишет, что человек не должен быть «невыразительным» покупателем, приобретающим «неинтересный» продукт. Она побуждает людей сомневаться во всем, что им говорят, исследовать это и при необходимости оспаривать. Именно акцент на бесстрашии при создании бизнеса и внес значительный вклад в ее успех.

Первый The Body Shop был учрежден как необычный магазин косметики и средств по уходу за собой. У Роддик было очень мало денег: культовая ныне зеленая краска первоначально прикрывала плесень на стенах. На флаконы тоже не хватало, так что Роддик стала предлагать покупателям долив в их собственные флаконы со скидкой. Хотя это была вынужденная мера, повторное использование стало частью бизнес-модели и помогло в распространении ее экологических взглядов.

Анита Роддик пригласила для создания продуктов местного травника. Идеи новых продуктов приходили ей в голову во время поездок в развивающиеся страны и наблюдений за тем, какие ингредиенты используют там женщины. Путешествия также давали ей вдохновение для бизнеса, поддерживая убеждение в том, что он что-то дает миру, а не просто создает прибыль.

Один из ключей к ее успеху — брендирование и маркетинг The Body Shop. Подход «доходы с принципами» позволил Роддик набрать популярность, а люди стали верить, что делают что-то хорошее, покупая ее продукты. Отвергнув традиционный маркетинг, она стала заниматься PR своей марки через политические кампании. Она открыто выступала за то, во что верила. По программе «Торговля, а не помощь» компания помогала развивающимся экономикам, покупая их товары, упаковывая их и рассказывая на упаковке и в информационных буклетах и постерах, откуда они родом. Роддик поддерживала движение за спасение китов, а детские товары The Body Shop сопровождались

книгами о видах, находящихся под угрозой вымирания. В то же время ее бизнес-модель была в той же степени основана на продажах, что и на повышении информированности общества о проблемах мира.

Громкие политические выступления Роддик привлекали внимание не только к сложным проблемам, но и к самому бренду. Политическая информация фактически стала брендом, и успех компании был основан на том, что люди, покупая ее товары, чувствовали, что каким-то образом помогают в решении проблем, с которыми призывала бороться компания. The Body Shop не только использовала перерабатываемые материалы и натуральные продукты: ее социальные идеи были и на футболках, которые носил персонал. В то время в Англии существовало множество покупательских бойкотов: например потребители отказывались покупать продукты из Южной Африки, так как поддерживали движение против апартеида. Иметь политические взгляды стало модным, и своим успехом The Body Shop во многом обязана этому факту.

Идея о необходимости знать происхождение продукта, который вы покупаете, где и кем он был сделан, все больше входит в современную культуру потребления. Люди чаще задумываются об этических проблемах, и многие компании пользуются этим. Превратив свои политические взгляды в успешный бизнес, Анна Роддик стала одним из первопроходцев: ей удалось показать, что этичные действия и получение дохода не исключают друг друга.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Бизнес не как обычно»

История Аниты Роддик и первых лет бизнеса компании The Body Shop. Она приводит также свои основные деловые ценности.

- Стремитесь к сочетанию доходов и принципов.
- Используйте свои политические взгляды, чтобы повысить узнаваемость бренда.
- Рекламируйте себя через социальные кампании, а не по обычным каналам.

— Рассказывайте о происхождении продуктов, которые вы выводите на рынок.
— Подбирайте материалы для продуктов этично, поддерживайте сообщества, которые их производят.
— Доносите свои идеи с помощью упаковки и брендинга.
— Будьте выразительны: вы должны быть заметны, стать теми, к кому прислушиваются.
— Старайтесь опровергнуть то, с чем вы не согласны.
— Не бывает слишком мелких компаний для успеха.

КАК СТАТЬ ВОЛШЕБНИКОМ ПРОДАЖ

Правила привлечения и удержания клиентов

Джеффри Фокс, 2000

(Фокс Дж. Как стать волшебником продаж:
правила привлечения и удержания клиентов.
М.: Альпина Паблишер, 2011. 170 с.)

В бизнесе волшебником продаж называют человека, который настолько успешно привлекает новых клиентов и заключает новые сделки, что это кажется почти что магией. «Волшебник продаж» претендует на роль руководства для тех, кто хочет стать таким, хотя лучше, вероятно, относиться к нему как к странноватому, но местами полезному пособию по искусству продаж в целом.

Джеффри Фокс написал также книги «Как стать генеральным директором»[1] (удачи в этом начинании…), «Конкурентные преимущества в денежном выражении»[2] и другие книги с привлекательными названиями. «Волшебник продаж» состоит из коротких, заставляющих задуматься глав, которым автор часто дает странные названия типа

[1] Фокс Дж. Как стать генеральным директором. М.: Альпина Паблишер, 2018. 160 с.
[2] Фокс Дж. Конкурентные преимущества в денежном выражении. М.: Альпина Паблишер, 2008. 304 с.

«Не бойтесь показаться туповатым» или «Любите голосовую почту». Он склонен к притчам в стиле Дейла Карнеги: например, о девушке, которая однажды получила от клиента прекрасный совет о том, как производить впечатление, и стала после этого самым популярным бебиситтером в городе.

Если от стиля этой книги у вас не выступили слезы, что вполне вероятно, вы сможете найти в ней ряд хороших советов, по крайней мере если осмыслить общий подход, о котором говорит Фокс. Он часто описывает мельчайшие подробности: где сидеть в ресторане; как парковаться на задней части автостоянки, чтобы клиент не увидел, как вы неуклюже вылезаете из машины; помнить, что клиентов они сами интересуют больше, чем вы; знать, что, если задавать много вопросов, можно получить крупицы бесценной информации, которую упустили ваши конкуренты. (Последнее как раз и описывается в главе «Не бойтесь показаться туповатым» на примере менеджера, задающего множество вопросов и тем самым находящего новые возможности для продаж.) Автор побуждает продавцов готовиться тщательнее и дает, например, такие советы: «Всегда пробуйте вино перед началом дегустации» (чтобы одна неудачная бутылка не испортила впечатления).

Он дает советы даже о мелочах: никогда не кладите ручку в карман: она может потечь и испортить рубашку, и на деловой встрече вы будете выглядеть несостоятельно. Казалось бы, большинство людей должны были научиться этому в школе, но если нет, то вполне разумно подумать и о таких деталях, позаботиться о том, как вы будете выглядеть, и быть готовым ко всему.

Высмеивать эту книгу легко, но основная ее мысль на самом деле весьма здравая. Хорошие продавцы продумывают до мелочей все варианты наперед, прокручивают в голове все вопросы, которые можно задать, и возможности направить диалог в нужное русло. Наверное, какие-то детали, о которых пишет Фокс, стоит игнорировать. Например, он говорит, что вы пришли на деловой завтрак не для того, чтобы есть, и нельзя ни минуты тратить на еду, если в это время вы можете продавать. Во многих случаях такое поведение будет

выглядеть странно: большинство людей считают, что завтрак — это частично социальное мероприятие, на котором отношения важнее бизнеса.

Также он, например, советует сидеть в ресторане спиной к стене, чтобы клиент был полностью сосредоточен на вас, пока вы безостановочно ему продаете, продаете, продаете. Броский призыв любить голосовую почту оборачивается обычным плохим советом: автор предлагает использовать небольшие подготовленные речи и приводит пример, возмутительный, как самый неуклюжий телефонный спам. (Правда, книга написана на рубеже тысячелетий, когда телефонный спам был относительно редок, так что, наверное, автора можно извинить.)

Кроме того, это короткая книга, которую можно прочитать за пару часов, прислушаться к хорошим советам и со скепсисом отнестись к сомнительным. Некоторые из глав действительно очень хороши. Например, предложить потенциальному клиенту «попробовать ваш продукт» (это еще не продажа, но тест-драйв может к ней привести). Многие положения вполне разумны и хорошо обоснованы. И книга по меньшей мере заставляет любого продавца задуматься о собственном подходе к звонкам и встречам.

Прочитав книгу, вы, возможно, не станете волшебником продаж. Но если не воспринимать претензии Фокса слишком серьезно, то книга поможет вам стать более организованным и подготовленным продавцом, что уже неплохо.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Как стать волшебником продаж»

Если вы хотите стать волшебником продаж и добывать своей компании множество клиентов и сделок, нужно обращать внимание на мельчайшие подробности: на то, как вы одеваетесь и едите, а также на любые детали бизнеса ваших потенциальных клиентов.

Если вы прислушаетесь ко всем советам в этой книге — не будете завтракать на завтраках и будете оставлять кучу банальных

голосовых сообщений, — то вряд ли станете волшебником продаж. Но если серьезнее относиться к подготовке, адаптировав предложения книги под собственные условия, и с должной избирательностью применять советы автора, это может принести пользу. Книга позволит вам проанализировать собственные продажи и избежать самых глупых ошибок — например, не приходить на важную встречу с пятнами чернил или кофе на одежде.

ИГРАЙ КАК МУЖЧИНА, ВЫИГРЫВАЙ КАК ЖЕНЩИНА

Мужские секреты достижения успеха, которые должна знать каждая женщина

Гейл Эванс, 2000

(Эванс Г. Играй как мужчина, выигрывай как женщина: мужские секреты достижения успеха, которые должна знать каждая женщина. М.: Эксмо, 2010. 288 с.)

Гейл Эванс была первой женщиной — исполнительным вице-президентом CNN. Она написала эту книгу как пособие для женщин-лидеров, призванное помочь им дойти до вершины в условиях преимущественно мужской конкурентной среды.

Мир бизнеса Эванс рассматривает как игру, правила которой знают мужчины (поскольку они их установили), так что женщинам приходится их изучать. Она подчеркивает, что не требует от всех женщин играть строго по мужским правилам, поскольку у женщин есть врожденные черты, которые можно обернуть себе на пользу. Но существуют основные правила, с которыми следует ознакомиться. Книга вызвала серьезную критику со стороны женщин-обозревательниц,

считавших, что следует менять статус-кво, а не подстраиваться под него. Тем не менее эта книга остается одной из самых известных по теме «женщины в бизнесе» и неплохо иллюстрирует те сложности, с которыми сталкиваются авторы-женщины, пытаясь рассказать, как вписаться в рабочую среду и одновременно противостоять женоненавистническим условиям.

Ключевые положения книги: нужно создать четкое представление о себе; вы сами определяете, кто вы такая, так что поставьте себе цель и убедите себя, что вы можете ее достичь. Никогда не соглашайтесь на роль жертвы и прямо говорите, чего хотите. Эванс считает, что мужчины получают удовлетворение от результата, а женщины — от процесса. Для нее это одно из доказательств того, что женщины и мужчины делают многое по-разному. Она утверждает, что мужчины могут примириться с работой, которая им не нравится, за высокую зарплату, а женщины стараются найти то, что им нравится, и держатся за это. Выглядит как стереотипы, но Эванс настаивает, что таковы последствия игры «не по правилам». Поэтому женщины должны взять свою судьбу в свои руки.

Главная рекомендация женщинам в этой книге — не принимать все близко к сердцу. Она предполагает, что склонность женщин заводить дружеские отношения на работе мешает их успеху, поскольку любую информацию они начинают воспринимать лично. Именно об этом известная фраза Эванс: «Работа — это не женский клуб». Критики указывают, что она слишком много «позволяет» мужчинам. Мужчины могут быть грубыми, некрасивыми, наглыми и неправыми. Женщины — нет. Мужчинам разрешается вступать в сексуальные отношения на работе, в то время как для женщин это обычно заканчивается плохо. Но Эванс хочет сказать, что все это женщины воспринимают слишком лично. Ошибка становится личным провалом; дружба становится оправданием, которое мешает попросить прибавку к зарплате или повышение; отсутствие стремления к лучшему указывает на низкую самооценку, а офисный флирт становится потенциальным романом. Во всех этих случаях женщины вовлекаются сильнее и выказывают куда больше эмоций, чем мужчины, и для Эванс это опасности, которые подстерегают женщин при движении по карьерной лестнице.

Также она советует проявлять гибкость при установлении целей, чтобы не упустить новые возможности. По мнению Эванс, хороший игрок всегда способен на импровизацию, он видит перспективы и знает способы добиться желаемых результатов. Но она вновь упоминает здесь женскую потребность в дружбе, указывая, что работа, как и командные виды спорта, отношения к дружбе не имеет. Нужно знать и понимать своих коллег, но они необязательно должны быть вашими друзьями. Эванс пишет, что мужчины часто расходятся во мнениях по рабочим вопросам, и рассматривает это как обычный спор о тактике, в то время как женщины сразу же начинают считать оппонентов нелояльными, отказывающими в поддержке.

Эванс также советует женщинам не бояться неопределенности и принимать решения на ходу. Она полагает, что мужчины на рабочем месте уже достаточно уверены в себе, а потому и имеют намного больше шансов преуспеть.

Напротив, женщины на рабочем месте часто чувствуют себя самозванками, которые вынуждены играть роль и не уверены, что это им удается хорошо. Женщинам более свойственна тяга к идеалу, чем мужчинам. Эванс подчеркивает, что все мы притворяемся, но мужчины понимают это и приспособились, а у женщин это получается хуже. Поэтому она советует полагаться на импровизацию и быть уверенными в себе.

Женщинам также нужно обращать больше внимания на структурирование, чем на многозадачность. По мнению Эванс, мужчины реже отвлекаются на общую картину, которая вызывает у женщин ненужный стресс. Она предлагает с юмором относиться к сложным ситуациям, но вновь указывает, что юмор у женщин имеет иную природу и стоит научиться использовать его так же, как мужчины. По словам Эванс, женский юмор проистекает из наблюдений, в то время как мужской — из обстоятельств, и именно возможность находить смешное в ситуации позволяет мужчинам лучше справляться с разными сложностями на рабочем месте.

Порой кажется, что единственная цель книги — напомнить, что бизнес — это мир, созданный мужчинами, к которому женщинам нужно приспособиться, чтобы преуспеть. Именно за это Эванс в основном

и критикуют, но некоторые советы — например, не принимать все близко к сердцу — до сих пор остаются полезными. Эванс считает, что мужчины часто видят в женщинах-коллегах матерей, дочерей, сестер, жен и любовниц и что женщины должны избегать этих ролей. И пусть это мнение немного устарело, но оно лишний раз напоминает, что некоторые мужчины подсознательно держат в уме эти стереотипы и не считают женщину равным коллегой, как мужчину. Это может по меньшей мере помочь женщинам не попасться в ловушку и избежать навязываемых ролей, воспользоваться советом Эванс и взять судьбу в свои руки.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Играй как мужчина, выигрывай как женщина»

Руководство для женщин о том, как преуспеть в рабочей среде, где доминируют мужчины и мачистские ценности. Сразу же дайте понять, кто вы и каковы ваши цели: вы сами определяете свою роль, а не соглашаетесь на амплуа, которое вам навязывают. Не становитесь жертвой, будьте хозяйкой собственной судьбы. Не принимайте все близко к сердцу: это всего лишь бизнес.

На работе не заводят друзей, а обеспечивают лояльность коллег. Не поддавайтесь эмоциям. Ставьте себе гибкие цели, будьте открыты для новых возможностей. Все мы самозванцы, так что примиритесь с неопределенностью и демонстрируйте уверенность в себе. Не будьте перфекционистами: структурируйте задачи и концентрируйтесь на текущей работе. С юмором относитесь к рабочим моментам.

ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Малкольм Гладуэлл, 2000

(Гладуэлл М. Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2016. 256 с.)

Это одна из тех книг, которые содержат идею, важную для всех, кто занимается бизнесом. Хороша ли она в остальном — вопрос спорный.

Многим нравится непринужденная, бессистемная манера изложения Гладуэлла, который пишет обо всем подряд: от исследования рынка, предпринятого создателями «Улицы Сезам»[1], до теории разбитых окон[2] и внезапного всплеска популярности бренда Hush Puppies[3] в 1990-е годы. Потому-то его книги и расходятся огромными тиражами. Но у Гладуэлла есть и свои критики — например, ученые, которые считают, что его интерпретация данных порой страдает недостаточной строгостью, так что его выводы подчас не подтверждаются. Есть и циники, которые заявляют, что основная задача

[1] Международная детская телевизионная образовательная программа крупнейшей американской некоммерческой сети PBS. *Прим. ред.*

[2] Криминологическая теория, рассматривающая мелкие правонарушения как активный фактор, влияющий на уровень преступности в целом. *Прим. ред.*

[3] Популярный бренд повседневной обуви. *Прим. ред.*

Гладуэлла — превратить научные идеи в бестселлер (достигнув тем самым собственного переломного момента), а не передать собственно научные знания[1].

Так или иначе, основная идея, с которой стоит ознакомиться читателям, связана с ранними работами Ричарда Докинза о мемах — культурных идеях и способах их распространения в обществе[2]. Гладуэлл концентрируется на том, как идея может зародиться в ограниченном кругу людей, а затем стать прилипчивой и в конце концов обрести форму эпидемии.

Гладуэлл указывает, что в формировании такого переломного момента участвуют три типа людей.

«Объединители» — это люди со множеством связей, благодаря которым они делятся энтузиазмом и идеями. «Знатоки» — люди, обладающие знаниями и авторитетом, которые могут указать другим, работает нечто или нет, какова лучшая цена или продукт, и передающие иные виды информации на рынке. «Продавцы» способны убедить людей поверить в новый продукт или идею.

Малкольм Гладуэлл исследует способы взаимодействия этих трех групп и как это взаимодействие может по достижении переломного момента привести к внезапному взрыву интереса. Далее он рассказывает о S-образной кривой, описывающей путь, который проходит идея: инноваторы, ранние последователи, раннее большинство и, наконец, позднее большинство (момент, когда многие идеи или продукты начинают терять свою привлекательность для ранних последователей, чутких к веяниям моды).

С точки зрения бизнеса основная проблема книги в том, что в ней почти не говорится, как, собственно, достичь переломного момента. Конечно, все мы знаем, что для запуска «вируса» должно сойтись множество обстоятельств, в том числе не поддающихся контролю. Но книга Гладуэлла объясняет переломные моменты постфактум, а не анализирует, почему они произошли.

---

[1] См., например: Pinker Steven. Malcolm Gladwell, Eclectic Detective // The New York Times. 2009. 7 November; Chabris Christopher. The Trouble With Malcolm Gladwell // Slate Magazine. 2013. 8 October.

[2] Докинз Р. Эгоистичный ген. М.: Corpus, 2013. 512 с. *Прим. ред.*

Впрочем, он приводит некоторые полезные и важные для бизнеса истории — например, о компании Gore and Associates (знаменитой созданием материала Gore-Tex[1]), которая была разбита на более мелкие образования после того, как штат компании превысил сто пятьдесят человек (поскольку почти невозможно знать столько людей и поддерживать с ними связь). Но в целом из книги сложно понять, как, выводя продукты на рынок, увеличить шансы на создание эпидемического эффекта.

Еще одна проблема «Переломного момента» в том, что, хотя 2000 год был не так давно, мир социальных сетей с тех пор полностью изменился. Часть материала безнадежно устарела, особенно в отношении скорости наступления переломного момента. Мы все чаще видим, что мемы становятся вирусными в течение буквально нескольких часов и устаревают через несколько дней.

Но это не означает, что устарела вообще вся книга: процесс обретения вирусности по сути мало изменился, просто невероятно ускорился поток информации, так что компаниям теперь еще важнее разбираться в наступлении переломных моментов. Поэтому идеи Гладуэлла важны, но, если вы хотите понять, как же, собственно, создать переломный момент, стоит заглянуть в другие книги о маркетинге и социальных сетях.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Переломный момент»

Продукты и идеи могут достигать «переломного момента» и обретать эпидемический масштаб (или, в современном варианте, становиться вирусными) при условии стечения нескольких обстоятельств. Три ключевых типа людей, участвующих в создании переломного момента: «объединители» (общающиеся со многими

[1] Вид ткани, которая благодаря своей особой структуре обладает водоотталкивающими или ветрозащитными свойствами и в то же время пропускает через себя водяной пар. *Прим. ред.*

людьми), «знатоки» (распространяющие информацию) и «продавцы» (убеждающие людей поверить в идею). Книга Малкольма Гладуэлла достигла собственного переломного момента, став бестселлером, но сейчас, когда мир информации и социальных сетей тысячекратно ускорился, ее можно считать частично устаревшей.

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

Почему некоторые компании совершают прорыв, а другие нет...

Джим Коллинз, 2001

(Коллинз Дж. От хорошего к великому:
почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с.)

В 1994 году была опубликована книга Джима Коллинза «Построенные навечно»[1]. В ней обобщены результаты шестилетнего исследования работы компаний и описаны качества, которые позволяют великим компаниям процветать в течение долгого времени. Но поскольку она не давала ответа на вопрос о том, как компании вообще становятся великими, Коллинз вернулся к нему в 2001 году в книге «От хорошего к великому».

Основная идея очень хороша и привела к огромному успеху книги: Коллинз и его команда проанализировали сорокалетние показатели более тысячи четырехсот компаний и составили короткий список из одиннадцати фирм, которые смогли выдвинуться из просто хороших в великие. Затем они попытались разобраться, что между ними общего.

[1] Коллинз Дж. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

Коллинз объясняет все эти сходства, используя бесчисленные аналогии и всяческие термины (порой это даже утомительно). Первым делом он исключает многие способы, которыми компании пытаются добиться величия: поглощения, суперзвездные CEO, огромные зарплаты и бонусы, обширные изменения в ответ на кризис. Процесс изменений он сравнивает с высиживанием яйца или запуском огромного горизонтального мельничного колеса. Последняя задача может потребовать приложения объединенных усилий многих людей в течение длительного времени, прежде чем колесо действительно начнет вращаться. Он сравнивает этот эффект маховика с порочным кругом, когда руководство компании пытается провести преобразования, резко меняя направление или отдавая необоснованные приказы сверху.

Чтобы добиться стабильных, постепенных изменений, по мнению Коллинза, нужно подобрать подходящую команду еще до того, как вы определите направление движения. Иными словами, нужно нанять квалифицированных сотрудников, которые будут хорошо работать и успешно взаимодействовать (крайне очевидно, но здравого смысла не отменяет).

Отвлекаясь от маховых колес, Коллинз обращается к старой аналогии с лисами и ежами: у лис множество разных идей, а у ежей — только одна, но большая. Чтобы компания выбилась из хороших в великие, по его словам, нужен лидер (предпочтительно «лидер пятого уровня»), который может определить такую «концепцию ежа». Этой идеей автор очень гордится, но ее, видимо, трудно реализовать. Для этого требуется задаться жесткими вопросами: «Что мы делаем хорошо?» и «Что мы никогда не будем делать лучше всех?», а затем сосредоточить усилия исключительно на том, в чем компания может добиться подлинного величия. (Я не упомянул, что определение «концепции ежа» требует составления диаграммы из трех пересекающихся кругов: приходится кое-что пропускать, чтобы не перегружать вас теми самыми терминами…)

Компании нужен список того, что нужно перестать делать. Коллинз обращается к примеру Kimberly-Clark[1], CEO которой осознал, что они

[1] Американская корпорация, один из лидеров по выпуску продукции для здравоохранения, личной, профессиональной и промышленной гигиены. *Прим. ред.*

смогут стать лучшими в мире на потребительском бумажном рынке с брендом Kleenex, и решил уйти с рынка целлюлозно-бумажных комбинатов, который ранее приносил компании львиную долю прибылей. Со временем это действительно принесло огромный успех, хотя путь к нему был долгим.

Это пример действительно важного положения Коллинза. Многие из нас работали и работают в компаниях, где много ресурсов уходит на область бизнеса, потенциал которой ограничен или которая медленно регрессирует, и видно, как сложно CEO принять решение просто перестать ею заниматься. (Этот пример также заставляет задуматься о научности подхода автора: если бы какая-то компания приняла такое решение и не преуспела, Коллинз заклеймил бы ее за то, что она оказалась в порочном круге.)

Помимо раздражающей терминологии, книгу можно критиковать и за то, что в годы после ее публикации некоторые из названных в ней великими компаний демонстрировали довольно удручающие результаты. Gillette, Walgreens[1], Wells Fargo[2] и некоторые другие держатся на плаву, но в целом вся группа описанных одиннадцати компаний показала результаты ниже среднего по S&P[3]. Просто поразительно видеть похвалы, расточаемые Fannie Mae[4], которая потерпела громкий крах в последующее десятилетие, или Circuit City[5], которая столкнулась с серьезными проблемами уже через несколько лет после выхода «От хорошего к великому». В книге «Как гибнут великие»[6], написанной уже в 2009 году, Коллинз признал, что одиннадцать из шестидесяти компаний, названных великими в его предыдущих работах, оказались в лучшем случае посредственными.

---

[1] Крупнейшая аптечная сеть в Соединенных Штатах Америки. *Прим. ред.*

[2] Банковская компания, предоставляющая финансовые и страховые услуги в США, Канаде и Пуэрто-Рико. *Прим. ред.*

[3] Standard & Poor's — одно из самых влиятельных международных рейтинговых агентств, известное как создатель и редактор американского фондового индекса S&P 500. *Прим. ред.*

[4] Крупнейшее американское ипотечное агентство. *Прим. ред.*

[5] Крупная сеть магазинов по продаже бытовой электроники. *Прим. ред.*

[6] Коллинз Дж. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.

Частично дело в отсутствии подлинно научного подхода. Да, Коллинз и его команда действительно смогли определить несколько компаний, которые показали хорошие результаты в определенный период, но утверждение, что ему удалось выявить причины успеха, слишком смелое. Поскольку группа Коллинза не занималась поиском контрпримеров или ошибок первого рода[1], невозможно понять, сколько других компаний, поступавших точно так же, не смогли, несмотря на это, продвинуться «от хорошего к великому».

Кроме того, многие утверждения, сделанные Коллинзом от лица этих компаний, весьма расплывчаты. Найти подходящих сотрудников — это то, о чем очевидно мечтает каждая компания. Терпение и прилежание — разумеется, важные добродетели, но в мире, где менеджмент и CEO регулярно меняются, их тяжело достичь. А работа с неприятными фактами, конечно, является обычным делом любого уважающего себя CEO, но это никак не гарантирует, что он примет *верные* решения.

Опасность кроется в том, что псевдонаучная строгость книги может ослепить читателей и скрыть отсутствие настоящего строгого анализа. Лучше при чтении держать в уме, что постфактум кто угодно может сказать, какие компании преуспели, а какие провалились, а вот объяснить это уже не так просто, как кажется.

СКОРОЧТЕНИЕ

«От хорошего к великому»

Попытка проанализировать причины, по которым некоторые компании выдвигаются из просто хороших в великие. Сравнив судьбы сотен компаний, Коллинз сужает список великих до одиннадцати корпораций, которые добились заметных успехов за последние десятилетия. Рецепт перехода от хорошего к великому основан на таких советах, как концентрироваться на том, что компания может делать лучше других, принимать хороших сотрудников,

[1] В данном случае ошибкой первого рода как раз можно считать неверное причисление компании к великим. *Прим. ред.*

быть терпеливыми и усердными, не успокаиваться на достигнутом и иметь «лидеров пятого уровня», которые при принятии решений не руководствуются собственным эго.

У книги есть ряд недостатков: во-первых, все советы предельно расплывчаты, так что сложно найти компанию, где не считали бы, что уже ими руководствуются. Во-вторых, многие компании, которые Коллинз называет великими, быстро оказались не только не великими, а вообще, как в случае с Fannie Mae, катастрофическими. Так что книга, которая изначально выглядела как образец холодного научного анализа, в итоге оказывается лишь сотрясением воздуха.

КАК ПРИВЕСТИ ДЕЛА В ПОРЯДОК

Искусство продуктивности без стресса

Дэвид Аллен, 2001

(Аллен Д. Как привести дела в порядок:
искусство продуктивности без стресса.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 416 с.)

Это книга не столько о бизнесе, сколько о самоорганизации. Ее главная идея в том, что если вы проявите организованность в малом, то освободите разум от разного мусора и в целом станете более продуктивны. В переработанную версию 2015 года вошли дополнения, связанные с наступлением цифровой эры: смартфоны и новые программы упростили самоорганизацию, и Аллен приводит советы по оптимальному использованию этих новых средств, хотя советы относительно папок и бумаг тоже никуда не делись.

Аллен предлагает пятиэтапный подход к тому, как привести дела в порядок. Первый этап — сбор пунктов, на которые нужно обратить внимание. После этого можно переходить к обработке. На этапе «Обработка» нужно последовательно рассмотреть все пункты и принять решение, что делать дальше. Затем следует собственно действие. После этого вам нужно будет «организовать» результаты и затем составить обзор дальнейших вариантов. Аллен указывает, что необходимо

определять приоритеты, то есть по возможности немедленно выполнять действия или делать записи, исключать или определять следующее действие — откладывая пункт, чтобы при необходимости вернуться к нему позже.

Автор предлагает потратить на первичную самоорганизацию два дня и затем постоянно возвращаться к ней, чтобы получить максимум преимуществ от новых умений. Много внимания уделено тому, чтобы составлять списки, постоянно с ними сверяться и организовать систему папок для этих списков. Возможно, такой подход и освободит ваш разум, но точно займет много времени.

Аллен подчеркивает важность приоритетов в зависимости от контекста: например, если вам нужно сделать телефонный звонок или написать письмо и вы находитесь рядом с соответствующим устройством, то просто сделайте это дело и вычеркните его из списка. Идея в том, что чем больше дел вы сделаете сразу, без прокрастинации, тем лучше освободите свой «замусоренный» разум.

Многим оказалась полезна эта книга и система Аллена. Но не всем она придется по вкусу. Есть опасность, что книга побудит людей выполнять действия механически, а в стремлении контролировать все иногда можно дойти до смешного. Человек, который буквально следует советам Аллена, будет попросту окружен списками и папками с названиями типа «Что нравится коту по вторникам» или «Четверг — день зеленого салата», бесконечными стикерами и лотками для документов, полными описания всяческих мелочей и самых повседневных ситуаций. Если вы хотите работать как компьютер, создавать впечатление, что у вас все под контролем, и если вы — скажем это прямо — подвержены некоторым неврозам, то эта книга идеально вам подойдет.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Как привести дела в порядок»

Чтобы освободить разум, нужно использовать внешние системы самоорганизации, которые позволят, ни на что не отвлекаясь, сосредоточиться на текущей задаче. Соберите все пункты, которые

требуют вашего внимания. Один за другим переработайте их и решите, что требует незамедлительного вмешательства, а что можно отложить до следующего раза. Постоянно пересматривайте, улучшайте и совершенствуйте эту систему. Создавайте папки (цифровые или физические — в зависимости от предпочтений). Если вы можете что-то сделать сразу, сделайте это и вычеркните из списка. Каждый день тратьте две минуты на то, чтобы создать список дел, и действуйте в соответствии с ним. Освободив разум от всех этих мелочей, вы сможете лучше разглядеть общую картину и достичь цели... И не забывайте в конце дня выключить себя из розетки.

BOO HOO

История доткома: от концепта к катастрофе

Эрнст Мальмстен, 2001

(Malmsten Ernst. Boo Hoo: A Dot.com Story from Concept to Catastrophe. London: Random House Business, 2002)

Это поучительная история взлета и падения модного розничного онлайн-магазина boo.com[1], который в 1999 году был основан Мальмстеном, Кайсой Леандер и Патриком Хеделином.

Мальмстен и Леандер ранее запустили успешный книжный онлайн-магазин bokus.com, продажа которого в 1998 году сделала их миллионерами. Во многом из-за большого успеха этого проекта их стали считать воплощением новой эры компаний, что наряду с концепцией boo.com как глобального бренда позволило привлечь сто тридцать пять миллионов долларов инвестиций.

Это был действительно амбициозный проект. Они начинали в Лондоне на Карнаби-стрит с сорока сотрудниками, но вскоре персонал насчитывал уже более четырехсот человек в нескольких странах, причем еще задолго до запуска сайта. Книга довольно смешная: Мальмстен исключительно заносчив в оценке себя как успешного бизнесмена и в возложении на других всей вины за крах его бизнеса.

По большей части уставный капитал был потрачен сразу же после получения: огромные выплаты IT-консультантам, еженедельные полеты владельцев бизнеса в Нью-Йорк на «Конкордах», пятизвездочные

[1] Онлайн-магазин стильной спортивной одежды. *Прим. ред.*

отели, стилисты и парикмахеры. Кажется, владельцы искренне верили, что если они будут играть соответствующие роли, то остальное приложится.

В итоге, похоже, больше времени было потрачено на создание узнаваемого бренда, чем собственно на логистику и бизнес. Был создан виртуальный онлайн-помощник по имени мисс Бу и даже разработана 3D-анимация на сайте, которая показывала, как мисс Бу подбирает для покупателя одежду и надевает ее на манекен, чтобы клиент мог рассмотреть ее со всех сторон. Для конца 1990-х это была великолепная технология — возможно, именно она вызвала у инвесторов такой энтузиазм. Однако не была сделана достаточная поправка на скорость интернета того времени: сайт долго грузился, а на некоторых медленных модемах не работал вовсе (в итоге на домашней странице разместили объявление о том, что она работает лишь на модемах со скоростью загрузки 56 Кбит/с — необычайно высокой для того времени). Хотя на IT-специалистов уходило все больше денег, запуск сайта по разным причинам постоянно откладывался. А тем временем был приглашен «международный парикмахер-стилист» для разработки причесок мисс Бу.

В то же время компания запустила онлайн-журнал о моде Boom, пригласив известных авторов из Vanity Fair и Vogue. Журнал издавался в нескольких европейских странах, так что его нужно было писать на разных языках, что добавляло расходов, которые и так совершенно вышли из-под контроля. Напомним, что все это происходило еще до запуска сайта, который и был собственно бизнесом. Как только сайт запустился, стали очевидны его технические проблемы.

Сложный процесс онлайн-шопинга, визуализированный Мальмстеном и партнерами, привел к тому, что на сайте стало сложно ориентироваться, а многим он был и вовсе недоступен из-за проблем с загрузкой страниц. Boo.com также обещала бесплатный возврат товара, хотя услуги логистических компаний обходились очень дорого. Компания росла слишком быстро и не принимала в расчет мелкие детали онлайн-продаж одежды: к примеру, проблемы с поставщиками и возвратом, масштаб которых в случае с магазином модной одежды куда крупнее, чем для других успешных онлайн-магазинов, таких как книжный Amazon.

Когда денег стало не хватать, Мальмстен обвинил Леандер в том, что она настояла на выпуске международного журнала мод и не урезала траты на него. Судя по всему, это был ее любимый проект в компании, ведь она сама раньше была моделью. Кроме того, они упустили из виду значительные колебания цен на бренды в разных странах, что привело к дальнейшим проблемам с поставщиками. Неудивительно, что инвесторы стали беспокоиться и забирать деньги. Мальмстен отказывается видеть какую-либо свою вину и просто утверждает, что банки устроили против него заговор.

Он выпустил книгу, чтобы «описать крушение всех надежд эры доткомов». Это вполне получилось. Книга напоминает о тех временах, когда все казалось возможным, а любая мечта выглядела реальной. У основателей были большие амбиции, но они уделили недостаточно внимания мелким деталям, особенно техническим; они оказались совершенно не способны контролировать расходы или тратить деньги в соответствии с реальным размером бизнеса до его запуска. Мораль истории такова: запуская бизнес любого размера, нужно контролировать расходы, понимать все детали, а прежде всего — не раздувать эго до размеров планеты.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Boo Hoo»

История страшного провала онлайн-бизнеса, напоминание о безумии пузыря доткомов в конце 1990-х, из которой может извлечь уроки любой будущий предприниматель.

Если вы учредили онлайн-компанию, сосредоточьтесь и начните с малого, даже если мечтаете о большем. Не тратьте слишком много, пока бизнес не начнет приносить хоть какую-то прибыль. Не тратьте деньги инвесторов на постоянные долгие перелеты и пятизвездочные отели, по крайней мере пока ваш бизнес не станет успешным... А если вы все-таки потерпели неудачу, помните: кто-то в этом виноват (и уж точно не вы!).

ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ

Что и как говорить, когда ставки высоки

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни,
Рон Макмиллан, Эл Свитцлер, 2002

(Трудные диалоги: что и как говорить,
когда ставки высоки / Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р.,
Свитцлер Э. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.)

Одна из проблем, с которой большинство из нас сталкивается на работе, — это трудные разговоры, когда нужно попросить босса о повышении зарплаты, указать на неподобающее поведение коллег или предложить подчиненному работать лучше. Есть и другие ситуации, когда надо вступить в разговор, которого мы в глубине души опасаемся.

Эта книга призвана помочь людям вести такие разговоры и понимать, что происходит в этих случаях. Авторы начинают с признаков трудного диалога: высокая значимость разговора, различные мнения участников и сильные эмоции. Авторы признают, что люди еще недостаточно эволюционировали, чтобы уверенно проходить через трудные диалоги: от эмоционального дискомфорта учащается пульс и подскакивает уровень адреналина, что запускает реакцию типа «бей или беги». Или же, как говорят авторы, мы скатываемся к «насилию или молчанию».

И это подводит нас к одному из самых слабых мест книги — тенденции подгонять все под удобные термины или аббревиатуры.

Нам предлагается «начать с сердца», определить свой «стиль поведения при стрессе» и т. д. Все авторы работают в одном корпоративном консалтинговом агентстве (разрабатывающем обучающие программы), и часто возникает ощущение, что уроки в книге взяты из презентаций в PowerPoint с характерными мнемоническими приемами. Но если это вас не отталкивает, вы наверняка извлечете пользу из этой книги.

С самого начала авторы подчеркивают необходимость не бояться трудных разговоров, отмечая, что если игнорировать проблемы, то они могут значительно усугубиться. (Книга также изучает вопросы личностных взаимоотношений и этические проблемы: например, когда медсестры опасаются указать врачу на небезопасность методов его работы.) Рассматривается ситуация, в которой один из супругов разочарован охлаждением партнера, но вместо четкого и спокойного обсуждения ограничивается сарказмом и подколками, тем самым усугубляя проблему и создавая порочный круг. По мнению автора, люди часто думают, что им нужно выбирать между другом и истиной, и поэтому цель книги — помочь избежать этого ощущения и взяться за решение проблемы.

«Начать с сердца» — значит предварительно понять собственную позицию по проблеме и отделить гнев или личную заинтересованность от более глобального понимания вопроса. Поэтому сперва нужно поработать с частью уравнения под названием «я»: определить, чего вы хотите от себя, от других и от отношений в целом.

«Следить за сигналами» — иными словами, научиться наблюдать за реакцией другого человека. Для этого нужно хорошо понимать все знаки, которые люди стараются спрятать за молчанием (или иными способами отказа от коммуникации) или насилием, которое включает в себя в данном случае сарказм и пассивно-агрессивное поведение.

Затем нужно найти способы «обеспечить безопасность» — придумать, как получить разрешение на диалог, провести его в подходящее время и в подходящих условиях и дать понять, что вы ищете взаимовыгодные решения. Для этого вам нужно проанализировать необходимые факты и возможные варианты хода разговора, аргументы и защитные маневры. Кроме того, нужно предоставить другой стороне пространство для маневра, не создавая ощущения, что вы хотите заставить согласиться с вами.

Заключительный этап — завершение разговора и переход к устранению проблем. Авторы указывают, что завершение трудного диалога без какого-то устраивающего обе стороны варианта может только ухудшить дело.

Иногда можно сформулировать основную идею книги в нескольких сотнях слов, не упустив ничего важного. Но в случае «Трудных диалогов» детали — самое важное. Именно конкретные примеры и анализ хода разговоров — самая сильная часть книги. Она весьма рекомендуется всем, кто стремится избегать трудных диалогов или понимает, что допускает ошибки при решении межличностных проблем на работе.

Тщательное изучение книги не превратит вас за ночь в величайшего переговорщика в мире, но точно поможет понять ошибки и не совершать их в будущем.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Трудные диалоги»

Чрезвычайно полезное руководство по ведению сложных разговоров на работе и в личной жизни. Естественная человеческая реакция на такие ситуации — сражаться или убегать, а когда вместо этого мы переходим к разговорам, то часто делаем ошибки. Авторы советуют начать с анализа собственных мотивов и желаний в ситуации, а затем учат пристально наблюдать за реакцией других. Затем нужно установить контекст для «безопасного» ведения диалога, четко изложить свою позицию, прислушаться к мнению противной стороны и в итоге договориться о совместных действиях. Однако в данном случае краткого резюме книги недостаточно: для достижения максимального эффекта советуем прочитать ее целиком.

КАЖДЫЙ МОЖЕТ ЭТО СДЕЛАТЬ: КАК МЫ СТРОИЛИ COFFEE REPUBLIC НА НАШЕЙ КУХНЕ

57 законов предпринимательства из реальной жизни

Сахар и Бобби Хашеми, 2002

(Хашеми Б., Хашеми С. Каждый может это сделатть: как мы строили Coffee Republic на нашей кухне: 57 законов предпринимательства из реальной жизни. Екатеринбург: RiNO, 2005. 240 с.)

Брат и сестра Бобби и Сахар Хашеми с нуля построили британскую массовую сеть кофеен Coffee Republic, бросив высокооплачиваемую работу ради мечты. В этой книге они рассказывают историю своего бизнеса и дают советы тем, кто хотел бы добиться того же.

Надо отметить, что, начиная дело, они были не нищими: родители дали им десять тысяч фунтов (не взаймы, а в подарок), а большинство их друзей были бизнес-юристами высокого полета или инвестиционными банкирами. Они действительно на год бросили работу, но все равно как-то могли жить в доме в престижном Кенсингтоне и оплачивать все счета. Так что это вовсе не повесть о том, как выйти «из грязи в князи», как заявлено; разве что, начиная, авторы действительно не знали, как управлять кофейней.

Эта книга смешана из воспоминаний о начале бизнеса и руководства по самопомощи, которое мотивирует начать все с нуля и открыть собственное дело (конечно, если у вас есть друзья и контакты). Книга разбита на части в соответствии с законами предпринимательства Хашеми; кроме того, перечисляются восемь привычек, которые, по мнению авторов, могут привести к успеху кого угодно.

Первая из этих привычек — вера. Здесь вступает в игру фраза «каждый может это сделать». Утверждается, что все мы креативны, но реализуют это немногие. А ведь креативность — ключ к разработке собственного подхода. Во-вторых, нужно смотреть на мир с точки зрения клиентов: что они надеются получить от продукта, который вы делаете? Не полагайтесь только на исследования рынка: познакомьтесь с миром, в котором должен преуспеть ваш продукт, самостоятельно.

В-третьих, посмотрите на конкурентов; не сидите дома за столом, расписывая бизнес-планы. Авторы часто советуют читателю выходить из дома и испытывать все на собственном опыте, а не сидеть на месте, руководствуясь воображением; они рекомендуют не полагаться на уже имеющиеся навыки и опыт, поскольку это только мешает формированию новых идей. (Поскольку никто из авторов прежде не управлял кофейней, совет выглядит очевидным: разумеется, им следовало ознакомиться с работой кофеен, прежде чем заниматься этим, — так поступили бы в любой компании, открывающей новое направление.)

Авторы рекомендуют гибкий подход к бизнесу, поскольку стартапы часто терпят неудачу, и в этом случае приходится производить перегруппировку и переходить к следующей идее. Такой метод проб и ошибок в бизнесе становится все более распространенным, особенно среди стартаперов, в постоянно меняющемся экономическом климате. Как и многие другие бизнес-гуру, Хашеми советуют не считать «нет» ответом и упорствовать в достижении целей до последнего. Рекомендуется также раскручиваться самостоятельно, извлекая максимум из имеющихся ресурсов. Наконец, авторы предлагают наслаждаться своей работой и каждый день на 100% отдавать себя ей. Любой, кому не нравится его работа, согласно Хашеми, сам сдерживает свой потенциал. Корпоративным «винтикам» не подходит работа в стартапах, так что нужно проявлять креативность.

На протяжении всей книги авторы подчеркивают необходимость задавать вопрос «Почему?» и когда все в порядке, и когда дела идут

плохо, поскольку это один из способов учиться и совершенствоваться. Адаптивность, с их точки зрения, — большое преимущество, поскольку создание бизнеса — долгий процесс проб и ошибок. Если что-то не сработало, проявите гибкость и попробуйте другое. Не бойтесь отказаться от плана, если видите, что он оказался неэффективным. Если же он работает, постоянно его совершенствуйте. Поставьте себя на место клиентов и подумайте, как компании следует развиваться с их точки зрения.

Если не рассматривать личный опыт и сделать скидку на то, что не все с самого начала имеют такие преимущества, как Хашеми, то книга станет полезным руководством начального уровня. У каждого стартапа свои проблемы, но всегда полезно почитать о том, как конкретные предприниматели справились и создали успешный бизнес.

Нужно сделать еще одно замечание: история Coffee Republic оказалась вовсе не такой безоблачной. Компания в 2001 году почти обанкротилась из-за чрезмерного расширения, вскоре после этого из компании ушла Сахар, а в 2006 году акционеры выбросили оттуда и Бобби. Через три года сеть попала под внешнее управление, и при новых владельцах из ста восьмидесяти семи кофеен по всей Великобритании осталось пятьдесят две. Как это часто бывает, энергия и навыки авторов позволили создать успешный стартап, который не сумел перерасти в долгосрочный бизнес.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Каждый может это сделать: как мы строили Coffee Republic на нашей кухне»

Мы создали успешный бизнес с нуля; на самом деле это может сделать любой, даже вы (если у вас есть финансы и связи). Поставьте себя на место клиента — и вы увидите, что нужно улучшить. Выйдите из дома, проведите полевые исследования. Примите тот факт, что вы не всё знаете, и учитесь. Не забывайте спрашивать «Почему?», когда дела идут хорошо или плохо. Проявляйте гибкость, будьте готовы меняться, если дела идут плохо. «Нет» — это не ответ. Извлекайте максимум из имеющихся ресурсов. Наслаждайтесь работой и отдавайтесь ей на 100%.

КОРПОРАЦИЯ

Патологическая гонка за прибылью и властью

Джоэл Бакан, 2003

(Бакан Дж. Корпорация: патологическая гонка
за прибылью и властью. М.: Вильямс, 2007. 288 с.)

«Корпорация» — альтернативный взгляд на мир бизнеса; автор считает, что правовой статус, который корпорации приобрели за последние столетия, делает их опасным явлением.

Это интересное и сложное чтение для всех, кто считает, что миру бизнеса в современных условиях нужны радикальные реформы.

Одно из достоинств книги Бакана в том, что он не критикует людей, которые на корпорации работают. Его работа основана на интервью с представителями всех политических направлений: Милтоном Фридманом[1], Ноамом Хомским[2], опытным бизнес-консультантом и автором многих книг Питером Друкером (см. с. 55).

Закон придал корпорациям статус «лица» по вполне понятным причинам: сама идея ограниченной ответственности требует, чтобы акционеры были защищены, когда принимают разумные риски. Однако корпорации подчиняются единственному императиву: погоне

[1] Американский экономист, обладатель Нобелевской премии по экономике (1976), известный либеральными взглядами. *Прим. ред.*

[2] Американский лингвист, политический публицист, философ и теоретик. Яркий представитель левого крыла американской политики. *Прим. ред.*

за прибылью. Их единственная цель (помимо соответствия требованиям правительства, конечно) — прибыль любой ценой, невзирая на возможный экологический и общественный вред. Это их обязательство перед акционерами. Современные корпорации часто рекламируют достойные проекты, которые они развивают в бедных районах или развивающихся странах, но при этом они вынуждены представлять эти инициативы акционерам как способ получения выгоды, что компрометирует корпоративную благотворительность.

Столь же тревожным выглядит пример автомобильных компаний, которые решают, перевесит ли стоимость замены опасных бензобаков, которые могут убить водителей и пассажиров, выплаты по искам от семей погибших. И этика отходит на второй план по сравнению с эффективностью и доходами в подобных безнравственных расчетах.

В результате, по мнению Бакана, современная корпорация похожа на психопата, потому что вынуждена вести себя как психопат, преследуя личную выгоду за счет всех остальных. А общественный протест и давление не способны нейтрализовать вред корпораций, поскольку их психопатическая природа обусловлена их правовым статусом.

Для владельца малого и среднего бизнеса эта книга — очень интересное чтение. Она показывает контраст между поведением, которое требуется от советов директоров и менеджеров корпораций, и относительной свободой представителей более мелкого бизнеса: любой, кто подумывает о том, чтобы вывести частную компанию на IPO, после прочтения этой книги призадумается. Мелким же бизнесменам, опасающимся конкуренции со стороны корпораций, идея внутренней порочности последних наверняка понравится. Для покупателя, который выбирает между местным и международным бизнесом, книга может стать решающим аргументом в пользу первого. И даже ярого капиталиста и сторонника свободного рынка заставит задуматься, почему международные системы деформированы в пользу одного конкретного типа бизнеса.

Планы Бакана по реформированию корпораций интересны и разнообразны. Например, он предлагает вписать в уставы корпораций пункт о социальной ответственности бизнеса. Он также критикует идею о том, что правительства должны всегда стремиться к оптимизации,

заказывая как можно больше услуг у корпораций. И эта критика разумна, поскольку такое повышение эффективности, скорее всего, превратится в доходы акционеров, а не вернется налогоплательщикам.

Возможно, некоторые его предложения утопичны, но они продиктованы не идеологическими соображениями и не антикапиталистическим пафосом, а юридическим опытом и прагматическим пониманием разнообразных препятствий. Недавние примеры — от Enron до глобального финансового кризиса — намекают, что в ближайшее время мы станем свидетелями очередных и многочисленных корпоративных скандалов и катастроф, так что будущие читатели найдут книгу Бакана пророческой.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Корпорация»

Корпорации — это психопаты: в американском праве они считаются «лицами» и обязаны любой ценой стремиться к доходам акционеров. Бакан считает, что мы должны реформировать сам правовой статус корпораций.

Мир бизнеса должен действовать с большей социальной ответственностью и с оглядкой на будущее. Книга основана на интервью приверженцев разных политических взглядов и представляет собой занимательное чтение, ставя под сомнение сами основы деловой корпоративной этики в современном мире.

ФИОЛЕТОВАЯ КОРОВА

Сделайте свой бизнес выдающимся!

Сет Годин, 2003

(Годин С. Фиолетовая корова: сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 160 с.)

Сет Годин — интернет-предприниматель и писатель, который настолько занимательно излагает очевидные бизнес-идеи, что они кажутся революционными. Например, в его онлайн-проекте по написанию статей Squidoo статьи назывались «линзами», поскольку они собирали свет и показывали людям то, что тем нужно было знать. Как и многие другие интернет-стартапы, компания в конце концов была продана крупному конгломерату.

Книги Година легко читаются и вдохновляют. «Фиолетовая корова» — своего рода библия хипстерских стартапов. Так что ваше мнение о ней зависит от того, как вы относитесь к органическим кофейням, ироничным надписям на футболках, вязаной одежде из этичных материалов и прелестям «экономики совместного потребления». Впрочем, «Корову» стоит прочесть, если у вас ограниченный опыт в маркетинге, поскольку она дает хорошее представление о ментальности и подходах для работы с ажиотажем, рынком, сетями и удовлетворением спроса в современном мире интернета и пресыщенных рекламой покупателей. Основной посыл книги в том, что компании не могут более опираться на традиционные методы ценообразования, пиара и продвижения товара: чтобы выделиться из толпы, требуется нечто

более эффектное. Это нечто автор и называет «фиолетовой коровой» — чем-то неожиданным, заметным и увлекательным, с успехом привлекающим внимание. Затем вы продаете эту фиолетовую корову самым влиятельным людям, которые с большей вероятностью смогут передать ее дальше; Годин остроумно называет таких людей «чихальщиками», поскольку именно они — основные распространители «вируса».

Занимаясь маркетингом самостоятельно, Годин, например, посылал первые экземпляры книги в упаковках от молока, на которых был нарисован завлекательный логотип в виде фиолетовой коровы. Книги первого тиража стоили сравнительно недорого, но требовалось купить сразу двенадцать экземпляров. По замыслу Година, «чихальщики» ухватятся за предложение и затем перепродадут свои экземпляры другим. В то время Годин уже был весьма известным интернет-гуру, но надо признать, что его маркетинговое решение оказалось блестящим и стало отличной рекламой его идей.

План состоит в том, чтобы создать примечательный продукт в категории, которая уже активно раскупается; сосредоточиться на ранних последователях, чтобы они распространяли сведения о продукте, а затем вывести товар и на массовый рынок. Годин довольно высокомерно относится к традиционным методам маркетинга и рекламы, снисходительно упоминая «телевизионно-промышленный комплекс», под которым понимает рекламодателей былых времен и их старомодные методики.

В этом кроется слабость книги Година. Он пренебрегает любыми маркетинговыми решениями, кроме собственных, и слишком охотно характеризует все другие подходы как чепуху. Он упускает из виду, что и крупные, и мелкие компании всегда полагались и полагаются до определенной степени на прямой маркетинг, который он описывает, и что (к примеру) телевизионную рекламу чаще всего используют, чтобы удержать рыночную долю продукта, а не выводить новый товар на рынок. Все компании всегда в той же мере полагались на лидеров мнений, что и на традиционную рекламу. Кроме того, отвергая возможность понравиться массовой аудитории презренного «телевизионно-промышленного комплекса», Годин, по сути, говорит о запуске продуктов, которые привлекают лишь молодых хипстеров или любителей пробовать что-то новое и радикальное. А ведь они — лишь малая часть рынка.

С самого начала Годин заявляет, что традиционный бизнес — это лишь ценообразование, продвижение и пиар. И тут знатоки маркетинга могут неодобрительно покачать головами при виде очередного молодого потрясателя основ, в очередной раз изобретающего велосипед. Конечно, мир интернета и социальных сетей радикально преобразовал взаимодействие людей с компаниями и друг с другом. Но справедливо будет отметить, что идея Година вовсе не так революционна, как ему хотелось бы думать.

Однако при всем этом книгу все равно стоит прочитать. Годин пишет как проповедник и юморист одновременно, и его стиль быстро переносит читателя через короткие главы. Он обаятелен и весел, многие его замечания о передаче и получении сообщений на рынках ценны и подробны. А если у вас нет маркетингового опыта, но есть хорошая идея для бизнеса, книга послужит идеальным учебником. Годин вдохновит вас и заразит энтузиазмом, и у вас, возможно, родятся стоящие маркетинговые идеи (если коробки из-под молока не поглотят ваше внимание целиком).

СКОРОЧТЕНИЕ

«Фиолетовая корова»

Прежние методы маркетинга — это не круто и бесполезно. Больше не нужно пытаться запустить новый продукт по каналам «телевизионно-промышленного комплекса». Ценообразования, продвижения и пиара недостаточно в эпоху социальных сетей и многоопытных потребителей. Теперь требуется выпустить продукт, который нужен хипстерам, найти реальных лидеров мнений («чихальщиков») и затем предъявить им вашу «фиолетовую корову» — нечто настолько экстраординарное, что они непременно передадут вашу идею дальше. Вскоре мир уже будет полон татуировками фиолетовых коров, футболками с ироничными рисунками фиолетовых коров, вязаной одеждой из этичных материалов с фиолетовыми коровами и... ну вы поняли.

САМЫЕ СМЫШЛЕНЫЕ ПАРНИ В ЭТОЙ КОМНАТЕ

Удивительный взлет и скандальное падение Enron[1]

Бетани Маклин и Питер Элкинд, 2003

(McLean Bethany, Elkind Peter. The Smartest Guys in the Room: the Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New York: Portfolio, 2003)

Когда речь идет о книге по бизнесу, главное — своевременность ее выхода. В 2000 году корпоративный гуру Гэри Хэмел выпустил книгу «Во главе революции»[2]. Во многих отношениях это было замечательное чтение: автор утверждал, что только подлинно революционный подход поможет компаниям XXI века оставаться лучшими в мире. Однако неудачей (или заблуждением) автора стало то, что одной из компаний, которые Хэмел восхвалял за исключительную компетентность, была Enron — корпорация, которая бóльшую часть времени, прошедшего с момента первого издания книги, провела в медленном и болезненном падении.

---

[1] Американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году. *Прим. ред.*

[2] Хэмел Г. Во главе революции: как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. BestBusinessBooks, 2007. 368 с.

Книга Хэмела заслуживает прочтения, особенно ее более поздние, исправленные издания, но гораздо лучше и честнее история этой компании излагается в «Самые смышленые парни в этой комнате». Бетани Маклин обратила внимание на Enron еще в 2001 году; в то время сама она была молодой журналисткой Fortune, а компания считалась образцовой современной корпорацией, идущей в ногу со временем. В исследовании Fortune's Most Admired Companies[1] ее даже назвали «самой инновационной компанией в США».

Один финансовый аналитик поделился с Маклин своим беспокойством, и журналистка написала статью, где задала удивительно простой вопрос: как именно Enron зарабатывает деньги? Маклин предположила, что компания переоценена, исходя из ее видимой деятельности и того, что ни инвесторы, ни аналитики Уолл-стрит не могли понять, почему цена акций Enron продолжает расти и в 2000 году превысила отметку девяносто долларов. В финансовой отчетности она отметила «странные транзакции», «огромный долг» и «непредсказуемые финансовые потоки».

Конечно, сейчас все мы знаем, что у Enron были огромные проблемы, которые к моменту выхода статьи много лет скрывали с помощью сомнительной бухгалтерии, оценки сомнительных активов по рыночной стоимости и других ухищрений. Со стороны Маклин было очень смело опубликовать статью. Впрочем, вскоре ее правота стала очевидна всем, поскольку в течение 2001 года цена акций Enron упала почти до нуля, а в декабре корпорация стала крупнейшей в истории США (на тот момент) среди объявивших о банкротстве.

После этого Маклин вместе с Питером Элкиндом, журналистом-расследователем, работавшим для The New York Times и The Washington Post, написала «Самые смышленые парни в этой комнате». Книга остается лучшим описанием скандала с Enron: она подробна и основана на исследованиях и при этом смешна и интересна. Ее можно читать в сочетании с книгой Шеррон Уоткинс и Мими Шварц Power Failure

[1] Рейтинг международных и американских наиболее успешных компаний, составляемый консалтинговым агентством Hay Group в сотрудничестве с журналом Fortune. *Прим. ред.*

(«Сила поражения»)[1], которая рассказывает эту историю изнутри и показывает, как многие руководители Enron попросту отказывались видеть, что происходит.

Бетани Маклин и Питер Элкинд хорошо описали финансовые махинации главных лиц компании Джеффа Скиллинга и Энди Фастоу (которые проигнорировал CEO Кен Лэй), в том числе монетизацию активов, секьюритизацию[2] и т. д. Особенно подробно представлено использование компаний-пустышек, менее 50% которых принадлежало самой Enron и которые могли покупать у родительской компании активы по таким заоблачным ценам.

Отлично показано, как бухгалтерские фирмы и аудиторы помогают проскользнуть через сомнительные лазейки корпоративных финансов. Один из лучших отрывков рассказывает, что, допустим, у вас есть собака, а компании нужно, чтобы у вас была утка. Все, что вам нужно, — это раскрасить собаку в белый и желтый цвета, нацепить ей на нос оранжевый клюв и сказать бухгалтерам: «Это ведь утка, правда?» На что они ответят: «Конечно это утка, ведь она удовлетворяет правилам, определяющим, что такое утка». Именно отказ признать реальность и неспособность отличить этичное от легального лежат в основе многих порочных методов ведения дел. (Не похоже, кстати, чтобы в последующие годы что-то изменилось: бухгалтерская фирма Arthur Andersen сильно пострадала от своей роли в деле Enron, но в целом методы изменились не настолько, чтобы предотвратить истории, подобные краху Enron.)

Книга основана на сотнях оригинальных документов и интервью и представляет собой поучительную историю с моралью о методах «на грани», жадности и обмане, а также об опасности шаблонного мышления. Некоторые сотрудники Enron беспокоились о происходящем, но их высмеивали, игнорировали или подвергали остракизму, так что правда скрывалась, пока не стало слишком поздно.

---

[1] Swartz Mimi, Watkins Sherron. Power Failure: the Inside Story of the Collapse of Enron. Doubleday Books, 2003.

[2] Финансирование определенных активов при помощи выпуска ценных бумаг. *Прим. ред.*

Иногда корпоративная солидарность — это добродетель, но если она превращается в слепую верность, то становится одним из самых опасных пороков, и книга наглядно это демонстрирует.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Самые смышленые парни в этой комнате»

История невероятного взлета и резкого падения Enron, рассказанная журналистами-расследователями Питером Элкиндом и Бетани Маклин, чья статья 2001 года в *Fortune*, в которой задавались вопросы о причинах переоценки компании, стала одной из провозвестниц краха. Беспристрастный рассказ о том, как глупость, порочные методы, самообман и сомнительная этика привели к одному из самых эффектных крахов в истории бизнеса.

НИКОГДА НЕ ЕШЬТЕ В ОДИНОЧКУ И ДРУГИЕ ПРАВИЛА НЕТВОРКИНГА

Кейт Феррацци, 2005

(Феррацци К. Никогда не ешьте в одиночку
и другие правила нетворкинга.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 344 с.)

По мнению Феррацци, секрет успеха состоит в отношениях, которые вы формируете с другими. Он утверждает, что самые успешные люди умеют выстраивать связи. Если взять двух одинаково талантливых людей, то большего достигнет тот из них, который лучше выстроит взаимоотношения с другими. В этой книге автор делится секретами формирования связей на взаимовыгодной основе, которые помогают в достижении целей.

Нетворкинг для Феррацци — это не только профессиональные интересы: кажется, что в нем заключается вся его жизнь. Он утверждает, что жизнь нельзя делить на личную и деловую: это части одного и того же мира. Обеды, вечеринки, случайные встречи, даже участие в местных организациях — все это нужно рассматривать как способ завязывать потенциально полезные знакомства. Он отвергает стандартное понимание нетворкинга как подбора списка контактов, которые можно рассматривать как активы, в пользу взаимовыгодного

подхода и проводит разграничение между подлинным выстраиванием отношений и «приветственными рукопожатиями». Однако как бы он ни подчеркивал, что его способ общаться с миром построен на великодушии (Феррацци сводит друзей с нужными людьми или помогает тем, кто потенциально может помочь ему), трудно не раздражаться из-за его прямо-таки назойливых утверждений, что всякий социальный контакт вы обязаны рассматривать как возможность установить связи. Он указывает, конечно, что для настоящих отношений необходим интерес к другому человеку и попытки пробудить в нем интерес к вам, но звучит это несколько неестественно. Если в глубине души вы, помогая другим, рассчитываете на взаимность, то так ли искренен подход Феррацци, как он сам представляет? Выглядит довольно эгоистично, хотя автор подчеркивает, что не следует «вести счет» (то есть подсчитывать, кто для кого что сделал).

В четырех разделах книги вам рассказывают, как стать членом клуба, к которому вы хотели бы принадлежать: входить в соответствующие группы по интересам, посещать курсы, определить миссию и начать собирать контакты еще до того, как они вам действительно понадобятся. Вы не просто заводите друзей. Согласно Феррацци, вы должны прямо говорить о том, чего хотите достичь, общаясь с этими людьми, при этом не заниматься «нетворкингом ради нетворкинга».

Во втором разделе рассказывается о необходимых для этой задачи навыках. В основном они сводятся к поиску нужных людей и их контактов. Нужно пользоваться этими контактами, постоянно обновлять их и всегда использовать подвернувшиеся мероприятия, вечеринки или обеды в ресторанах для углубления связей, приглашая нужных людей в свой личный мир. Следует даже попробовать предложить им разделить ваши увлечения, будь то искусство, гольф, театр, политика и т. д. Все это во имя укрепления отношений. Автор, впрочем, говорит не о заведении друзей: за каждой связью стоит свой мотив, и из-за этого книгу не очень-то приятно читать.

Третий раздел посвящен тому, как делать из знакомых своих сторонников и, проявляя интерес к их личной жизни, заручаться их поддержкой. Он применяет компьютерный термин «пингование»[1],

[1] От команды ping, позволяющей проверить целостность и качество соединений в компьютерной сети. *Прим. ред.*

описывая регулярные контакты с вашими знакомыми для поддержания взаимоотношений. (Кстати, он рассказывает и о разрыве своих предыдущих отношений. В этом случае он явно «пинговал» недостаточно.)

В четвертом разделе читателю предлагается создать личный бренд — «быть интересным», чтобы другие захотели с ним познакомиться, и продвигать свой бренд, рассказывая как можно большему количеству людей, какой образ до них хотят донести.

Последнее замечание: прочитав эту книгу, вы никогда не сможете разговаривать с незнакомцами так, как прежде. Либо вы будете фанатично следовать советам автора и воспринимать каждую встречу как возможность для нетворкинга, либо вас будет угнетать подозрение, что советами автора пользуется человек, с которым вы общаетесь.

Крайне удручающе и крайне утомительно.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга»

Составляйте не список дел, а список знакомств. Подготовьтесь к встрече с теми, с кем хотите познакомиться. Стройте искренние отношения, не рассматривайте людей как активы. Будьте полезны им, надейтесь, что они когда-нибудь пригодятся вам, но не ведите счет. Не разделяйте личное и профессиональное: пусть ваши контакты участвуют в вашей социальной жизни, разделите с ними свои увлечения. Оставайтесь с ними на связи, будьте им полезны. Все эти отношения — способ достичь цели. Если вы ничем не можете помочь человеку, а он вам, просто игнорируйте его: он совершенно бесполезен.

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ ПОЛУЧАЮТ ЛУЧШИЕ ДОЛЖНОСТИ

Неосознанные ошибки, которые портят вашу карьеру

Лоис Франкел, 2004

(Франкел Л. П. Хорошие девочки не получают лучшие должности: неосознанные ошибки, которые портят вашу карьеру. СПб.: Питер, 2015. 288 с.)

Книга описывает сто одну ошибку женщин в мире бизнеса. Автор, бизнес-коуч доктор Лоис Франкел, считает, что эти ошибки непосредственно связаны с социализацией женщин и их самовосприятием. Основная идея книги в том, что женщины не обязаны поступать так, как их учили.

Франкел считает, что еще в детстве девочки усваивают, что для успеха нужно быть «хорошими», но для офисной среды это попросту неверно. Стереотипы поведения, усвоенные женщинами, в итоге создают впечатление, что женщины менее компетентны. Хотя книга склонна к упрощениям и генерализации женского поведения, она тем не менее содержит ряд интересных идей для женщин, которые хотят продвинуться по карьерной лестнице.

Книга начинается с теста, который поможет определить, насколько для читателя характерны определенные особенности поведения. Читательницы могут с помощью этого теста определить свои слабые и сильные стороны и создать график личностного развития. Тем самым Франкел предлагает с самого начала признать необходимость изменить поведение и мировосприятие.

Все ошибки разделены на семь категорий. В этой рецензии мы не будем перечислять всю сотню, ограничимся несколькими примерами из каждой категории. Первый раздел называется «Как играть по правилам». Франкел утверждает, что бизнес — это игра и что нужно научиться правилам и играть по ним. Здесь перечисляются такие ошибки, как выполнение работы за других (так вы покажетесь угодливой); ожидание, что вам дадут желаемое, а не прямая просьба об этом; желание промолчать (хотя не согласиться — не значит прослыть букой); нежелание пользоваться отношениями в служебных целях и стремление ограничиваться кругом друзей.

Во втором разделе «Как вы действуете» Франкел настаивает, что женщины должны изменить свое представление о лидерстве, чтобы не мешать своей карьере. Среди ошибок такого рода — стремление к одобрению или принятию другими (свидетельствует о неуверенности в себе), «мужское» поведение, неумение постоять за себя, кормление других (в прямом смысле: вас начинают воспринимать как мать, а не как менеджера), чрезмерная готовность делиться информацией о себе и излишняя забота о том, как бы не обидеть других.

В третьем разделе «Как вы думаете» речь идет о готовности читательниц к изменениям. Рассказывается о таких ошибках, как стремление видеть отцов в мужчинах-руководителях, согласие с традиционными ролями, пропуск вроде бы бесполезных совещаний (на них нужно ходить, чтобы демонстрировать интерес к работе в целом), привычка позволять другим тратить ваше время, манера все списывать на личные неудачи (например, «Ему не понравилась моя презентация» или «Наверное, я надела не то платье») и преждевременный отказ от карьеры во время безработицы. Такую самокритику нужно отринуть, иначе вы не продвинетесь вперед.

В разделе «Ваш личный бренд и самореклама» Франкел рассказывает о важности представления каждого профессионала как продукта. Ключ к позиционированию себя на рабочем месте — это создание такого продукта, который каждый захочет купить. Среди ошибок — неспособность сформировать личный бренд, излишняя скромность, низкая самооценка, пребывание в зоне комфорта вместо готовности к вызовам, стремление быть незаметной и не брать инициативу на себя. Франкел также говорит о важности использования полного имени в почтовой переписке, на совещаниях, в деловых звонках и при представлении и советует никогда не пользоваться прозвищем. Возможно, этот совет кажется очевидным, но можно считать, что тут Франкел обращается к такому аспекту женского поведения, как желание нравиться, — стремлению выглядеть менее формально, чтобы вас посчитали дружелюбным и открытым человеком. Для Франкел же это верный способ утратить всякий авторитет. Раздел «Как вы звучите» основан на том, что любая идея должна быть услышана, прежде чем ее примут на вооружение. Среди ошибок раздела: просить разрешения вместо того, чтобы утверждать намерения; слишком быстрая или мягкая речь; слишком высокий голос; постоянные извинения и сомнения вслух (ваша идея не будет убедительной, если вы постоянно говорите: «Я вроде бы…», «Возможно, я могла бы…» или «Наверное, было бы лучше, если бы…»).

«Как вы выглядите» — раздел, который больше всего критиковали феминистки; однако Франкел настаивает, что внешность имеет значение, нравится вам это или нет. Она возвращается к старому утверждению о том, что нужно одеваться для той работы, к которой вы стремитесь, а не для той, которая у вас уже есть (что, впрочем, можно применить и к мужчинам). Среди ошибок этого раздела: неподобающая одежда, макияж или прическа, склонность прихорашиваться на людях и манера наклонять голову, слушая собеседника (это выглядит наивно и некомпетентно). Честно говоря, это наиболее спорный раздел, поскольку большинство женщин и так хорошо знают, как одеваться на работу, а если вы будете одеваться для той работы, о которой вы мечтаете, может случиться конфуз — например, если вы работаете портье, а хотите быть инструктором по альпинизму.

Последний раздел называется «Как вы отвечаете». По Франкел, то, как вы реагируете на окружающих, может свидетельствовать о вашей готовности принять их суждение о вас. Среди ошибок — склонность все записывать; делать кофе и ксерокопии для других (если только это не входит в ваши служебные обязанности); привычка принимать все близко к сердцу; излишняя терпеливость; готовность ставить потребности других выше собственных; выступление на совещаниях последней; недостаточная активность на работе и терпимость к неподобающему поведению или сексуальным домогательствам вместо решительного отпора.

Есть еще один небольшой раздел, посвященный тому, как некоторые женщины стремятся опустить других женщин на дно или не продвигают их по службе. Этот момент чаще всего игнорируют в руководствах по бизнесу для женщин, где единственной проблемой считается мужское поведение. Франкел верно указывает на то, что такие действия недопустимы и не дают многим женщинам стать более успешными.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Хорошие девочки не получают лучшие должности»

Описание самых распространенных ошибок, которые женщины совершают на работе и которые могут помешать им раскрыть свой потенциал. Автор дает следующие советы.

— Научитесь играть по правилам: *не*: считайте, что это не игра, оправдывайте окружающих, делайте работу за них и держите язык за зубами.
— Измените свое поведение: *не*: пытайтесь быть милой, флиртуйте, уступайте громилам, кормите окружающих, разглашайте личную информацию.
— Измените свой образ мыслей: *не*: считайте отцами мужчин на руководящих должностях, позволяйте тратить свое время, забывайте о карьерных целях, придумывайте оправдания.

— Помните о своем бренде и продавайте себя: *не:* ждите, пока вас заметят, будьте скромнее, оставайтесь в зоне комфорта, отказывайтесь от больших задач и собственных идей.
— Помните о том, как вы звучите: *не*: говорите слишком мягким или слишком высоким голосом, слишком быстро, используйте пустые слова, слова-паразиты, забывайте думать/делать паузу перед ответом на вопрос.
— Выглядите как полагается.
— Знайте, как за себя постоять: *не*: принимайте все близко к сердцу, терпите неподобающее поведение, чувствуйте себя неуверенно из-за ошибок других, плачьте и чувствуйте себя козлом отпущения.

ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ. ПОД ЗНАКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ

Нассим Николас Талеб, 2007

(Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Азбука-Аттикус, 2018. 736 с.)

Существует множество книг, которые, строго говоря, посвящены не совсем бизнесу, но содержат как минимум одну идею, важную для бизнесменов. Пример — «Черный лебедь». Это длинная книга, которую одни находят умной, смешной и блестящей, а другие — затянутой, претенциозной и беспардонной. Основная идея книги состоит в том, что мы не умеем распознавать случайность события и логически ее осмыслять, особенно в тех ситуациях, когда возможно большое количество вариантов исхода.

Название отсылает к давнему убеждению, распространенному в Европе, что все лебеди белые, которое было опровергнуто после открытия австралийского вида. «Черный лебедь» был метафорой чего-то невозможного, пока с нового континента не поступили сведения о том, что черные лебеди действительно существуют. В XVIII веке философ Дэвид Юм упомянул об этом, критикуя идею индукции — представление о том, что если нечто происходило в прошлом, то так

будет всегда. Индукция не всегда ошибочна: так, мы предполагаем, что завтра взойдет солнце, поскольку так было всегда, и пока не обманывались в своих предположениях. Но индуктивные заключения редко бывают гарантированно верны, и это особенно важно, когда речь идет о настоящих случайностях.

Талеб обращается к этой идее, описывая события, казавшиеся всем крайне маловероятными, пока они не произошли. Среди приведенных примеров — атака 11 сентября на Нью-Йорк и появление интернета (в частности, поразительный успех Google, применившего бизнес-модель, которая до того попросту не существовала). Случившиеся вскоре после публикации книги крах рынка субстандартных ипотечных облигаций и мировой финансовый кризис сделали книгу прямо-таки пророческой, поскольку эти события большинство аналитиков тоже считали крайне маловероятными.

С точки зрения статистики мы привыкли оценивать вероятность с помощью стандартной гауссовской модели, выраженной колоколовидной кривой. События на краях кривой практически невозможны, хотя они могут быть просто редкими или даже неизбежными (как в случае с кризисом субстандартной ипотеки). Опасность в том, что, оглядываясь назад, мы можем найти объяснения и забыть об иррациональности, заставившей нас думать, что худшее не произойдет.

Инвесторам будут интересны мысли Талеба и его инвестиционный «метод гантели». Автор предлагает разместить бóльшую часть активов в самых безопасных бумагах, а 10–15% направить на высокоспекулятивные сделки: что-то да оправдается.

Кроме того, Талеб утверждает, что мы не должны пытаться предсказывать появление «черных лебедей». Нужно просто допускать все возможности, тем самым обеспечивая достаточный уровень гибкости своей бизнес-модели, тогда удастся избежать катастрофы в случае наступления отрицательного «черного лебедя», и воспользоваться плодами положительного.

Конечно, это не всегда легко, но можно представить себе исключительный сценарий, несущий пользу или вред. Например, воздействие государственного регулирования: если на следующей неделе ваш лучший продукт обложат налогами или повысят пошлины, сможете ли

вы с этим справиться? Если наступит суровая зима и из-за холодов упадут продажи, хватит ли вашему бизнесу гибкости, чтобы дотянуть до весны?

Хорошие владельцы бизнеса всегда задаются этими вопросами, но «Черный лебедь» напоминает, что такая практика должна быть стандартной. Прочтете ли вы всю книгу или попросту задумаетесь над тем, что индуктивные выводы на основании прошлого опыта — ненадежный способ предсказания будущего, вы сможете либо защитить свой бизнес от вреда, либо найти путь к процветанию, когда маловероятное событие станет реальностью.

Талеб указывает, что некоторые «черные лебеди» зависят от наблюдателя: для индейки, счастливо живущей на ферме, заклание перед Рождеством кажется непредсказуемым, но оно абсолютно ожидаемо с точки зрения мясника. (Точно так же новый налог с продаж может быть сюрпризом для производителя, но будет вполне предсказуем для чиновников, несколько месяцев разрабатывавших его проект.) Талеб метафорически советует не быть индейкой и стремиться к положению, когда вы можете «сделать из черных лебедей белых».

СКОРОЧТЕНИЕ

«Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»

Люди плохо разбираются в случайностях, и их могут застать врасплох «черные лебеди» — события, которые казались невероятными. Впоследствии можно найти объяснения этим событиям, даже если они стали результатом чистой случайности. Мораль для бизнеса состоит в том, чтобы всегда учитывать невозможное или невероятное и следить за тем, чтобы бизнесу хватило гибкости пережить катастрофического «черного лебедя» и получить выгоду от благоприятного.

УРОКИ ВЫДАЮЩИХСЯ ЛИДЕРОВ

Как развить и укрепить лидерские качества

Билл Джордж, Питер Симс, 2007

(Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров:
как развить и укрепить лидерские качества.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.)

Многие авторы книг по лидерству в бизнесе отличаются себялюбием и напыщенностью либо пропагандируют макиавеллизм или просто лень (да, «Одноминутный менеджер», это про тебя). Слишком часто они исходят из предположения, что существует некий набор качеств «великого лидера», и нужно либо развить эти качества, либо, что чаще бывает, притвориться, что их имеешь.

Эта книга предлагает свежий взгляд на проблему. Она основана на более чем сотне интервью со множеством успешных лидеров и написана бывшим CEO медицинского гиганта Medtronic[1] Биллом Джорджем в сотрудничестве с Питером Симсом. Авторы предлагают сконцентрироваться на индивидуальном опыте каждого человека и на том, как найти собственный метод лидерства в соответствии с личными принципами и ценностями. Авторы сразу же указывают,

[1] Один из крупнейших производителей медицинского оборудования. *Прим. ред.*

что «не бывает прирожденных лидеров», хотя многие руководства по бизнесу утверждают обратное. (Да, «Одноминутный менеджер», мы опять про тебя.)

Авторы предлагают будущим лидерам задаться тремя вопросами: «Кто я?», «Почему я делаю то, что делаю?» и «Каковы мои жизненные цели?». Так вы найдете подходящий именно вам способ ведения бизнеса и будете действовать целостно. Иначе как вы сможете руководить и вдохновлять, если вам недостает уверенности и вы с самого начала изменяете себе?

Книга не лишена затейливых приемов. Есть, например, диаграмма, которая иллюстрирует личный компас, указывающий на ваш личный «истинный север» (то есть на ваше подлинное «я»). Есть списки вроде «пяти измерений настоящего лидерства» (сочетание цели со страстью, основание работы на твердых ценностях, лидерство, идущее от сердца, общение с людьми и соблюдение самодисциплины во всем). Некоторые критики указывают на чрезмерное увлечение авторов рассказами, как тот или иной руководитель пришел к собственному стилю лидерства, причем авторы не всегда объясняют, как это сделать вам.

Однако некоторые примеры вдохновляют и вызывают интерес сами по себе, а книга отличается разумным подходом к сочетанию личной жизни и работы: лидерские ценности, по мнению авторов, берут начало в семье, кругу друзей и вашей личной жизни в той же мере, что и в организации или компании, где вы работаете.

Джордж также отстаивает идею о том, что у хороших лидеров в группе поддержки должны быть менторы, вместе с которыми они проводят анализ того, что идет хорошо и что плохо. Он подчеркивает, что любой, кто хочет стать лидером, остается при этом членом группы или сообщества людей, а не просто одинокой властной фигурой.

Основные идеи книги не удивительны и не новы: лучший способ стать хорошим лидером — быть верным себе и, что часто важнее, служить интересам других людей, а не собственным. Но среди множества книг по бизнесу, обещающих быстрые результаты и кратчайший путь к успеху, это, по крайней мере, честная попытка изложить некоторые базовые принципы лидерства, так что мы можем с чистой совестью ее рекомендовать.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Уроки выдающихся лидеров»

К истинному лидерству нельзя прийти за ночь или следуя четкому набору правил. Оно зависит от самосознания и хорошего понимания того, кто вы и чего хотите от жизни. Лидерство — это не ваше личное дело: вы часть общества, вам требуются наставники и группа поддержки. И нужен баланс между работой и личной жизнью, чтобы лидерство вырастало из всей вашей жизни. Если вы будете честны с собой и постараетесь строить свои лидерские принципы на самодисциплине и твердых ценностях, то вы сможете со временем действительно стать истинным лидером.

КАК РАБОТАТЬ ПО ЧЕТЫРЕ ЧАСА В НЕДЕЛЮ И ПРИ ЭТОМ НЕ ТОРЧАТЬ В ОФИСЕ «ОТ ЗВОНКА ДО ЗВОНКА», ЖИТЬ ГДЕ УГОДНО И БОГАТЕТЬ

Тимоти Феррис, 2007

(Феррис Т. Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2018. 424 с.)

Если вы задумывались, сколько времени в неделю нужно на решение определенной задачи, то вот вам ответ. Если вы хотите невероятного секса, похудеть и стать «сверхчеловеком», обратитесь к книге Тимоти Ферриса «Совершенное тело за четыре часа»[1]. Если вы хотите стать поваром мирового класса и добиться в жизни всего и за пределами кухни, он прекрасно объяснит все в «Шеф-поваре за четыре часа»[2].

---

[1] Феррис Т. Совершенное тело за четыре часа: необычное практическое руководство, которое поможет быстро избавиться от лишнего веса, стать сильным и выносливым и наслаждаться жизнью. М.: Добрая книга, 2013. 576 с.

[2] Феррис Т. Шеф-повар за четыре часа: простой способ научиться готовить как профессиональный повар, быстро обучаться чему угодно и наслаждаться жизнью. М.: Добрая книга, 2015. 648 с.

А если вы хотите навсегда отказаться от офисных крысиных бегов и разбогатеть, то, по поразительному совпадению, это тоже займет у вас четыре часа в неделю: мистер Феррис ответит на все ваши вопросы в книге «Как работать по четыре часа в неделю».

Если вы заподозрили автора в оппортунизме, стыдитесь своего цинизма. Его книги опубликованы уважаемыми издательскими корпорациями, которые проверяют факты и репутацию и которые, конечно же, никогда бы не пустили на порог автора книги, делающего сколько-нибудь сомнительные утверждения.

А теперь начнем заново. Книга представляет собой отвратительный образчик спекуляций, продолжающий длинную череду книг с нелепыми обещаниями, восходящую по меньшей мере к «Думай и богатей». Они утверждают, что способны научить быстрому обогащению. Как и в случае с «Одноминутным менеджером», частично успех «Как работать по четыре часа в неделю» связан с формированием у читателя идеи, что он не только сможет сделать что угодно, но и получится это легко и быстро.

Феррис советует офисным работникам оскорблять работодателей и коллег, стараться вообще ничего не делать, порученную работу выполнять за минимальное время, как можно больше сваливать на других, а в свободное время создавать собственный бизнес, который будет приносить пассивный, «автоматический» доход. Если советы кажутся вам довольно убогими, то вам понравится история, как Феррис выиграл турнир по единоборствам, найдя в правилах лазейку, которая позволила ему выступать в более легкой весовой категории. Он предлагает как можно больше в вашей жизни отдавать на аутсорсинг низкооплачиваемым помощникам из Индии, а также тратить время ваших друзей, требуя у них информацию, которую вы ленитесь найти самостоятельно.

Цель всего этого — оказаться в положении, когда вы сможете работать лишь по несколько часов в неделю, а в остальное время наслаждаться бесконечными выходными в чудесных местах, чтобы впечатлить друзей (если они у вас к тому времени останутся), или постоянными отпусками в дешевых странах. Однако советы по поводу того, какой же бизнес поможет вам этого достичь, удивительно туманны и неубедительны: предлагается, например, пользоваться контекстной рекламой или учредить розничный онлайн-магазин с огромными наценками, которые

и принесут фантастические доходы. Вероятно, спам от члена трансильванской королевской семьи, который собирается помочь вам создать миллионный бизнес, но сначала хотел бы уточнить некоторые детали вашего банковского счета, будет полезнее и честнее, чем эта книга.

Справедливости ради: в процессе чтения можно даже вдохновиться идеями о том, что нужно изменить свою жизнь и попытаться оптимизировать свой бизнес, чтобы он не отнимал у вас все свободное время. В целом вполне вероятно, что в будущем мы все будем работать меньше, хотя, скорее всего, когда все будут работать по четыре часа в неделю, Феррис постарается ограничиться одним. Конечно, вполне понятно желание работать поменьше или создать бизнес, который позволит вам контролировать собственное время. Это хотя бы частично может мотивировать многих предпринимателей, хотя обычно люди стремятся создать дело себе по душе, а не перебросить всю работу на других и уйти в перманентный загул.

В целом можно сказать, что лучшая идея Ферриса об обогащении, похоже, в книге не упоминается: написать низкопробное руководство по бизнесу с кричащей идеей и убедить уважаемое издательство его напечатать, активно рекламировать его в социальных сетях, блогах и других местах, пока не получится бестселлер. Затем повторять формулу успеха до тошноты, не забывая ставить в заголовок все те же «четыре часа».

Возможно, он реализует все это в следующей книге, которую назовет «Бизнес-гуру за четыре часа».

СКОРОЧТЕНИЕ

«Как работать по четыре часа в неделю...»

Жизнь коротка, не тратить же ее на тяжелую работу с 9 до 17 в офисе. Так что начните с того, что уйдите с работы или просто перестаньте ее делать — переложите все на других дураков. Учредите бизнес, который будет сам собой приносить вам горы денег, и разъезжайте по миру, посмеиваясь над теми, кто не так умен, как вы. У меня получилось — получится и у вас. (Но не у всех подряд: должны же остаться идиоты, которые будут делать всю работу.)

ХОРОШИЕ ДЕВОЧКИ НЕ СТЕСНЯЮТСЯ ПРОСИТЬ

Как договориться обо всем, используя женскую силу и обаяние

Линда Бэбкок, Сара Лашевер, 2008

(Бэбкок Л., Лашевер С. Хорошие девочки не стесняются просить: как договориться обо всем, используя женскую силу и обаяние. М.: Эксмо, 2011. 416 с.)

«Хорошие девочки не стесняются просить» — продолжение книги Women Don't Ask — The High Cost of Avoiding Negotiation («Женщины ничего не просят — высокая цена ухода от переговоров»[1]). Она вышла в свет в 2003 году и раскрывала неприятные истины о гендере и переговорах, указывая на препятствия, которые часто не дают женщинам вести диалог так же успешно, как мужчинам. В книге объяснялось, как социальные и культурные причины обусловили гендерные различия на рабочем месте и вылились в значительные экономические последствия для женщин на протяжении их трудовой жизни. Авторы утверждали, что, поскольку женщины обычно не обсуждают свою зарплату (особенно на первой работе), а мужчины к этому склонны,

[1] Babcock L., Laschever S. Women Don't Ask — The High Cost of Avoiding Negotiation. Princeton University Press, 2003.

то за весь стаж женщинам платят примерно на 500 тысяч долларов меньше, чем мужчинам.

«Хорошие девочки не стесняются просить» построена на успехе первой книги и предлагает более структурированный и практичный подход к рабочим переговорам для женщин. Бэбкок и Лашевер написали книгу после общения с женщинами, которые связывались с ними после выхода первой книги, и дальнейшего анализа положения женщин на рабочем месте. Это практическое руководство для женщин, как пересмотреть взаимодействия с окружающими на работе и в личной жизни. Авторы формулируют программу из четырех этапов, каждый из которых сопровождается упражнениями для успешных переговоров.

На первом этапе Бэбкок и Лашевер объясняют женщинам, что все в этом мире обсуждаемо. Они признают, что во многом предубеждение против работающих женщин в обществе институализировано и частично принимается самими женщинами. Читательницам предлагается определить личные и профессиональные цели. Вопросы «Какова ваша идеальная работа?» и «Что делает вас счастливой на работе и дома?» относятся не только к рабочему месту: нужно сконцентрироваться на своих убеждениях и отношении к делу. Второй этап состоит в подготовке почвы для переговоров. Рассматриваются все навыки и стратегии переговоров; объясняется, что самое важное — это знание себя и того, как самооценка влияет на поведение. Авторы предлагают выяснить в интернете, как оплачивается аналогичная работа других (и мужчин, и женщин), перечислить ваши личные и профессиональные достижения и составить список, кем вы хотите стать и чего добиться в долгосрочной перспективе. Кроме того, постарайтесь как можно больше узнать о человеке, с которым вы ведете переговоры. По мнению авторов, в этом состоит ключ к успешным переговорам: вооружившись фактами, вы усилите свою позицию.

Третий этап (под названием «Подготовка») предлагает торговаться до упора. Авторы рассказывают о прелестях интегративных переговоров[1] при формировании первого предложения, доказательстве

[1] Переговоры, в ходе которых стороны ищут такое решение, при котором каждая из сторон смогла бы получить дополнительные выгоды без ущерба для другой стороны. *Прим. ред.*

своей ценности и использовании компромиссов для преодоления всех препятствий. Есть даже раздел «Спортзал переговоров» с шестинедельной программой, призванной помочь женщинам справиться с более сложными переговорами, выработав выдержку и упорство. Этот раздел призван усилить позиции женщины, развить уверенность, что она имеет право о чем-то просить, не чувствуя себя виноватой.

Последний блок призван показать женщинам, как можно подвести итоги. Бэбкок и Лашевер предлагают порепетировать переговоры с подругой, чтобы избежать слишком быстрых уступок и добиться желаемого. Они подчеркивают, что важно произвести на человека, с которым вы ведете переговоры, нужное впечатление, и дают советы, как закрыть сделку.

Как и многие книги о работающих женщинах, «Хорошие девочки не стесняются просить» критиковали за акцент на белых женщинах-профессионалах и недостаточное внимание к другим видам неравенства — например, на основании расы или происхождения. Несмотря на серьезное исследование того, как социальные условия мужчин и женщин влияют на статус и достижения женщин, авторы исходят из предположения, что все женщины начинают с одного и того же уровня и подвергаются одинаковой дискриминации. Это определенно не так, к тому же книга рассказывает лишь о «белых воротничках».

Книгу критикуют также за слишком снисходительное отношение к женщинам, которые ничего не просят и, следовательно, ничего не получают; при этом вина за недостаточные достижения возлагается на них самих, а не на структуру рабочей среды. Например, не идет речи о причинах, лежащих в основе разницы в оплате труда. Есть также несколько противоречий: например, утверждение, что женщины с детства привыкли ничего не просить, странно смотрится рядом с признанием, что женщины могут столкнуться с сексизмом, если будут просить слишком настойчиво. Авторы предлагают быть милыми и более склонными к сотрудничеству, но не слишком настойчивыми и в то же время преодолевать стереотип о необходимости быть милой, чтобы добиться успеха.

Полезные советы в книге есть, особенно в части сбора знаний и фактов при переговорах и подготовке. Однако иногда она кажется

странной: например, когда подчеркивает необходимость изменений в обществе, но призывает женщин помнить о том, как их это общество видит; или когда предлагает женщинам во избежание сексизма измениться самим, а не пытаться изменить общество.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Хорошие девочки не стесняются просить»

Подумайте, чего вы хотите; возможно, для этого придется не только ответить на вопросы о работе, но провести полноценный самоанализ. Все в жизни обсуждаемо; только вы решаете, что справедливо, и управляете своей жизнью. Научитесь закладывать основы для переговоров: узнайте, сколько вы стоите и кто тот человек, с кем вы ведете переговоры (даже мелочи могут пригодиться). Подготовьтесь и ставьте высокие цели: определите стратегию и используйте силу интегративных переговоров. Старайтесь участвовать в более сложных обсуждениях. Перед сложными случаями порепетируйте. Подведите итоги.

ПРЫГНИ ВЫШЕ ГОЛОВЫ!

20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха

Маршалл Голдсмит, 2008

(Голдсмит М. Прыгни выше головы!: 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 280 с.)

Бизнес-эксперт и консультант Маршалл Голдсмит описывает, как особенности межличностного общения, которые некогда помогли добиться определенного карьерного роста, начинают сдерживать человека. Он перечисляет двадцать «дурных привычек» успешных людей, встающих на пути к дальнейшему росту. Как следует из названия, книга рассчитана на тех, кто уже занимает руководящие должности, и в основном описывает ловушки, случайно попав в которые можно столкнуться с непреодолимыми препятствиями.

Голдсмит отмечает, что порой важнее составить не список дел, а «список отказов». Это развивает интуицию и дает возможность лучше понять, как ваше поведение и действия воспринимают окружающие. Автор считает преследование личных интересов одной из важнейших и потенциально опасных черт руководителя. Он приводит четыре основных фактора: деньги, власть, статус и популярность. Именно в погоне за ними у нас могут развиться нежелательные черты характера, которые со временем могут стать неотъемлемой частью натуры.

И чем выше вы поднимаетесь, тем больше вероятность, что у вас выработается склонность к такому поведению.

Одна из первых привычек, описанных Голдсмитом, — стремление выиграть любой ценой. Он советует всегда спрашивать себя, действительно ли данная конкретная битва (если воспринимать ее как битву) того стоит. Он указывает, что не всегда так уж важно соперничать с другими. Вторая привычка — желание всегда высказать свое мнение, услышав чужое: Голдсмит рассматривает это как демонстрацию собственной значимости. Не удивительно, что так легко прослыть заносчивым и бесчувственным. Вынесение суждения — тоже ложный шаг: руководители часто чувствуют потребность постоянно судить других. Применение к другим собственных стандартов часто приводит к снижению продуктивности.

Многие из привычек, которые описывает Голдсмит, носят отчетливо социопатический характер. Крайне разочаровывает, что существуют менеджеры, которых нужно отдельно предупреждать, что не стоит выдавать деструктивные реплики, выступать с ненужным сарказмом, начинать ответ со слов «нет» или «но», демонстративно отрицать чужие идеи и воздерживаться от слов благодарности в адрес людей, которые что-то для них сделали (опыт показывает, что все это весьма широко распространено). В том же русле Голдсмит отмечает, что неразумно постоянно хвалиться тем, как вы хороши, не слушать окружающих или наказывать гонца, принесшего дурные вести.

Он дает хороший совет: больше объяснять коллегам, что именно вы делаете. Если вы не рассказываете, что происходит, они могут подумать, что вы что-то скрываете, а это порождает неопределенность и подозрения. Он предлагает проявлять больше великодушия по отношению к другим, отмечать их заслуги, признавать собственные ошибки и чаще благодарить.

Однако на каждый такой простой, но очевидный совет приходится предупреждение о столь же очевидных вариантах некрасивого поведения, например приписывания себе чужих заслуг или оправдания своего поступка особенностями характера, вместо того чтобы посмотреть на себя со стороны и попытаться измениться. (Впрочем, тут Голдсмит довольно оптимистичен: он утверждает, что с помощью рефлексии

и некоторых усилий измениться может любой и что эти изменения могут принести внутреннее удовлетворение.)

В целом бóльшую часть советов Голдсмита относительно двадцати плохих привычек можно свести к одному: каждый раз, когда вы ведете себя как наглый идиот, остановитесь. По крайней мере, анализируйте свое поведение и старайтесь замечать собственные ошибки.

Хотя многие руководители, увы, действительно проявляют некоторые или многие неприятные черты, перечисленные в книге Голдсмита, она скорее производит впечатление двадцати правил того, как не выглядеть полным ********. Человека, обладающего всеми двадцатью перечисленными характеристиками, не выносили бы не только коллеги, но и вообще все. Руководящая должность действительно предполагает склонность к избыточному контролю, что может привести к некоторым из перечисленных здесь привычек. Однако книгу проще использовать в качестве инструкции, «как не надо», для самовлюбленных идиотов, чем как сборник советов по преодолению этих привычек на пути к дальнейшему успеху.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Прыгни выше головы!»

Допустим, вы стали руководителем и теперь считаете себя важной персоной. Но настало время признать, что вы знаете не все на свете, а некоторые свойства личности, которые привели вас на нынешний уровень, дальше будут только мешать. Не всегда стоит оставлять за собой последнее слово. Не всегда обязательно выигрывать. Почаще говорите спасибо и признавайте чужие заслуги. Объясняйте коллегам, что происходит. Не думайте, что вы обязаны всех судить. Перестаньте оправдываться и признайте свои ошибки. Не живите прошлым, не прикрывайте проступки чертами характера. И прежде всего помните, что все руководители в определенной степени социопаты.

ИГНОРИРУЙ ВСЕХ, ИЛИ КАК СТАТЬ КРЕАТИВНЫМ

Хью МакЛаод, 2009

(МакЛаод Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М.: Карьера Пресс, 2011. 184 с.)

Хью МакЛаод — маркетолог и иллюстратор, больше всего известный своими карикатурами на обороте визитных карточек. Книга выросла из сорока правил креативности, который он разместил в своем блоге Gaping Void («Зияющая пустота»). Этот список разошелся в виде электронной книги более чем миллионом экземпляров, а затем был издан и на бумаге.

Очевидно, что книга предназначена в основном для представителей творческих профессий, но МакЛаод называет ее набором советов, которые он сам хотел бы получить в двадцать лет. Те, кто уже давно занимается творческой деятельностью, возможно, посчитают некоторые советы очевидными, но новичкам они могут пригодиться.

Это очень содержательная книга, проиллюстрированная комиксами самого МакЛаода. Ее основная тема — конфликт между пуристским подходом к творческой деятельности и позицией, допускающей неизбежность компромиссов. МакЛаод излагает свою теорию «секса и денег», которая состоит в том, что порой творческая работа является

«сексуальной» (впечатляющей, приносящей удовлетворение, необычной), а в других случаях она носит более приземленный характер, но вполне неплохо оплачивается. Если повезет, вы можете найти работу, которая одновременно обладает обеими характеристиками, но большинству людей обычно приходится строить карьеру в двух направлениях, и чем быстрее вы примете неизбежное, тем быстрее добьетесь прогресса. В то же время важно понимать, что «как только ваши мечты станут реальностью, они перестанут быть мечтами». Иными словами, как бы чисты ни были цели вашего творчества, успех принесет с собой и множество трудностей. В одной из подписей к рисункам МакЛаода говорится: «Я работаю бесплатно, а платят мне за то, что я отвечаю на электронные письма».

Книга часто грубоватая и местами очень смешная, но в ней много действительно хороших советов о том, как поддерживать равновесие между пуристским подходом и необходимостью получать за свою работу деньги. Например, предложение «петь собственным голосом» и избегать толпы, а не пытаться из нее выделиться — мудрый совет для того, кто слишком часто подумывает о компромиссе. МакЛаод подчеркивает, что вы сами лучше всего реализуете собственные идеи. И чем они оригинальнее, тем меньше вам нужны чужие советы.

Книга весьма здраво рисует трудности на пути молодых творцов. МакЛаод призывает к бережливости, усердному труду и предостерегает от следования мифу «умри молодым», воспевающего алкоголь и наркотики. Он язвительно критикует мнение (популярное у молодых художников), что нужно просто найти блестящую идею и ждать, пока тебя «откроют»: «Если ваш бизнес-план состоит в том, чтобы вас открыла какая-нибудь большая шишка, то он, скорее всего, обречен на провал». Цель таких советов — не оттолкнуть людей от творчества, а подчеркнуть необходимость тяжелого труда и прилежания, напомнить о том, что вы сами несете ответственность за собственный труд и сами должны придумать бизнес-план монетизации этого труда.

В то же время автор эффективно объясняет, что «продажа себя» — это не всегда самый простой выбор, который, однако, может по-своему окупиться. Но у всего есть свои пределы: если вы слишком разбавите исходную идею, она вообще никому не придется по вкусу. В то же

время он отвергает мысль о необходимости разграничения «творчества» и «коммерции», которое, по мнению многих, служит основой превращения творчества в деловую возможность. А одно из сорока его правил гласит: «Не уходите с основной работы». Не очень-то веселый, но определенно разумный совет.

Книга пришлась по вкусу не всем: одни ругают ее за снисходительный тон и противоречия, другие считают бессвязным бредом человека, который решил отказаться от в меру успешной карьеры художника комиксов и «продался», став маркетологом. Но на каждого молодого творца, которому не нужны подобные советы, найдется пятьдесят других, кому «Игнорируй всех» принесет пользу. А для каждого, кто обдумывает жертвы и компромиссы между творчеством и деньгами, книга станет легким и развлекательным, но важным и полезным чтением.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Игнорируй всех, или Как стать креативным»

Краткое иллюстрированное руководство по проблеме сочетания творчества и зарабатывания на жизнь. Сорок коротких советов, в основном адресованных молодым творческим людям, которым еще только предстоит пойти на компромиссы и жертвы ради выживания.

Сам МакЛаод так вкратце резюмирует содержание книги: «Усердно трудитесь. Держитесь за работу. Живите просто и тихо. Будьте скромными и позитивными. Сами будьте кузнецами своего счастья. Будьте отзывчивыми и вежливыми».

ЗОЛОТО ДУРАКОВ

Как неограниченная жадность испортила мечту, обрушила мировые рынки и стала причиной катастрофы

Джиллиан Тетт, 2009

(Tett Gillian. Fool's Gold: The Inside Story of J. P. Morgan and How Wall St. Greed Corrupted Its Bold Dream and Created a Financial Catastrophe. London: Abacus, 2010)

Во время мирового кризиса 2007–2008 годов Джиллиан Тетт, финансовый журналист и специалист по кредитным рынкам, была одним из самых интересных авторов, писавших на эту тему. Она писала о Японии, когда там в 1990-х лопнул финансовый пузырь, а степень по антропологии помогла ей разглядеть черты родоплеменного строя в финансовом секторе. Ее книга о кризисе всегда будет интересным чтением.

Автор основное внимание уделяет изобретению кредитных деривативов и других финансовых инструментов. В частности, тому, как команда количественных аналитиков[1] из J. P. Morgan[2] построила

[1] Специалисты, занимающиеся проектированием и реализацией моделей для оценки финансовых продуктов. *Прим. ред.*

[2] Американский финансовый холдинг, образовавшийся в результате слияния нескольких крупных банков США. *Прим. ред.*

на их продаже процветающий бизнес после декадентского корпоратива во Флориде: обсуждение сопровождалось огромными порциями коктейлей, а менеджеры в одежде прыгали в бассейны. В результате команда Morgan выступила с идеей секьюритизации не только займов, но и кредитных деривативов. Многие члены той команды позже перешли на работу в другие компании, так что их методы стали популярными. И хотя изначально в число деривативов не включалась субстандартная ипотека, именно она позднее стала соломинкой, сломавшей спину верблюда.

Тетт — блестящий и острый на язык автор, но главный сюрприз книги (и один из главных поводов для критики) состоит в том, что она не так уж осуждает команду J. P. Morgan и словно бы принимает за чистую монету их аргументы по поводу того, что ответственность за кризис несут не математические модели и деривативы сами по себе, а грубые ошибки других организаций, допущенные при копировании изначальной бизнес-модели. Конечно, ее анализ к этому не сводится, как мы увидим, но именно эта особенность книги делает ее наиболее интересной с точки зрения бизнеса.

Если вы позволите Тетт поставить вас на место первых трейдеров, вы увидите, как легко поверить, что они занимаются замечательными вещами, и увлечься. Равномерно распределяя риск, они думали, что устраняют одну из главных банковских проблем — опасность, что ссуды никогда не будут выплачены. Тем самым, как считали они, капитализм открывал себе дорогу к новому росту: банки могли свободно ссужать капитал и использовать деривативы и секьюритизацию для защиты от соответствующих рисков.

Конечно, сейчас-то мы знаем, что все это было иллюзией и такое распределение рисков означало, что при высоком уровне невыплаченных ссуд или дефолтов математические модели просто перестанут работать, поскольку такую возможность они не учитывают. То, что выглядело методом распределения рисков, оказалось способом сосредоточить их все в одном гигантском риске дефолта, шансы которого неуклонно повышались: ведь банки поощряли к более либеральной выдаче кредитов именно тем людям, которые вероятнее всего не смогли бы их выплатить.

Впрочем, задним числом всегда понятно, в чем именно организация допустила ошибку. И все мы знаем, что ошибки часто объясняются энтузиазмом по отношению к новой соблазнительной модели, который заставляет пренебречь риском провала или посчитать его слишком малым.

Тетт замечательно пишет о том, что даже сомневаться в эффективности секьюритизации было не принято. Она рассказывает, что многие специалисты предупреждали о проблемах, но их игнорировали или подвергали остракизму (что несколько уравновешивает ее стремление понять точку зрения J. P. Morgan). Уже в начале 1990-х опытный финансист Феликс Рохатин отмечал, что деривативы — это «финансовые водородные бомбы, создаваемые на персональных компьютерах двадцатишестилетними обладателями степени MBA». Тетт признает, что богатство и власть, обретенные благодаря первым финансовым успехам этой бизнес-модели, наложили своего рода обет молчания на финансовые организации, которые не хотели признать даже возможность того, что однажды все может пойти не как надо.

Помимо этого автор описывает, как в результате первых проповедей количественных аналитиков компания J. P. Morgan стала активно выступать против принятия более жестких правил регулирования рынков деривативов, что стало еще одним звеном в цепи событий, приведших к краху. Непонятно, как можно было избежать краха тогда и что можно сделать сейчас, чтобы не повторить ошибок в будущем. Было бы очень смело сейчас утверждать, что проблема решена: ведь слишком многие участники кризиса остаются у власти в своих финансовых империях, а для предотвращения повторения кризиса сделано очень мало.

Эта книга была подготовлена в 2009 году и представляла собой своеобразный репортаж с линии фронта, отсюда и некоторые неизбежные слабости. Но в целом это отрезвляющий рассказ о том, что именно пошло не так, и полезное чтение для всех участников бизнеса, которым грозит опасность шаблонного мышления (а грозит она в большинстве сфер), поскольку именно на вершине успеха сеются семена будущего провала. Если в такие моменты нам не удается распознать

гордыню и крайнюю жадность, то глобальный финансовый кризис 2007–2008 годов — не последний случай, когда подобное поведение привело к краху компаний.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Золото дураков»

Уважаемая финансовая журналистка Джиллиан Тетт сразу же после мирового финансового кризиса рассказывает историю команды J. P. Morgan, чей новаторский подход к деривативам внес вклад в создание условий для краха. Хотя Тетт исключительно мягко относится к J. P. Morgan и большую часть вины возлагает на тех, кто в последующие годы решил воспользоваться теми же методами, она ярко описывает безумный оптимизм и самоуверенность финансовых вундеркиндов, уверенных в том, что им удалось исключить любой риск при кредитовании.

ДРАЙВ

Что на самом деле нас мотивирует

Дэниел Пинк, 2009

(Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует.
М.: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.)

В «Драйве» Дэниел Пинк утверждает, что нашел ответ, достойный XXI века, на вопрос о том, что мотивирует людей. По Пинку, методы вознаграждения за продуктивность больше не работают, так как современные индустрии опираются скорее на творческое и критическое мышление, чем на производство. Свои идеи Пинк подкрепляет в основном примерами из новых технических отраслей, хотя утверждает, что его подход хорошо работает и в образовании.

Пинк определяет три основных элемента мотивации: автономия, мастерство и цель. Он утверждает, что метод кнута и пряника (финансовое вознаграждение на основании результатов работы) перестал работать и следует поощрять в людях более творческий подход к работе. Это даст им ощущение большей автономии и побудит лучше работать. Когда сотрудники обретут это чувство, они выйдут на третий уровень мотивации — цель. Они захотят работать лучше и чище, поскольку будут считать, что принимают самостоятельные решения, а не просто делают то, что им говорят.

Пинка интересуют не столько результаты, сколько то, почему люди, выполняющие определенную работу, думают, что могли бы выполнять ее лучше. Предполагается, что возможность проявлять инициативу мотивирует их больше, чем финансовое вознаграждение. Он часто

использует наукообразный жаргон: например, проводит разграничение между «алгоритмическими» заданиями (выполнением ряда заранее установленных шагов или просто следованием тому, что вам говорят) и «эвристическими», подразумевающими более креативный подход. Это вполне соответствует его положению о том, что «внешние» факторы (финансовая выгода) меньше мотивируют, чем «внутренние» (ощущение самомотивации и контроля над собственным творчеством). Он подтверждает свои идеи тем, что обезьяны, судя по всему, обладают врожденной склонностью к разгадыванию загадок.

Все это действительно хорошо работает, например, в интернет-стартапах, которыми управляют друзья, но автор игнорирует тот факт, что большинству компаний все же требуются какие-то результаты. В последнее время сотрудники все чаще получают достаточно автономии, к тому же уже и так доказано, что чем больше люди контролируют свою жизнь, тем эффективней работают (возможно, они просто меньше ненавидят от этого свою работу и начальство). Однако людям все же требуется финансовое вознаграждение за труд, а Пинк опасно близок к утверждению, что денег можно не платить, поскольку они никак не мотивируют (разумеется, именно так его книгу и интерпретировали некоторые критики).

Идея о том, что бóльшая автономия приводит к большей удовлетворенности сотрудника, не нова. А предложение найти баланс между автономией и деньгами лишь незначительно дополняет уже и без того хорошо известный подход к менеджменту.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Драйв»

Деньги не мотивируют. Откажитесь от оценок на основе результатов. Пусть сотрудники будут более креативными и автономными. Удовлетворенность работой зависит от ее интересности, а не от зарплаты. Хорошие сотрудники получаются из обезьян: они любят «работать», то есть творчески решать задачи, и готовы делать это за арахис (в самом прямом смысле).

НАЧНИ С ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»

Как выдающиеся люди вдохновляют действовать

Саймон Синек, 2009

(Синек С. Начни с вопроса «Почему?»:
как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать.
М.: Эксмо, 2015. 272 с.)

«Начни с вопроса „Почему?“» отличается от большинства книг по бизнесу тем, что рекомендует строить бизнес на основе лояльности клиентов, а не манипулировать клиентами и сотрудниками. Книга особенно важна в современном климате стартапов и ответственного потребления, когда источник продаваемых товаров может стать неотъемлемой частью истории компании и реальным коммерческим аргументом.

Согласно Синеку, не так важно, чем вы занимаетесь, как то, почему вы это делаете. Его книга описывает систему построения преуспевающего бизнеса, не ограничивающегося хорошими показателями продаж. Он ставит в пример политических лидеров (Мартин Лютер Кинг), бизнесменов (Стив Джобс) и пионеров-изобретателей (братья

Райт), чтобы показать, как приобретать сторонников, создавая бренд в соответствии с концепцией.

Синек предлагает задать три вопроса: «Что?», «Как?» и «Почему?» — и утверждает, что все три очень важны для бизнеса. «Что?» относится к товарам и услугам, которые приносят деньги; «Как?» позволяет описать, чем бизнес выделяется из ряда подобных; «Почему?» формулирует основной смысл существования бизнеса. Он утверждает, что, давая ответ на вопрос «Почему?», вы превращаете клиентов в лояльных сторонников.

В книге выделены два вида продаж. Один из них — продажи через «Что?», которые, согласно Синеку, неизбежно связаны с манипулированием. Напротив, продажи через «Почему?» вызывают доверие и создают лояльность, вовлекая эмоции.

Он предлагает три варианта поиска ответа на вопрос «Почему?». Сначала оглянитесь и спросите себя, каков был ваш первоначальный мотив или конкретная проблема, которую вы хотели решить. Во-вторых, осмотритесь и спросите какого-нибудь близкого друга, почему он готов проводить с вами время, или подумайте, что привлекает людей в вашем бизнесе. В-третьих, всмотритесь в глубь себя: у самых успешных бизнесов есть широкая концепция, не всегда филантропическая, но обязательно вдохновляющая. Как только вы найдете ответ на вопрос «Почему?», дайте это понять окружающим. Синек утверждает, что, следуя собственной концепции, вы привлечете верных поклонников.

Это простая, но действенная идея, которая к тому же приятно выделяет книгу из псевдопсихологической литературы, пытающейся научить вас убеждать людей в своих достоинствах (даже если у вас их и нет). Смысл в том, что если люди в вас верят, то они будут у вас покупать. И многие бизнесы — от крафтовых пивоварен и кофеен до довольно крупных корпораций — сейчас успешно следуют этой модели. Можно критиковать ее за недостаточно серьезный поиск себя, но примеры Синека весьма масштабны и глубоки. Его идеи подходят малому и крупному бизнесу, некоммерческим организациям и даже политикам.

Короче говоря, не манипулируйте, а вдохновляйте.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Начни с вопроса „Почему?“»

Полезное руководство для всех, кто хочет создать аутентичный бизнес с подлинно лояльными клиентами.

— Что? — товары и услуги, которые приносят деньги.
— Как? — процессы, которые выделяют ваш бизнес из числа конкурентов.
— Почему? — мотивация бизнеса.
— Имейте свое миропонимание и распространяйте его.
— Завоевывайте доверие и лояльность покупателей, мотивируя их, а не продавая им.
— Лояльные последователи лучше, чем монопольный рынок.

Будьте верны себе.

10 ПРАВИЛ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОГО УСПЕХА

Мария Бартиромо, Кэтрин Уитни, 2010

(Bartiromo Maria, Whitney Catherine.
The 10 Laws of Enduring Success.
New York: Crown Business, 2011)

Мария Бартиромо, во время работы над книгой — ведущая финансовой программы «Последний звонок» на CNBC, написала ее как сборник собственных советов по достижению успеха, которые по большей части касаются личного отношения и внутренних ресурсов, а не внешних факторов. Такой подход дал ей возможность затронуть не только удачу в бизнесе и материальные достижения, но и успех в целом (ее соавтор Кэтрин Уитни — писательница из Нью-Йорка, автор многих книг о политике и бизнесе).

Бартиромо предлагает десять простых и кратких правил успеха; книга легко читается. Первое правило называется «Знание себя». Оно рекомендует как можно лучше определить собственные возможности и чаяния. Без этого успех невозможен: вы должны узнать себя, чтобы понять, какое направление примет ваша жизнь и как вы будете стремиться к успеху. Пусть вас вдохновляют другие, но нужно

понимать, что вы не можете быть ими. Бартиромо подчеркивает также, что успех определяете вы сами — его нельзя мерить чужими достижениями. Такой подход значительно отличается в лучшую сторону от советов «обыграть больших мальчиков», которые пропагандируют многие успешные бизнес-леди. Предложенные методы подходят как мужчинам, так и женщинам.

Второе правило — «Замысел»: нужно сосредоточить все внимание на проекте, успеха в котором вы собираетесь добиться. Автор не рекомендует разбрасываться и просит читателей всегда помнить о том, чего они хотят достичь, и думать, как этого добиться. Из этого вытекает третье правило — «Инициатива». Оно сводится к следующему: когда вы понимаете, чего хотите, не медлите. Каждый день делайте что-то не откладывая. Это научит вас использовать возможности по мере их появления.

Четвертое правило — «Храбрость» — вытекает из «Инициативы», потому что определенно требуется смелость, чтобы сделать телефонный звонок, ухватиться за чье-то предложение и добиться желаемого. Бартиромо советует сконцентрироваться на возможностях, а не на страхе. Храбрость — это внутренняя сила, которая позволяет преодолеть обстоятельства и воспользоваться подвернувшимся шансом.

Пятое правило — «Честность». Бартиромо описывает ее как внутреннее убеждение в своей правоте. По ее мнению, так вы добьетесь наибольшего уважения со стороны окружающих. Оно хорошо сочетается со «Знанием себя», потому что подразумевает, что вы действуете в соответствии со своими убеждениями. Честность позволяет завоевать доверие коллег, повышая вероятность обрести новые возможности. От вас также требуется быть собой и действовать в соответствии со своими внутренними убеждениями, даже если это порой не добавляет вам популярности.

«Адаптивность» — следующий элемент списка: Бартиромо рассматривает ее как антоним самодовольства. Книга была написана по следам финансового кризиса 2008 года, и автор указывает, что необходимо принять изменения или потерю работы, смириться с тем, что всегда нужно будет чему-то учиться, и что никогда не поздно попытаться вывернуть на правильный путь. Это здравый совет для всех, кто

хотел бы изменить карьеру или расширить горизонты. В нынешних условиях все мы определенно должны быть открыты для изменений.

Следующее правило — «Скромность», которая, по мнению Бартиромо, состоит в понимании того, что вы — не центр вселенной. Не стоит раздуваться от важности. Скромность требуется, чтобы узнать правду о себе и других, добиться честности и знания себя.

Последние три правила — «Выносливость», «Цель» и «Гибкость» — взаимосвязаны. Выносливость требуется, потому что путь к успеху может быть долгим, и нужно набраться терпения. Бартиромо подчеркивает необходимость сохранения темпа и умения пожертвовать краткосрочными выгодами ради долгосрочных результатов. Чтобы стать счастливым, вы должны смотреть в будущее и жить осмысленной жизнью. Такая жизнь ценнее материальных факторов: доходов, работы, статуса. А гибкость — это просто иной аспект выносливости, потому что вы должны уметь переживать взлеты и падения в жизни, если хотите добиться успеха.

Автор концентрируется на личных качествах, поэтому книга может оказаться полезной для людей любого возраста: и уже состоявшихся бизнесменов, и вчерашних студентов, начинающих работать. Она в большей степени сосредоточена на человеке, чем другие руководства по бизнесу, но, возможно, именно из-за этого лучше других выдержит испытание временем. Недостаток ее — в почти полном отсутствии практических советов, как справляться с конкретными ситуациями на работе, особенно для женщин.

СКОРОЧТЕНИЕ

«10 ПРАВИЛ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОГО УСПЕХА»

Чтобы преуспеть в жизни, понадобятся десять добродетелей:

— Знание себя: умейте определить себя и то, на что вы способны.
— Замысел: концентрируйтесь на том, чего вы стремитесь достичь.

— Инициатива: не медлите и каждый день делайте что-то, что вам больше хотелось бы отложить.
— Храбрость: соберитесь с внутренними силами. Замените идею страха идеей возможности.
— Честность: всегда старайтесь делать то, что соответствует вашим внутренним ощущениям.
— Адаптивность: избегайте самоуспокоенности. Примите тот факт, что порой нужно меняться и учиться.
— Скромность: знайте себя, но не думайте, что вы — центр вселенной.
— Выносливость: жертвуйте краткосрочными выгодами во имя долгосрочных результатов.
— Цель: чтобы стать счастливым, живите полной, осмысленной жизнью.
— Гибкость: адаптируйтесь, чтобы справляться со взлетами и падениями жизни.

ИГРА НА ПОНИЖЕНИЕ

Тайные пружины финансовой катастрофы

Майкл Льюис, 2010

(Льюис М. Игра на понижение: тайные пружины финансовой катастрофы. М.: Альпина Паблишер, 2018. 280 с.)

В этой книге не так много рецензий на триллеры, но Майкл Льюис — великолепный автор, а тема очень увлекательна.

Он рассматривает финансовый кризис 2008 года иначе, чем многие. Льюис прекрасно и понятно описывает деривативы, долговые обязательства с обеспечением, структурные инвестиции и другие специфические финансовые инструменты, но в основном его интересуют люди, которые во время кризиса получили огромные прибыли или понесли убытки. В особенности он сосредоточивается на тех историях, чьи герои предчувствовали кризис и в отдельных случаях смогли извлечь выгоду из краха рынка, заняв короткие позиции[1] на рынке субстандартной ипотеки.

Среди тех, кто предсказал кризис, были: Мередит Уитни — финансовый аналитик, известная своими «медвежьими»[2] предсказаниями относительно будущего Citigroup[3] и других организаций; Стив

[1] Короткую позицию трейдер открывает в надежде получить прибыль от падения рынка. *Прим. ред.*

[2] «Медведями» называют трейдеров, ожидающих понижения цен. *Прим. ред.*

[3] Один из крупнейших международных финансовых конгломератов, оказавшийся в центре кризиса 2008 года. *Прим. ред.*

Айсман, фондовый управляющий с противоположной стратегией; Грег Липпман, фондовый менеджер Deutsche Bank, советовавший инвесторам играть против ипотечного рынка; и Майкл Бьюрри, бывший невролог с синдромом Аспергера, чья компания Scion Capital извлекла из кризиса огромную прибыль.

С другой стороны Льюис изображает некоторых главных неудачников: Хауи Хаблера, трейдера по облигациям из Morgan Stanley[1], потерявшего девять миллиардов на страховках, которые продавал на ипотечные облигации с рейтингом AAA, и Винь Чау, создателя многих продуктов, связанных с долговыми обязательствами с обеспечением, из Merrill Lynch[2].

По мере развития сюжета напряжение нарастает; это связано с тем, что мы знакомимся с героями задолго до краха — в тот момент, когда те, кто позже будет играть против рынка, начинают подозревать, что что-то идет не так. Когда финансовая индустрия на всех парах шла вперед, игнорируя любые возможные опасности, Бьюрри тщательно изучал документы, пытаясь понять, что же именно продается. Айсман разговаривал с трейдерами разных компаний и совершал поездки, исследуя, кому именно продаются ипотечные продукты (и приходя к выводу, что по большей части они ведут попросту к дефолту).

Занять короткие позиции было не так просто: в некоторых случаях требовалось создавать специальные финансовые продукты; большинству наблюдателей это казалось настоящим безумием. Многие инвесторы в фонды, управляемые Бьюрри и Айсманом, потеряли всякую надежду даже тогда, когда индексы долговых обязательств резко пошли вниз, потому что корректировка коротких позиций по рынку шла не так, как было предсказано.

Во многом это было связано с ролью рейтинговых агентств, которые Льюис бичует особенно безжалостно. Часто низкооплачиваемые и недостаточно квалифицированные для своей работы, сотрудники рейтинговых агентств порой вынуждены прислушиваться при оценке продуктов к тем самым людям, которые эти продукты и создали.

---

[1] Крупный американский банковский холдинг. *Прим. ред.*

[2] Крупный американский инвестиционный банк. *Прим. ред.*

Поэтому им потребовалось довольно много времени, чтобы понять непрочность всей конструкции, оказавшейся карточным домиком.

Наконец, мы видим, что главные герои оказались правы: рынки зашатались и в конечном счете рухнули, хотя на бесконечных семинарах и совещаниях продолжали доказывать обратное: что никакого риска нет, а математические модели, вызвавшие кризис, безупречны.

Главная ценность этой книги как пособия по бизнесу состоит в четком описании обманчивости конформизма, который настиг финансовую индустрию в преддверии кризиса, и в том, как идущие против рынка люди должны были держаться за свою идею, безумную по мнению окружающих. Конечно, такая игра на понижение перед лицом кризиса может показаться аморальной, и Льюис признает это; кроме того, она и очень опасна. Многие из тех, кто предвидел наступление кризиса, все равно потеряли свои деньги: например, они не смогли понять, что кризис будет развиваться так долго или что он будет таким суровым, что банки придется спасать и правительство применит почти нулевые процентные ставки и количественное смягчение. Поэтому в лучшем случае рискованно было бы, глядя на огромные доходы, полученные героями этой книги, пытаться повторить их подход.

Помимо собственно рассказа о бизнесе, это просто отличное повествование, что и показала экранизация (в ней для наглядности опущен ряд деталей), полное удивительных и эксцентричных характеров, слабых героев и злорадства по отношению к фирмам и людям, которые неправильно оценили кризис.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Игра на понижение»

Потрясающая история о глобальном финансовом кризисе, рассказывающая о нескольких главных победителях и проигравших в результате падения рынка субстандартной ипотеки. Группа эксцентричных людей осмелилась противостоять всеобщему безумию и, пойдя против рынка, провела исследование, как на самом деле выглядит рынок деривативов, ипотечного страхования, свопов кредитного

дефолта и подобных инструментов. В итоге они пришли к выводу, что крах неизбежен, но главный нерв книги состоит в том, что никто не знает, когда он наступит, и в огромной цене, которую приходится заплатить героям, прежде чем их предвидение окупится. Хотя сами их действия могут показаться аморальными и циничными, нам предлагается признать, что люди, игравшие против рынка, чем-то сродни тому маленькому мальчику, который заявил: «А король-то голый!» И им хватило смелости громко об этом сказать.

СТИВ ДЖОБС

Уолтер Айзексон, 2011

(Айзексон У. Стив Джобс. М.: АСТ, 2015. 704 с.)

Мы почти не включали в этот сборник биографии и автобиографии лидеров бизнеса. Слишком часто они идеализируют персону или посвящены самооправданиям. Однако некоторые из них определенно стоят прочтения, в особенности эта биография Стива Джобса, написанная в сотрудничестве с ним самим.

Джобс неоднократно просил Айзексона, автора отличных жизнеописаний Альберта Эйнштейна и Бенджамина Франклина, написать эту книгу, и автор наконец согласился (когда жена Джобса прямо сказала ему, что рак, вероятно, убьет ее мужа). За два года Джобс дал несколько длинных интервью о своей жизни, мыслях и методах ведения бизнеса, а затем отказался как-либо править финальную версию книги (несмотря на свою обычную любовь к «искажениям реальности»). Айзексон также поговорил более чем с сотней друзей и коллег Джобса (и вовсе не все были его поклонниками). Результатом стал поразительный рассказ о жизни поразительного человека.

Хорошо известно, что у Джобса был трудный характер, и книга не скрывает некоторые из его неприятных черт: от нелюбви к водным процедурам в начале карьеры в Apple и сложного чувства брошенности в детстве до чрезвычайного перфекционизма (а также агрессии, к которой это чувство порой приводило). Рассказывается также о его

соперничестве (иногда враждебном, но взаимно уважительном) с его главным оппонентом Биллом Гейтсом, который на фоне Джобса часто выглядит более приятным в общении.

В то же время мы узнаём потрясающие детали о подходе Джобса к задаче создания отличных компьютеров (и других устройств). Мы узнаём о его приемном отце — мастеровом, который научил юного Стива думать о красоте и качестве даже невидимых частей любого прибора. Именно поэтому Джобс настаивал, чтобы даже внутренние элементы «маков» были приятны глазу (из этого во многом вырос и его перфекционизм, который порой доводил коллег до отчаяния). Айзексон показывает, что Джобс считал себя своего рода мостиком между гуманитарным и научным миром и стремился вносить человеческий элемент в разрабатываемые им продукты, а работу делать с интеллектом и интуицией.

С точки зрения бизнеса у такого человека, как Джобс, тоже многому можно научиться, даже если мы не можем сравниться с ним ни в перфекционизме, ни в гениальности. Например, он рассказывает, как исключать из продукта все лишнее, создавать сильные команды и делать только те продукты, в которые вы верите сами. Он подчеркивает необходимость обсуждать, упрощать и критиковать все подряд (и уничтожать объект критики, если нужно) и рассказывает, как он сам защищал права на свою работу.

Джобс не всегда кажется простым, милым и честным человеком, хотя в таких случаях всегда нужно помнить о том, что перед его интеллектом и достижениями можно только преклоняться. В конце концов, сложно не уважать человека, который произвел революцию в домашних и планшетных компьютерах, цифровых издательских технологиях, телефонах и даже мультфильмах (участвуя в работе Pixar).

Эта книга легко могла не увидеть свет: ко времени ее выхода Джобс уже умер, многим сотрудникам Apple не нравилось ее содержание, а вдова Джобса, по слухам, отказалась сотрудничать с авторами экранизации. Мы не знаем, что думал бы на этот счет сам Джобс, но можно радоваться тому, что он позволил написать эту книгу с минимальным вмешательством: не так много книг позволяют так глубоко заглянуть в работу бизнесмена его уровня.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Стив Джобс»

Неприукрашенная история творческого гения — создателя Apple, рассказывающая о его трудном детстве, источниках вдохновения, вспышках гнева, неприятных привычках и многом другом. Но прежде всего это история о том, как его работа вытекала из его навязчивого перфекционизма и непреклонной веры во все, что он делал.

БИЗНЕС С НУЛЯ

Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели

Эрик Рис, 2011

(Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. 256 с.)

Предприниматель и блогер Эрик Рис, имеющий опыт как удавшихся, так и неудачных стартапов, признается, что его успех в писательском деле труднообъясним. И действительно, по большей части его книга довольно запутанна и порой просто представляет собой навязчивое повторение любимых фраз автора. Однако она заинтересует людей, у которых есть заманчивая идея для стартапа, если они не хотят подвергаться излишним финансовым рискам и планируют начинать как все.

Рис определяет стартап как организацию, которая посвящена созданию чего-то нового в условиях неопределенности. По его мнению, это своего рода экспериментальный подход: «Давайте посмотрим, что будет работать». Он не предусматривает тщательного планирования: вы просто вбрасываете разные варианты и смотрите, какой из них лучше. Такой подход, похоже, вполне соответствует современному экономическому климату с его постоянными потрясениями. Акцент

на адаптивности подойдет тем, кто готов сначала терпеть поражения, но тем не менее упорствовать в стремлении к успеху.

Первая фирменная фраза автора, которая появляется на страницах книги (и повторяется снова и снова): «Создать — оценить — научиться». С ее помощью Рис описывает циклический процесс: вместо сложного бизнес-плана он предлагает проявлять больше гибкости, постоянно тестировать продукт и быть готовым его менять в соответствии с полученными результатами. Если продукт работает хорошо, не забудьте задать вопрос: «Почему?» Когда вы поняли, что именно принесло успех, можно перейти к адаптации продукта, чтобы сделать его еще лучше. Если ничего не работает, тоже не забудьте задать вопрос: «Почему?» Адаптируйте продукт (здесь он использует принцип «Поворачивайте или упорствуйте»). Секрет такой пластичности — отказ от линейного развития продукта, гибкость и готовность пожертвовать первичной идеей, если она не работает. Создайте новый продукт и оцените его успех. Если он не сработал, сделайте выводы; если сработал, постарайтесь понять, в чем секрет успеха. Успех в данном случае должен определяться ценностью продукта для покупателя: если ваш товар полезен, то вы увеличиваете его ценность.

Согласно Рису, любому стартапу нужно отказаться от множества вещей, прежде чем удастся добиться успеха. Он рекомендует открывать компанию как можно раньше, поскольку на этом этапе вам не придется отказываться от многого. Здесь он использует еще одну фирменную фразу: «Минимальный жизнеспособный продукт», в которой отражен весь используемый в книге подход. Начните с малого, следите за тем, работает ли это, и будьте готовы отказаться от этой идеи и перейти к следующей, если ничего не получится. Установите ориентир и всегда проводите тестирование продукта на основании самого рискованного предположения из возможных. Только когда эта расчетная точка уверенно достигается, продукт можно признать жизнеспособным.

Рис предполагает, что успех измеряется не продажами, а количеством покупателей, которых привлечет каждый из нынешних заказчиков. В этом случае можно быть уверенным, что вы создаете клиентскую базу, и это помогает привлечь к вашему проекту и других.

Он перечисляет «три движителя роста», по которым стоит измерять успех: «привязчивость» — количество приобретаемых клиентов; «вирусность» — количество дополнительных покупателей, которых приводят существующие клиенты; и «оплата» — сумма, которую тратит каждый покупатель. Если все три реализуются успешно, то вы на пути к победе.

Больше об этой книге сказать особо нечего: большинство фирменных фраз повторяются по нескольку раз в разных контекстах, а на множестве диаграмм, приводимых разве что для заполнения места, показано примерно то же самое. В основе книги лежит идея хоть и простая, но полезная для тех, кто хотел бы создать стартап: начинайте с малого, не завышайте ожидания и всегда готовьтесь к худшему.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Бизнес с нуля»

Всем стартапам постоянно грозит крах, особенно если они требуют значительного начального капитала. Так что начинайте с малого и не слишком держитесь за одну идею. «Создать — оценить — научиться» — и повторяйте до бесконечности. «Поворачивайте или упорствуйте»: будьте гибкими, адаптивными и готовыми к переменам, когда что-то не будет работать. Постоянно измеряйте рост тем, какую ценность покупатель видит в вашем продукте, и количеством привлеченных им других клиентов. Начинайте побыстрее: тогда почти нечего будет терять. В случае неудачи повторите процесс: возможно, повезет во второй или третий раз.

ДУМАЙ МЕДЛЕННО… РЕШАЙ БЫСТРО

Даниел Канеман, 2011

(Канеман Д. Думай медленно… решай быстро.
М.: АСТ, 2017. 656 с.)

Даниел Канеман — нобелевский лауреат, много лет занимавшийся проблемами психологии и поведенческой экономики, в основном вместе с коллегой Амосом Тверски, памяти которого посвящена эта книга. Бóльшая часть его психологических изысканий связана с когнитивными искажениями и ложными убеждениями, а также выводами, которые люди, несмотря ни на что, считают верными. Применительно к экономике он использует психологические концепции иррационального мышления, ставя под сомнение традиционную теорию полезности с ее рациональными потребителеми, и предлагает альтернативу в виде теории перспектив, дающей более точную оценку ценностей, которые мы со всеми нашими когнитивными искажениями приписываем товарам и услугам.

Основная идея книги в том, что для принятия решений у нас есть два варианта мышления: «Система 1» и «Система 2» (точнее, это не совсем разные системы, но их удобно описывать таким образом). «Система 1» — более инстинктивный и быстрый способ принятия решений, часто основанный на поверхностном рассмотрении аргументов в сочетании с интуицией. «Система 2» — более обдуманный

и медленный подход к рациональной оценке. Однако «Система 2» предполагает довольно интенсивную работу мысли, так что мы инстинктивно предпочитаем использовать «Систему 1». Кроме того, обе системы обычно приводят к неправильным ответам.

Пример, как именно «Система 1» приводит к ошибке, — «проблема Линды»: участникам эксперимента рассказывают несколько подробностей о молодой женщине, которая глубоко интересуется социальными проблемами, и задают вопрос: что более вероятно: то, что она работает кассиром в банке, или то, что она — кассир и феминистка? Большинство выбирают второй вариант, хотя простая логика показывает, что все кассиры-феминистки являются кассирами, так что первый ответ просто более вероятен. По сути, «Система 1» игнорирует изначальный вопрос, подменяя его более простым («Что вероятнее: то, что Линда — кассир в банке, или то, что она феминистка?»); в такой же ситуации «Система 2» предполагает анализ вероятностей.

Еще одно устойчивое когнитивное искажение в области статистики связано с законом малых чисел — нашей склонностью делать масштабные заявления обо всех людях на основании небольшого количества образцов. Это работает и в обратную сторону: мы ожидаем, что небольшая часть случайно выбранной группы будет отражать общие статистические показатели. Например, если предложить записать результаты воображаемой серии из шести подбрасываний монеты (являющейся частью серии из пятидесяти подбрасываний), то большинство людей запишет одинаковое количество выпадений орла и решки, хотя такое случается редко. Беспокоит, что даже ученые, регулярно использующие статистические методы, подвержены ошибкам такого рода и, когда им предлагают спроецировать вероятность результатов для небольшой выборки на всех людей, проявляют слишком большую уверенность.

Практическое следствие этого закона состоит в том, что во многих ситуациях мы недооцениваем роль удачи и случая. Если менеджер или трейдер демонстрирует успехи три года подряд, мы считаем это доказательством того, что в долгосрочной перспективе их тоже ожидает успех, хотя этот период слишком мал для того, чтобы полностью исключить вероятность простой удачи. Это приводит нас к переоценке

роли таланта в успехах и неудачах в мире бизнеса в целом. Есть мнение, что именно с когнитивными искажениями связана система огромных бонусов за краткосрочные результаты: считается, что это гарантирует успех и в дальнейшем.

Да и большинство менеджеров после успешного периода начинают твердо верить в свое мастерство и талант, а случаю приписывают свои результаты лишь в плохие годы. Это пример оптимистического искажения, которое дает нам иллюзию, что мы контролируем происходящее куда больше, чем на самом деле.

Это приводит к еще одной ошибке, которая знакома многим людям бизнеса: искажению планирования. Мы переоцениваем выгоды и недооцениваем затраты на любое действие. Например, в какой-то конкретный год американцы, занимавшиеся ремонтом кухни, подсчитали, что он обойдется им в восемнадцать тысяч долларов, а в итоге предприятие вылилось в среднем в тридцать восемь тысяч. Многие менеджеры или владельцы бизнеса, затевавшие масштабные строительные проекты или инвестиции в новые направления бизнеса, сразу опознают примеры такого рода.

Канеман блестяще пишет об этих и других когнитивных ошибках: например, якорном эффекте (при котором мы обычно даем оценку, близкую к последней названной цифре), искажении доступности (при котором последние события больше влияют на наши решения, чем более давние) и иллюзии концентрации (при которой то, о чем мы думаем в данный момент, обретает гораздо большую психологическую значимость, чем в действительности). Иногда хочется поспорить с выводами, которые психологи сделали из конкретного эксперимента: порой кажется, что его участников словно бы заставили действовать более иррационально, чем на самом деле. Но в целом выводы неизбежны: бóльшую часть наших решений мы принимаем на основании шатких предположений и «прыжков веры».

Читая обо всех этих искажениях и распознавая их, мы теоретически можем избежать очевидных ошибок в будущем (хотя книга Канемана дает понять, насколько сложно применять эти фильтры: во многих случаях он признается, что сам неоднократно совершал ошибки, которые так долго изучал).

Есть еще одна причина прочитать эту книгу. Многие другие книги по бизнесу и популярной психологии утверждают, что основаны на тех самых методах, о которых говорит Канеман. Прочитав его книгу, вы гораздо лучше поймете упоминания о психологических процессах, которые делаются в таких книгах, как «Семь навыков высокоэффективных людей» (см. с. 83) или «Идеальный питч» (см. с. 222), а также в тех, которые мы не включили в эту подборку, от «Озарения»[1] Малкольма Гладуэлла до «Nudge. Архитектура выбора»[2] Ричарда Талера и Касса Санстейна. Можно даже считать, что если вы прочтете эту прекрасную книгу, то все остальные по этой теме читать будет вовсе не обязательно, так что вы сможете с успехом провести время как-то еще.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Думай медленно... решай быстро»

Люди не так уж хорошо составляют суждения и принимают решения. Мы склонны к оптимистическому искажению, якорному эффекту, искажению доступности, непониманию закона малых чисел и множеству других когнитивных искажений. Руководствуясь «Системой 1», мы принимаем быстрые решения на основании интуиции и часто ошибаемся. Если мы прикладываем дополнительные усилия и применяем более рациональную и медленную «Систему 2», шансов на успех больше, но ошибки остаются. Многие менеджеры ошибочно считают, например, что все успехи связаны с их талантами, а все неудачи объясняются случайностью или чужими промахами. Приступая к крупному проекту, мы почти всегда недооцениваем расходы и переоцениваем выгоды. Люди по сути своей крайне иррациональны, и, когда мы делаем что-то глупое, можно лишь медленно учиться в следующий раз быть поумнее.

---

[1] Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2010. 254 с.

[2] Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.

ИДЕАЛЬНЫЙ ПИТЧ

Революционный метод заключения крупных сделок

Орен Клафф, 2011

(Клафф О. Идеальный питч:
революционный метод заключения крупных сделок.
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.)

При чтении некоторых книг о бизнесе можно заполнять контрольный список самых раздражающих приемов. В данном случае список включает: надоедливые аббревиатуры, из-за которых ничего нельзя запомнить (галочка); постоянные апелляции к лженауке (галочка); слишком многообещающие заголовки, мало связанные с содержанием (галочка); непроверяемые выводы с отсылкой к настоящей науке (галочка); непонятный жаргон (галочка) и мачистская бравада (галочка здесь, там и еще вот тут). Книга Клаффа, возможно, и писалась как руководство по питчу[1], но весь его опыт и примеры связаны с очень узкой областью — получением средств от венчурных капиталистов и других состоятельных лиц, как в телешоу «Капитал»[2]. Он одновременно и пренебрежительно отзывается о классовой системе США,

[1] Краткая презентация с целью продажи бизнес-идеи. *Прим. ред.*

[2] Российская версия реалити-шоу Dragon's Den, в котором совет из нескольких миллиардеров рассматривает бизнес-идеи героев. *Прим. ред.*

из-за которой на инвестиции способна лишь очень узкая прослойка, и явно ослеплен их богатством и властью.

Трюк Клаффа в том, что нейропсихологический подход с налетом мачизма может помочь при питче. Он утверждает, что, требуя денег, вы используете новую кору[1] головного мозга, которая обрабатывает сложную информацию рационально, в то время как ваши слушатели пользуются теми участками мозга, которые имеются даже у рептилий (они так и называются: «мозг рептилии»[2]), в основном оценивая, насколько вы представляете угрозу.

По большей части описанный метод основан на контроле ситуации. У Клаффа есть опыт продаж таким компаниям, как Walmart[3], которые любят усложнять вам жизнь, так что он со знанием дела пишет о мелких унижениях и неприятностях, которые ожидают специалистов по продажам в таких ситуациях. Поэтому автор предлагает сразу раздуться от важности и начать переговоры с того, чтобы сообщить другой стороне, как вы рады, что смогли найти время для встречи, однако вынуждены торопиться, ведь у вас очень плотный график. (Подозреваем, что это может изрядно раздражать некоторых покупателей или потенциальных деловых партнеров.)

Затем он рассказывает, как важно правильно изменить ситуацию. Его любимая аббревиатура — STRONG, которая, если не вдаваться в подробности, призвана помочь запомнить способы повернуть дело так, чтобы обратиться к эмоциям слушателей, дать заглотить наживку и подтолкнуть к принятию нужного решения.

Книга содержит ряд полезных советов, но в основном автор все-таки хвастается своим блестящим умением контролировать ход переговоров и применяет бессмысленные жаргонные термины типа «четырехфреймовый горячий стекинг». Клафф также много рассказывает о фреймовых[4] играх и о том, как стать мастером фрейминга.

---

[1] Неокортекс — основная часть коры головного мозга, отвечающая за высшие нервные функции (сенсорное восприятие, выполнение моторных команд, осознанное мышление и речь). *Прим. ред.*

[2] Часть мозга, отвечающая за инстинкты. *Прим. ред.*

[3] Американская компания, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной торговли. *Прим. ред.*

[4] Фрейм — в терминологии Клаффа личное восприятие и интерпретация ситуации, обстоятельств и других людей. *Прим. ред.*

Впрочем, это мало поможет читателям разработать собственные методы контроля над переговорами или извлечения максимальных результатов из совещания. Пишет он так себе и редко предлагает что-то конструктивное: лучше заполнить книгу хвастливыми примерами.

Вполне возможно, что те, кто пытается продать свою идею финансистам в тех же условиях, с которыми лучше всего знаком автор, найдут книгу полезным чтением. Возможно, книгу следовало назвать «Обращение за финансированием к богатым инвесторам», но тогда, вероятно, пришлось бы уменьшить тираж. Никакому «идеальному питчу» она не учит, а во многих ситуациях ее советы только навредят. Не все покупатели или инвесторы склонны к мачизму и браваде: есть те, кто ценит искреннее сотрудничество и ищет обоюдовыгодные решения. Многие из них почувствуют себя оскорбленными, если вы, придя на встречу, попытаетесь воспользоваться какими-то из предлагаемых Клаффом приемов или, что еще хуже, попробуете применить их, требуя повышения зарплаты.

Поэтому к книге стоит отнестись с осторожностью, но если вы работаете в мачистской и властной среде, то она может оказаться полезной, несмотря на все свои крайне раздражающие качества.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Идеальный питч»

Я привлек кучу денег богатых инвесторов, так что могу научить вас получить что угодно у кого угодно. Когда вы продаете, помните, что на другом конце стола сидят настоящие рептилии: достаточно показать им, кто здесь альфа-самец и как им повезло, что они вообще вас сейчас перед собой видят. Контролируйте рамки беседы, дергайте за ниточки и смотрите, как все пляшут под вашу дудку. Беспроигрышный вариант!

КОМПАНИЯ МЕЧТЫ

Почему в успешных компаниях говорят «мы»

Руди Карсан и Кевин Круз, 2011

(Карсан Р., Круз К. Компания мечты:
почему в успешных компаниях говорят «мы».
М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.)

Эта книга адресована и работодателям, и их сотрудникам, что нечасто встречается в мире книг о бизнесе. Главная идея в том, что для увеличения производительности сотрудники должны отождествлять себя с организацией. Авторы составили своего рода пошаговый план, который поспособствует этому, и приводят вопросы, которыми должны задаться работодатели и сотрудники. Предлагается ряд действий и упражнений по принятию решений, призванных сделать всех работников организации более счастливыми и мотивированными.

Книга начинается с так называемого «мы»-вопроса: сотрудника спрашивают, чем занимается его работодатель, и обращают внимание на то, с чего начинается его ответ: с «мы» или с «они». Этот ответ, по мнению Карсана и Круза, и определяет, насколько человек отождествляет себя с организацией. Они выделяют три фактора полной мотивации сотрудника: рост (сотрудники будут более мотивированными, если у них будут возможности карьерного роста), признание (похвала за хорошую работу) и доверие (они должны доверять своим непосредственным руководителям, коллегам и начальству).

Первая часть книги рассматривает баланс работы и личной жизни в историческом контексте, отмечая, что до промышленной революции они не существовали по отдельности. Частично именно зарождение фабрик и идея сорокачасового рабочего дня породили современные методы работы, при которых работа и личная жизнь практически не пересекаются. Авторы отмечают, что сейчас, чтобы мотивировать сотрудников, нужно вернуться к сочетанию работы и личной жизни. Переход к «мы»-мировоззрению означает, что человек получает удовлетворение от всех жизненных сфер.

На удовлетворение, по мнению авторов, влияют четыре фактора: автономия, использование своих сильных сторон, возможность учиться новому и контроль над тем, как выполняется работа. Идея о том, что повышение степени автономии сотрудника делает его счастливее, не нова и уже высказывалась несколькими другими авторами, занимавшимися вопросами повышения производительности.

Чтобы создать такие условия, недостаточно быть хорошим менеджером: сотрудник тоже играет важнейшую роль в переходе организации на тот уровень «коллективного сознания», который описывают Карсан и Круз. Они утверждают, что сотрудники должны найти «центр карьеры», представив себе диаграмму Венна[1], три круга которой соответствуют пристрастиям (что им нравится делать), целям (чему они хотели бы служить) и оплате (жизненные стандарты), и найти точку в центре, которой и будет соответствовать удовлетворенность на всех трех уровнях.

Авторы признают, что часто уровень мотивации сотрудника определяется исключительно его зарплатой, но также утверждают, что вознаграждение более важно как раз для самых низкооплачиваемых сотрудников и менее важно для тех, кто выше уровнем. Сотрудникам дается совет познать себя самих, поскольку именно с этого и начинается подлинная вовлеченность.

Ближе к концу книги авторы поднимают проблему создания менеджерами концепции гармоничного персонала, акцента на вовлеченности

[1] Диаграмма, представляющая собой пересекающиеся круги, показывающая отношения между различными множествами. *Прим. ред.*

(как добиться того, чтобы сотрудники гордились работой и получали от нее удовольствие) и единении (выработка четкой цели для сотрудников посредством постоянного двустороннего общения и выплаты финансовых поощрений на основании качества работы). Утверждается, что заменить сотрудника обходится дороже, чем вновь мотивировать утратившего мотивацию.

Поскольку эта книга рассматривает организацию с точки зрения как сотрудников, так и нанимателей, она выглядит более сбалансированной, чем многие руководства для менеджеров по «выпасу стад своих», и совершенно верно уходит от идеи работы с девяти до пяти. Основная идея книги в том, что счастливые сотрудники более преданны делу и более производительны. Каждая глава заканчивается кратким резюме, так что писать рецензию довольно легко. В общем, это интересное чтение, которое вполне можно рекомендовать.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Компания мечты»

Полностью мотивированная команда более производительна. Работа должна смешиваться с личной жизнью, а не отделяться от нее, так что сотрудники должны быть полностью интегрированы в организацию и считать себя важной ее частью. В постиндустриальном мире необходимо пересмотреть роли.

МУДРОСТЬ ПОРАЖЕНИЯ

Как усвоить трудные уроки лидерства и не заплатить за это слишком дорого

Лоуренс Вайнциммер и Джим Макконохи, 2012

(Weinzimmer Laurence G., McConoughey Jim. The Wisdom of Failure: How to Learn the Tough Leadership Lessons Without Paying the Price. California: Jossey-Bass, 2013)

Лучшее в этой книге то, что авторы не предлагают рецепт немедленного успеха, а предупреждают, что неудачи — важная часть бизнеса и на них следует учиться.

«Школа ошибок» основана на солидных академических исследованиях, интервью со многими CEO и опытными бизнесменами и концентрируется на том, что этим людям удалось извлечь из ошибок — своих и чужих. В самом начале книги цитируют Герри Шахина, директора компании Ford, который говорил, что способность учиться на ошибках «не только жизненно важна для успеха, но и близка к гениальности». Авторы утверждают, что в культуре бизнеса слишком много внимания уделяют совершенству и краткосрочным целям (из-за пагубного принципа намеченных задач и анализа производительности), которые предполагают немедленный результат; на самом же деле стоило бы взять на вооружение более взвешенный подход. Вайнциммер и Макконохи показывают, что из-за таких стереотипов люди боятся пробовать новое или перебирать бизнес-модели методом проб и ошибок, поскольку «ошибки» будут неизбежно рассматриваться

как провал. Томас Эдисон однажды сказал: «Я не потерпел неудачу. Я обнаружил десять тысяч методов, которые не работают». Авторы интересуются, сохранил бы он подобную точку зрения в современной деловой среде.

Книга начинается с сопоставления двух CEO, карьеры которых в определенный момент были почти идентичны. Оба были и успешными учеными с блестящей репутацией, оба получили контроль над своими компаниями после общепризнанных достижений. При этом Джим Оуэнс[1] из Caterpillar до сих пор считается успешным бизнесменом, а имя Кена Лэя из Enron стало синонимом катастрофы, которая случилась с компанией. Частично это связано с тем, что Лэй не хотел не только учиться на ошибках, но даже признавать их, предпочитая прятать правду за сомнительной бухгалтерией. В итоге компания не смогла избежать катастрофы.

Помимо такого вводного сравнения, структура книги сравнительно проста. Ошибки сгруппированы по трем основным категориям: ошибки из-за «несбалансированной оркестровки» (проблемы стратегического использования ресурсов); ошибки из-за командной динамики (в том числе агрессии и плохой коммуникации); ошибки из-за личностных проблем, в том числе поглощенности собой и злоупотребления властью.

Первая категория — несбалансированная оркестровка — включает в себя невыполнимые задачи (например, проблемы, которые News Corp испытала с MySpace, или выход LA Gear на рынок мужской обуви), бесцельные пробы новых направлений (к примеру, запуск New Coke[2]) и уверенность, что производительность важнее эффективности. Последний раздел особенно интересен, поскольку рисует ситуации, в которых компании пытаются добиться результатов в текущих процессах, при этом продолжая спрашивать: «А мы вообще-то делаем то, что надо?»

---

[1] Американский экономист и генеральный директор компании Caterpillar — одной из ведущих корпораций в мире по производству крупнейшей спецтехники. *Прим. ред.*

[2] Продукт компании Coca-Cola, представляющий обновленную версию классического напитка и призванный заменить оригинальный рецепт. Не был принят потребителями. *Прим. ред.*

Раздел о командной динамике рассказывает о пассивно-агрессивном поведении, требованиях от команды единства, которого та не ощущает, и излишнем акценте на внутренней конкуренции. Среди примеров — истории Карли Фиорины[1] из HP (подвергнутой суровой критике за покупку новых корпоративных самолетов и одновременное сокращение многих сотрудников), Джилл Барад[2] из Mattel (ушедшей с поста CEO после серьезного спада показателей компании) и футбольного тренера Джо Патерно (который потерял работу из-за обвинения в покрывательстве коллеги по Пенсильванскому университету, уличенного в педофилии). Во всех случаях авторы считают ошибки менеджеров результатом поглощенности собой, микроуправления, избыточной саморекламы, злоупотребления властью или других личностных качеств.

Безусловно, эту книгу стоит читать хотя бы из-за примеров, историй отдельных людей и выводов. Книги о бизнесе, которые сосредоточивают внимание на неудачах, — большая редкость, а в этой приведено множество деталей (хотя все они относятся к особенностям американского образа жизни). Однако советы авторов относительно того, как избежать ошибок, кажутся неубедительными и даже противоречивыми. Авторы признают, что одно и то же действие один менеджер может посчитать «наделением сотрудников полномочиями», а другое — «лишением их мотивации», хотя первый поступок считается положительным, а второй критикуется.

Лидер, который слишком опасается прослыть агрессивным, может в итоге стать пассивным. Лидер, слишком сосредоточенный на одной проблеме, может потерять концентрацию. В одном месте книги синергию рассматривают как решение проблемы зашоренности, а в другом считают потенциальной ошибкой, когда речь заходит о концентрации на действительно важном.

В результате последние предложения авторов сводятся к поиску золотой середины: если вы хотите стать великим лидером, то нужно,

---

[1] Американская бизнес-леди и политик, бывший президент и генеральный директор корпорации Hewlett-Packard. *Прим. ред.*

[2] Генеральный директор компании Mattel, выпускающей игрушки, самая известная из которых — кукла Барби. *Прим. ред.*

чтобы было «не слишком горячо и не слишком холодно». Они пытаются объявить, что ключ к успеху — «умеренность», но если вы начали читать книгу в поисках простого совета по поводу лидерства, то можете разочароваться.

Однако отсутствие однозначного решения тоже можно рассматривать как сильную сторону книги. Поскольку авторы происходят из академических кругов, они не склонны к избыточному упрощению, характерному для многих других книг по бизнесу, а придерживаются более тонкого и сложного подхода. А если вы хотели прочесть о чужих ошибках, чтобы понять, не делаете ли таких же, то, возможно, сочтете книгу по-настоящему ценной.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Школа ошибок»

Один из парадоксов лидерства в том, что, ошибаясь, можно научиться большему, чем побеждая. Чтобы двигаться вперед, нужно знать не только то, что нужно делать, но и то, чего делать не стоит. Цель этой книги — проанализировать многие ошибки, чтобы извлечь из них опыт и применить к собственной ситуации. В то же время важно понимать, что сам страх неудачи может быть ошибкой: если мы слишком боимся ошибиться, мы так и не попытаемся добиться успеха. Книга не дает простых рецептов лидерства и получения прибыли, а порой советы по поводу того, как избежать ошибок, кажутся неубедительными.

Но по крайней мере она дает пищу для размышлений, и мы можем более свободно говорить об ошибках и о том, чему мы способны на них научиться.

ХВАТИТ МЕЧТАТЬ, ЗАЙМИСЬ ДЕЛОМ!

Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу

Кэл Ньюпорт, 2012

(Ньюпорт К. Хватит мечтать, займись делом!: почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. М.: Альпина Паблишер, 2018. 272 с.)

Эта книга обещает показать, как взять под контроль свою карьеру (и жизнь), научившись делать что-то реально хорошо. Это приведет к вознаграждению, благодаря которому то, что вы делаете, станет вашей страстью. Ньюпорт утверждает: если вы хотите полюбить свою работу, соблюдайте четыре золотых правила.

Первое правило: в поисках идеальной карьеры не делайте ставку на свои увлечения. Это утверждение звучит довольно парадоксально, но Ньюпорт заявляет, что следование увлечениям развивает лень и эгоизм. Вы ждете, пока мир сам предложит то, что вам хочется. Вместо этого нужно стремиться «хорошо работать». Это, по его мнению, повышает креативность, имеет значительные последствия и позволяет обрести контроль над собой.

Тесно связано с первым и второе правило: «Будьте так хороши, чтобы вас невозможно было игнорировать». Автор отмечает, что нужно

выбрать то, что вас интересует достаточно, чтобы вы вложили свое время и энергию в совершенствование в этой области. Вы должны сосредоточиться на том, что вы сами можете предложить миру. Для этого нужно избавиться от представления, что кто-то вам что-то должен, и осознать, что вы обязаны самостоятельно строить карьеру. Автор пишет, что вы должны считать себя «человеческим капиталом» с востребованными навыками и самостоятельно выбрать рынок, на котором будете себя продавать.

Рынок, работающий по принципу «победитель получает всё», подразумевает постоянное совершенствование навыков в конкретной области. «Аукционный» рынок может принимать много форм карьерного капитала, связанных с различными навыками. В последнем случае вам нужно совершенствовать навыки, чтобы вами за это восхищались: так вас будут выше ценить, вы увеличите свою стоимость.

Правило номер три связано с важностью контроля, ради которого порой можно пожертвовать и тем или иным повышением. Ньюпорт утверждает, что если вы слишком быстро возьмете на себя слишком много обязанностей, то можете не справиться. Нужно развивать существующие навыки, пока вы не будете готовы. Тут следуют мотивационные советы: выйдите из зоны комфорта, распрямитесь и ищите способы расширить свой репертуар. Старайтесь мыслить широко, увеличивать свои возможности, а следовательно, и свою стоимость. Ньюпорт признаёт, что, когда вы пытаетесь обрести больший контроль над своей работой, работодатель может свести все ваши усилия на нет, но не предлагает никаких советов по этому поводу, кроме того, что нужно стать хорошим специалистом, которого нельзя игнорировать. Он также рекомендует следовать правилу финансовой жизнеспособности: если вы считаете, что какое-то занятие даст вам больше контроля над своей жизнью, сначала убедитесь, что люди готовы за это платить. Если свидетельств этому нет, лучше откажитесь.

Последнее правило связано с важностью наличия миссии и сопровождается инструкцией: «Скромные планы — большие дела». Построение оптимального карьерного капитала (создание ценности) должно быть связано с небольшими конкретными «экспериментами», в которых вы будете развивать навыки, тестировать их и выяснять результаты. Если все хорошо, продолжайте в том же духе; если

нет — смените тактику. Таким образом вы постепенно поймете, что работает, и не сделаете ставку на ошибочный подход. Ньюпорт употребляет выражение «мелкие ставки», поясняя, что реализация ваших идей будет принимать форму своего рода лотереи, так что некоторые из них неизбежно окажутся проигрышными. Ваша «миссия» тесно связана с умением продавать себя: вы должны получить признание и побудить людей отметить ваши навыки, чтобы обрести контроль над карьерой и достичь ее оптимальной точки.

Эта точка предполагает сочетание трех условий, которые, согласно автору, необходимы для счастья: автономии (контроля над своим временем и значимости своих действий для других), компетентности (умения хорошо делать свое дело) и соотнесенности (чувства связи с окружающими). Вот так все просто.

Порой книга кажется тривиальным карьерным руководством, а некоторые советы для сотрудников следовало бы адресовать работодателям. Общий смысл в том, что чем больше у вас контроля над собственными действиями, тем вы счастливее и тем интереснее эти действия для вас самих. По большей части этот совет кажется очевидным; кроме парадоксального утверждения, что работа не всегда должна быть страстью, в книге не так много нового: все это уже случалось с людьми, которым не повезло найти работу мечты с первой попытки.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Хватит мечтать, займись делом!»

В поисках идеальной работы не отталкивайтесь от своих увлечений. Вместо этого найдите то, что вас достаточно интересует, и вложите время и энергию в развитие навыков в этой сфере. Примите тот факт, что вы должны заслужить работу мечты. Отказывайтесь от повышений, если вы к ним не готовы. Начинайте с малого, получайте признание и становитесь заметны. Будьте так хороши, чтобы вас нельзя было игнорировать.

СИЛА ПРИВЫЧКИ

Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе

Чарльз Дахигг, 2012

(Дахигг Ч. Сила привычки: почему мы живем
и работаем именно так, а не иначе.
М.: Карьера Пресс, 2016. 416 с.)

«Сила привычки» — подробный рассказ об основах формирования привычек с научной точки зрения, в особенности о том, как они приобретаются и как трудно от них отказаться. Дахигг интересно пишет о психологических экспериментах: например, о том, в котором ученые измеряли мозговую активность крыс, пытающихся проложить путь через лабиринт. Как только им удалось оттуда выбраться, мозговые процессы при дальнейшем прохождении того же лабиринта стали менее выраженными: процедура стала привычной.

Дахигг считает это примером того, как мозг избегает бесполезной работы. Как только деятельность или мыслительный процесс превращается в привычку, мы можем тратить на него значительно меньше мыслительной энергии. Однако при этом изменения привычек в будущем обходятся дорого. Основные всплески психической энергии у крыс выявлены при обнаружении проблемы, схожей с уже решенной ранее, и получении приза — кусочка шоколада.

Люди тоже склонны превращать в привычки многие повседневные дела. Мы распознаём определенный сигнал к действию, определенным образом на него реагируем и ожидаем награду. Дахигг утверждает, что на привычках основано до 40% наших действий, так что эта тема исключительно важна.

С точки зрения бизнеса разбираться в привычках нужно по двум причинам. Во-первых, чтобы изменить собственное поведение или повлиять на поведение других людей, нужно знать, как формируются и как меняются привычки. Во-вторых, корпорации смогли довести искусство убеждения до невероятного уровня, пригласив на работу психологов и аналитиков — мастеров формировать привычки у потребителей.

В книге три тематических раздела: личные привычки, корпоративные привычки и привычки в обществе в целом. В первом разделе автор пытается ответить, например, на такие вопросы: почему кто-то охотно просыпается рано утром на пробежку, а кто-то постоянно ест на работе печенье. Автор без конца повторяет основную идею: чтобы изменить или выработать привычку, нужно стремиться к правильному сочетанию сигнала и вознаграждения. Например, если вы привыкли отправляться за печеньем, когда устали или только что закончили скучную рабочую задачу, попробуйте заменить это вознаграждение другим — например, небольшой прогулкой или болтовней с коллегами. Сначала, однако, нужно тщательно проанализировать свое поведение, чтобы понять, каков ваш истинный стимул.

Повторение этой базовой идеи, лежащей в основе когнитивно-поведенческой терапии, несколько утомительно. Как и в случае с некоторыми другими книгами из нашей подборки, можно предположить, что автор пытался раздуть одну-единственную ключевую идею до целой книги. Впрочем, эта идея интересна и полезна, а некоторые советы очень конструктивны.

Самый интересный материал — в разделе о корпоративных привычках. Например, хорошо написано об Alcoa[1] — компании, состояние

[1] Американская металлургическая компания, третий в мире по величине производитель алюминия. *Прим. ред.*

которой Пол О'Нил (впоследствии секретарь казначейства США) приумножил, сосредоточившись на одной основной проблеме — безопасности. Эту проблему посчитали ключевой и профсоюзы, и менеджмент; после формирования новых привычек посредством обучения всех сотрудников конкретным процедурам последовал взрыв производительности труда.

Книга полезна для бизнеса и в ином отношении: компании мечтают выработать у клиентов привычку покупать и использовать их товары. Дахигг анализирует разницу между такими продуктами, как зубная паста (которой регулярно пользуются почти все) и крем против загара (о котором часто забывают). Все это по сути тоже восходит к циклу «сигнал — ответ — вознаграждение», поскольку ощущение чистоты, создаваемое зубной пастой, тоже служит наградой. Дахигг рассказывает о запуске Febreze — продукта, который позиционировался изначально как средство устранения дурного запаха. Однако многие люди привыкли, например, к запахам домашних животных и приспособились к ним. После обширных исследований рынка компания Procter & Gamble поняла, что те, кто чаще всего использовал Febreze, делали это в конце уборки — в качестве финального штриха, чтобы все хорошо пахло. Поэтому продукт заново вывели на рынок, добавив ароматизаторы и подчеркнув этот аспект. Позже компания вернулась к выпуску спрея без отдушки, устраняющего неприятные запахи, поскольку к тому времени покупатели уже выработали привычку приобретать товар.

Некоторые примеры Дахигга кажутся странными: так, рассказывая о патологических игроках, он обвиняет исключительно их, закрывая глаза на игровую индустрию (хотя в других разделах отмечает, насколько изощренными стали компании в подстегивании привычек покупателей). А его пример о бойкоте автобусов[1] в Монтгомери в 1955 году не кажется убедительным, поскольку автор больше сосредоточен на распространении движения и борьбе с ним. Однако в целом книга довольно интересная, хотя и многословная, и может многое рассказать о том, как привычки влияют на нашу повседневную жизнь.

[1] Мирная акция протеста чернокожих жителей города Монтгомери, выступавших за отмену расовой сегрегации в общественном транспорте. *Прим. ред.*

СКОРОЧТЕНИЕ

«Сила привычки»

До 40% наших повседневных дел — результат привычки. Наш мозг склонен экономить психическую энергию на повторяющихся заданиях, программируя серию действий, которые крайне тяжело обновить. Если мы хотим изменить личные привычки — например, начать регулярно заниматься спортом или сократить число нездоровых пристрастий, — нужно определить сигнал, который приводит к этим действиям, и придумать вознаграждение полезной привычки. Бизнес тоже может извлечь выгоду из понимания механизма привыкания — как формируя полезные привычки у персонала и осознавая их огромное значение, так и используя маркетинг. А общество через законодателей, влиятельных лиц и руководителей может развивать у людей положительные привычки и искоренять дурные.

НЕ БОЙСЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

Женщина, работа и воля к лидерству

Шерил Сэндберг, 2013

(Сэндберг Ш. Не бойся действовать:
женщина, работа и воля к лидерству.
М.: Альпина Паблишер, 2018. 284 с.)

Шерил Сэндберг, исполнительный директор Facebook, написала «Не бойся действовать» в качестве руководства для женщин, которые стремятся к высшим постам в бизнесе. Эта сравнительно короткая книга описывает проблемы на пути женщин к высшим должностям, поскольку до сих пор такие посты в основном остаются за мужчинами. В книге рассматриваются предполагаемые причины того, почему прогресс в борьбе за женское равноправие в этой области замедлился; автор предлагает решения, чтобы помочь женщинам полностью реализовать свой потенциал. (Кое-что из книги пригодится и мужчинам.)

Первые три главы описывают в основном личные свойства женщин: то, как они видят себя, и почему это может помешать им в карьере. Сэндберг отмечает, что, хотя в школе гендерные различия не играют особой роли, на работе мужчины быстрее получают повышение и в целом могут продвинуться выше. Сэндберг связывает это с недостаточными амбициями женщин, которым мужчины и обязаны своим карьерным ростом. Есть также предположение о том, что мужчины могут успешно сочетать хорошую карьеру с личной или семейной

жизнью, в то время как женщинам все чаще предлагается фактически сделать выбор между противоположными ролями, что обязательно подразумевает чувство вины за недостаточное внимание к одной из них.

Сэндберг настаивает, что женщины могут быть успешными в работе, и для нее (эта точка зрения может показаться слишком снисходительной) главный барьер — это страх. Список страхов, приведенный ею, довольно длинный: сюда относятся страх неудачи, страх не понравиться, страх слишком много на себя взять, страх не стать хорошей женой или матерью. Она советует задаться вопросом: «Что бы ты сделала, если бы не боялась?» (Вероятно, тут она все же говорит о продвижении по карьерной лестнице, а не о том, чтобы засветить боссу чайником по голове.)

Сэндберг рассказывает историю про совещание, совмещенное с обедом. Мужчины взяли тарелки с едой и сели за стол, а женщины сидели на откидных стульях, держа тарелки на коленях. Когда она предложила им сесть за стол, они отказались. Это показывает, что женщинам недостает уверенности на рабочем месте. По сравнению с мужчинами женщины чаще склонны приписывать свой успех везению, трудолюбию или связям, а не врожденным навыкам и часто боятся, что не соответствуют занимаемой должности. Она советует принимать свою позицию как должное, даже если кажется, что вы ее не заслуживаете. (Скажем честно, вы наверняка ведь заслуживаете ее больше, чем бывший школьный приятель босса, который просто умеет пить в нужных клубах и барах.)

Стремление нравиться — еще одна важная тема книги. Сэндберг приводит исследование 2003 года, в котором группе студентов дали прочесть резюме реальной женщины по имени Хайди; при этом у половины опрашиваемых имя в резюме было изменено на Гарольд. Характерно, что такая замена вызвала совершенно разные результаты. Гарольда посчитали приятным и милым коллегой, а Хайди сочли эгоисткой: мало кто пожелал бы работать с ней или на нее.

В обществе имеются очевидные ожидания от мужчин и женщин с одинаковыми достижениями. Эта культурная дилемма существует уже давно, и Сэндберг, к сожалению, не предлагает способа ее решения. Она верно указывает на то, что проблема похожа на замкнутый круг:

«милую» женщину могут считать некомпетентной, а «компетентную» — неприятной. Она предполагает, что единственный способ разорвать круг — это радикально изменить систему, но пока советует женщинам перестать быть «милыми» и избавиться от желания всем нравиться, если они хотят преуспеть.

Феминистки сильно критиковали такую готовность Сэндберг подчиниться мужским конкурентным корпоративным ценностям, но она отвечает, что, на ее взгляд, основы не изменятся, пока на руководящих постах не окажется больше женщин.

В третьей главе Сэндберг сосредоточивает внимание на меньшей склонности женщин к риску и предлагает изменить этот подход, поскольку между риском и достижениями существует корреляция. В целом она советует самостоятельно искать возможности, порой даже напрашиваться на них, доказывать свою пользу и демонстрировать гибкость в работе. Стоить не искать наставников, а найти поддержку в лице тех, кто высоко ценит вашу работу, сможет дать хороший совет и поддержать в трудную минуту. По ее мнению, нужно задавать разумные вопросы, ценя время такого человека (то есть не быть слишком навязчивой), и завоевывать уважение усердным трудом и успешными результатами.

Сэндберг подчеркивает важность честности и открытости в личной жизни, поскольку ее невозможно отделить от работы. Она приводит пример из собственной биографии: она отказалась от работы в Вашингтоне, потому что в этом городе жил ее бывший муж. Через год она предложила свои услуги тому же работодателю и получила работу: на ее взгляд, это удалось ей благодаря честности в первом случае. (Такой подход не выглядит обоснованным. Скорее всего, она получила работу благодаря своим достижениям, и легко представить себе ситуацию, в которой подобная честность вышла бы боком.)

Она советует женщинам не отказываться от карьерных амбиций из-за семьи. Иначе можно выглядеть недостаточно заинтересованной в повышении или поддаться страху не справиться с работой и семейными обязанностями в будущем. Сэндберг советует постоянно «давить на газ» и не давать личным планам влиять на достижения здесь и сейчас.

Сэндберг также настаивает на равном распределении родительских обязанностей (исходя из того, что родителей все же двое). Все это очень хорошо, но большинство компаний не готовы к идее о том, что отец на 50% ответственен за воспитание ребенка, или не согласны с ней. Болезни или школьные трудности — все в зоне ответственности матери, даже если она, как и отец, работает полный день. Сэндберг недостаточно подчеркивает необходимость менять рабочую среду под равное распределение родительских обязанностей и не учитывает разного отношения к матерям и отцам на работе. Кроме того, она сама ставит себя под удар, признаваясь, что всегда спрашивает возможных новых сотрудниц о будущих планах относительно детей, что, по ее мнению, поощряет равенство (что характерно, она спрашивает только женщин).

Статус мужчины с рождением ребенка слишком часто остается неизменным, а женщину считают неработоспособной. Сама Сэндберг рассказывает, что ее мужа считают хорошим отцом, а ее саму — не очень-то заботливой матерью: общество все еще ожидает другой картины. Она попросту принимает реальность и считает, что лучше делать что-то хорошо, чем загонять себя в гроб, пытаясь сделать что-то идеально.

В заключительных главах Сэндберг обращается к фундаментальным трудностям, которые мешают женщинам занять ведущие должности. Она признает, что это системная или идеологическая проблема, а не просто женская прихоть. Она отмечает, что дело не всегда в противостоянии с мужчинами: женщина часто не дает продвинуться другой женщине из чувства самосохранения, чтобы доказать, что она «свой парень». Она советует продолжать диалог об изменениях рабочей среды в пользу женщин.

Эти главы, возможно, содержат попытки борьбы с теми элементами корпоративной культуры, которые, с точки зрения многих женщин, препятствуют их успеху на работе. Но первые разделы книги справедливо критикуют за то, что они отражают точку зрения белых, привилегированных, хорошо образованных женщин. Сэндберг закончила Гарвард и всегда относилась к высшим слоям общества, так что ей первой пришлось бы признать, что происхождение из влиятельной,

стабильной и любящей семьи очень ей помогло. Ее книгу часто осуждают за пренебрежение к классовым или расовым проблемам. Например, книга Lean Out: The Struggle for Gender Equality in Tech and Start-up Culture («Бойся действовать: борьба за гендерное равенство в культуре технологических компаний и стартапов») под редакцией Элиссы Шевински как раз рассматривает эти проблемы, так что стоит прочитать и ее для противовеса.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Не бойся действовать»

Советы женщинам, которые мечтают достичь ведущих позиций в бизнесе, от Шерил Сэндберг из Facebook, в том числе:

- пусть вас не сдерживает страх;
- осознайте свою ценность и воспринимайте свою роль как должное;
- не пытайтесь всем понравиться, но старайтесь работать как можно лучше;
- будьте готовы к изменениям ролей на работе и адаптируйтесь;
- ищите поддержку, но не так открыто;
- будьте честны с собой и другими, не разделяйте личное и профессиональное;
- не ставьте будущие личные цели выше карьерных возможностей в данный момент;
- стремитесь к равному распределению родительских обязанностей;
- вы не можете идеально делать все, но неплохо можете делать многое;
- стремитесь к подлинному равенству на рабочем месте и для начала не стесняйтесь об этом говорить.

БИЗНЕС ДЛЯ ПАНКОВ

Наплюйте на все правила по примеру BrewDog

Джеймс Уотт, 2015

(Уотт Дж. Бизнес для панков:
наплюйте на все правила по примеру BrewDog.
М.: Азбука-Аттикус, 2016. 256 с.)

«Забудьте о правилах! Мы панки, и мы пришли получить что хотим и как хотим. Полагайся только на себя — это и есть принцип панков. Никаких деловых костюмов, бизнес-планов, исследований рынка — оставим всю эту скучную ерунду биороботам в офисах. Это не бизнес с продуктом, а миссия. Присоединяйтесь к нам».

В этом фактически заключается суть «Бизнеса для панков», хорошо оформленной книги одного из основателей компании BrewDog[1] Джеймса Уотта. На тридцать тысяч фунтов в 2007 году он основал крафтовую пивоварню, оборот которой сейчас составляет около тридцати миллионов фунтов, а затем написал книгу о том, как он это сделал. Своим путем. Не чьим-то еще. Да, бравады в этой книге достаточно, особенно неприятно пренебрежение (и своеобразная лексика) к тем, кто хотя бы как-то связан с корпоративной средой или носит костюм, а также к другим книгам о бизнесе (скучные!) и ко всему сколь-нибудь традиционному. Каждую главу он завершает цитатой из самого себя.

[1] Мультинациональная пивоваренная компания. *Прим. ред.*

Легко увидеть в этой книге беспрестанные похвальбы Джеймса Уотта: пошел на риск и победил; какой он мятежник; как он впервые в мире удаленно учредил компанию, не составляя традиционных бизнес-планов и не упрашивая банкиров. Правда, он игнорирует множество предшественников: например, Аниту Роддик в 1970-е годы (см. с. 126). Однако самое интересное в книге — это действительно его своеобразный, свежий подход к бизнесу. В мире независимых стартапов эта книга выглядит актуально и поможет молодому поколению проложить себе путь в мире, порабощенном глобализацией.

При этом, хотя Уотт пренебрегает обычной тактикой ведения бизнеса, он все же подчеркивает важность финансирования и финансовой грамотности, хотя, чтобы увидеть это, придется продраться через гиперболы и фразы типа «электронные таблицы тоже могут быть панковскими». Он напоминает, что не стоит сорить деньгами компании, а к дополнительным затратам относится с осторожностью. Он признается, что посещал множество курсов по финансам и бухгалтерскому учету, прежде чем основать свой бизнес (курсы, вероятно, вели скучные люди в костюмах, которые, однако же, дали ему несколько хороших советов), а к идее своего бизнеса пришел после того, как обнаружил, насколько популярно в США крафтовое пиво.

Первичный капитал BrewDog получила не в банке, а через краудфандинговую схему «капитал для панков». Критики указывают, что так поступать неэтично, но Уотт утверждает, что жертвователи получили в итоге очень неплохую прибыль от инвестиций. И действительно, он считает основателей компании преданным делу сообществом, а не абстрактными «кошельками», покупателей — «фанатами», а не потребителями, а свой бизнес — не компанией, а «крестовым походом». Подобный стиль позволяет ему описывать свой подход к делу как нетрадиционный, хотя он делает и вполне разумные вещи, которые необходимы каждому бизнесу, если речь заходит о финансах, клиентской базе, маркетинге и т. д. В 2017 году BrewDog продала 22% акций не очень-то панковской частной инвестиционной фирме, что еще больше увеличило прибыль первых инвесторов и еще больше подорвало идею о новизне панковского подхода.

Под сомнение можно поставить и некоторые менее значительные примеры альтернативных деловых методов. Например, Уотт рассказывает, как после получения компанией награды Best Beer супермаркет Tesco предложил брать на реализацию по двадцать тысяч бутылок в неделю. Такого количества у BrewDog тогда не было, денег тоже, но Уотт добился ссуды в сто пятьдесят тысяч фунтов. Сначала он попросил кредит в своем банке, а получив отказ, пошел в соседний банк и объявил, что в первом банке предложили хорошие условия, но если этот банк может их улучшить, то BrewDog переведет все свои финансы в него. Банк согласился. Хороший ход, но продиктованный не столько новаторством, сколько здравым смыслом.

В продвижении бренда Уотт рекомендует методы партизанского маркетинга. Например, однажды в BrewDog сварили пиво с 55% алкоголя, и ограниченную серию бутылок упаковали в чучела сбитых на дороге грызунов — об этой партии говорили в новостях по всему миру. Так о BrewDog узнали все: кто-то счел это смешным, кто-то — отвратительным, но для пиара все средства хороши. А название одной марки — Punk IPA — отсылало к анархии и свободе, создавая своего рода сарафанное радио.

Называя своих инвесторов общиной, а покупателей — фанатами, вы обращаетесь к самым древним инстинктам: покупатели становятся не потребителями, а членами сообщества. Они ассоциируют себя с новым модным продуктом, становятся частью общей картины. Все это кажется новым и захватывающим, но во многом это просто перефразирование давно известных истин. Даже на бесшабашный подход Уотта к риску смотришь несколько по-иному, когда он добавляет: будьте чрезвычайно осторожны с финансами, учитесь, чтобы уметь все, что нужно, и знайте свой рынок (например, то, как подступиться к продажам продукта), — все это общеизвестные добродетели мира бизнеса. Он пренебрежительно относится к общепринятым методам ведения собеседований и советует брать людей с похожим мировоззрением, а не с опытом работы. Но и это не так радикально, как ему хотелось бы думать: из нескольких кандидатов с одинаковым опытом работу обычно получает человек, который в наибольшей мере разделяет ценности компании.

Книга пестрит жаргоном, который продвигает крафтовую эстетику как новую бизнес-модель. Некоторые высказывания Уотта определенно смешны, самоуверенны и бесстыдны. Он действительно ведет крестовый поход, но трудно сказать, в чем он заключается: в советах по ведению бизнеса или в написании книги о себе любимом.

В заключение можно отметить: если вы хотите вести бизнес по-панковски, не читайте книг о бизнесе… кроме этой, конечно.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Бизнес для панков»

Захватывающая история создания бренда BrewDog, позволяющая поступать так же: помните, никаких правил нет, ведь это панк: делайте что хотите. Не учреждайте бизнес — отправляйтесь в крестовый поход. Узнайте все, что только можно, о финансах и бухгалтерии, не забывая кричать, что вы не слушаете советов, ведь вы «в своем роде мятежник». Не тратьте деньги на маркетинг, а всеми способами привлекайте внимание к себе. Называйте покупателей своими фанатами — им понравится, это очень по рок-н-ролльному. Называйте инвесторов своей «общиной»: они встанут на вашу сторону и будут лояльны. Берите деньги откуда угодно, только не из банков. И наконец, самое главное: не читайте книг о бизнесе.

ИДЕЯ В ТЕБЕ

Как ее найти, ухватить и изменить свою жизнь

Мартин Эймор и Алекс Пелью, 2015

(Эймор М., Пелью А. Идея в тебе:
как ее найти, ухватить и изменить свою жизнь.
М.: Азбука-Бизнес, 2016. 416 с.)

«Идея в тебе» написана куда более простым языком, чем другие бизнес-книги, и служит практическим руководством для любого, кто хотел бы превратить самую смутную и приблизительную идею в бизнес. Она даже начинается с заявления о том, что вы можете вообще не подозревать, что у вас есть какие-то идеи, а затем помогает выявить несколько. Книга пронизана воодушевлением и позитивом, и в ней почти отсутствует малопонятный жаргон, характерный для большинства руководств по менеджменту.

В первой части рассказывается обо всем, что следует учесть, прежде чем закладывать основы; даются советы, как найти идею и поверить, что она может сработать. Во второй части говорится о первых стадиях работы: «начале, мечтах, освобождении и обучении», а затем авторы переходят к планированию.

Книга хорошо структурирована, и в ней постоянно напоминается, что усердный труд и упорство вознаграждаются. Авторы — замечательные проводники по миру генерации идей, предлагающие к тому же методы изменения поведения в случае необходимости.

Значительный акцент сделан на отказе от промедления в пользу действия и на том, чтобы каждый день совершать небольшие, но конкретные шаги по направлению к цели. Эймор утверждает, что все возможно — достаточно принять необходимые меры. Это воистину пошаговое руководство по всем этапам — от изложения идеи на бумаге и переработки ее в реальный проект до первых неуверенных шагов к тестированию «нулевой версии». Подчеркивается польза обучения действием. Не считайте, что еще до запуска нужно составить полный бизнес-план, — просто решитесь и начните работать, и вы поймете все по ходу дела.

Помимо пошагового руководства, в книге есть рассказы предпринимателей, которые поступили точно так, как предлагают авторы, и теперь вспоминают о приобретенном опыте. Это идеальная книга для недостаточно уверенных в себе будущих предпринимателей: от вас не ожидают уже разработанной отличной бизнес-идеи, готовой к запуску, и не требуют высокой должности. Напротив, книга побуждает всех и каждого найти в себе скрытые предпринимательские способности.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Идея в тебе»

У каждого из нас обязательно есть блестящая идея. Так что не медлите — приступайте! Начинайте прямо сейчас, учитесь по ходу дела. Если ничего не делать, вы не узнаете, как это надо делать. Каждый день попробуйте что-нибудь, чего вы обычно не делаете: это придаст вам уверенности.

РАЗБИТЬ В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ

Джессика Уинтер, 2016

(Winter Jessica. Break in Case of Emergency.
London: The Borough Press, 2016)

«Разбить в случае необходимости» — строго говоря, роман, а не книга по бизнесу. Но испытания, через которые проходит на работе главная героиня Джен, покажутся интересными и смешными всякому, кто сидел на совещаниях, слушал, как боссы поглаживают свое эго на «деловых выступлениях», при этом не говоря и не делая ничего конкретного. А вам при этом нужно было понять все поставленные перед вами задачи.

Джен только что нашла работу в феминистской некоммерческой организации, которой руководит знаменитый филантроп Леора Инфинитас. Эта организация именуется фондом LiFt и призвана раскрепостить женщин по всему миру. Хотя по должности Джен должна заниматься коммуникациями, настоящей коммуникации практически не происходит. Ее подменяют бессмысленными совещаниями, где все участники только и делают, что изобретают для программ «доброй воли» аббревиатуры, которые не очень-то объясняются и еще меньше поддаются пониманию. Все это происходит на фоне бесконечных заявлений Леоры и непосредственной начальницы Джен — Карины,

как важна им эта работа, с неизменным подтекстом: «Смотрите, какая я хорошая». Карина — настоящий эксперт по пассивно-агрессивному поведению, «положительную обратную связь» подчиненным она дает с кислой миной и сквозь отбеленные зубы, а по большей части ходит по коридорам, притворяясь очень занятой, хотя на деле почти ничего не делает.

Джен честно пытается понять, в чем состоит ее роль, но натыкается на обобщенные и туманные ответы о проблемах женщин в развивающемся мире, о том, как она важна в качестве члена команды и сколько разных проблем хочет решить организация. Когда она спрашивает о чем-то конкретном, ей отвечают, что организация не хочет «ограничивать себя», — и яснее не становится. По большей части все сотрудники призваны подпитывать эго Леоры. Единственное исключение — коллега Джен Дэйзи, которая, чувствуя неладное, способна отстраниться от происходящего и поддержать Джен, отчаянно желающую быть полезной.

Вне токсичной рабочей среды сама Джен пытается зачать ребенка и посещает центр планирования семьи и репродукции несколько раз в неделю по утрам. Очевидно, что по отношению к тем, кто работает в организации, установка «раскрепощения женщин» не реализуется. Карина постоянно задает бестактные вопросы, объясняя это тем, что «честность — это хорошо», и даже после того, как у Джен происходит выкидыш и она оправляется от него дома, звонит ей и требует прийти на совещание, потому что ее «ценят» и «ждут», не проявляя никакой заботы о самой Джен.

Затем Карина берет Джен в командировку в Белиз, объясняя это тем, что необходимо привлечь еще каких-то инвесторов. Однако это оказывается лишь отпуском для Карины и способом побыть с Трэвисом Паддоком, еще одним организатором сбора средств, которому пришлось уйти в тень из-за проблем с налогами. Карина в командировке живет в дорогом спа-отеле, не занимается никакой работой, в то время как Джен всеми силами пытается привлечь средства от постоянно сорящего деньгами и поглощенного собой плейбоя Бэзза Энглера.

Комический эффект достигается взаимным непониманием Джен и Карины. Особую роль играет бессмысленная лексика, которую

употребляют начальники и которая многим сразу напомнит о собственных руководителях: предполагается, что вы все поймете и займетесь делом, но дело выглядит совершенно непонятным, потому что даже босс на самом деле не знает, чем именно организация занимается.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Разбить в случае необходимости»

Некоммерческие организации под управлением знаменитых филантропов — лишь способ раздуть эго самих филантропов. Начальники, которые сами не знают, чем занимаются, требуют от вас что-то делать, при этом искренне веря, что они дали вам четкие указания. Имидж и бренд важнее действий. Легко сострадать женщинам, которых вы не знаете, но труднее испытывать те же чувства по отношению к тем, что стоят перед вами. И последнее: никогда не соглашайтесь на работу, если ваша роль в ней плохо определена.

ПСИХОЛОГИЯ СОГЛАСИЯ

Революционная методики пре-убеждения

Роберт Чалдини, 2016

(Чалдини Р. Б. Психология согласия:
революционная методика пре-убеждения.
М.: Эксмо, 2017. 384 с.)

«Вы удобно уселись? Тогда я начну… Может, чаю или кофе, чего-нибудь поесть?.. Теперь я вам больше нравлюсь?.. Почему бы все же не выпить хорошего кофе?.. А ведь мы похожи, правда? Я думаю, вам нравится то же, что и мне…»

Доктор Роберт Чалдини — социальный психолог, автор невероятно успешной книги «Психология влияния», в которой описаны шесть способов убедить человека согласиться с вашей точкой зрения (в его терминологии это взаимный обмен, благорасположение, социальное доказательство, авторитет, дефицит и последовательность). «Психологию влияния» стоит прочитать всем, кто хочет понять, как потребителями и покупателями манипулируют с помощью особых методов продаж, и применить эти методы самостоятельно или, наоборот, обрести к ним иммунитет. В «Психологии согласия» Чалдини более подробно раскрывает ту же тему, останавливаясь на предпродажном

моменте — оптимальном моменте, чтобы изложить свою точку зрения и получить благожелательный прием.

Два основных аспекта здесь — своевременность и географическое влияние. Чалдини утверждает, что следует создать особую среду для получения оптимального результата, и приводит несколько странный пример: чтобы человек почувствовал к вам теплые чувства, дайте ему подержать стакан с теплым напитком. Вы должны создать благоприятные условия, которые, казалось бы, не имеют прямого отношения к сути дела. Географический контекст в его понимании близок к тому, как рекламодатели пользуются паузами между определенными телепрограммами и внутри них, выбирая те передачи, которые, по их мнению, интересуют клиентскую базу. Помимо того, что реклама должна быть направлена на соответствующую демографическую группу, рекламщики стремятся поймать момент, когда у зрителя — потенциального клиента — хорошее настроение. Чалдини называет это «единством» и указывает на важность этого состояния для достижения оптимального результата. Он утверждает, что нужно не вызвать у покупателя чувство удовлетворенности собой, а следовательно, и благорасположения к вам, а добиться чувства единения, установить связь с ним и уж затем передать свое сообщение, которое в этом случае будет принято более благосклонно.

Чалдини критикуют за то, что, хотя он предупреждает о необходимости этического использования своих методов, по большей части книга учит направлять чужое внимание в нужную сторону. Фокусник хитро отвлекает вас — и поражает неожиданным результатом. По Чалдини, такая «ловкость рук и никакого мошенничества» создает успешные для убеждения условия, так что целевая аудитория так и плывет к вам в руки.

Как это достигается? Вы меняете не образ мыслей человека, а его состояние и настроение. Вам нужно подвести его к точке, в которой ваше сообщение даст оптимальный результат. Для этого может понадобиться выбор конкретного времени или места встречи, создание близости посредством предварительного обсуждения совершенно посторонних вещей; это позволит найти точки соприкосновения и создаст чувство единства.

Один из ключевых факторов — контекст. Чалдини упоминает исследования, в которых выяснилось, что безобидные на первый взгляд детали оказывают значительное влияние на выбор. Он приводит пример двух веб-страниц, на которых продавался один и тот же продукт: на одной фоном были монеты, на другой — облака. Те, кто пользовался страницей с монетами, помнили о деньгах и выбирали самые дешевые варианты, а пользователи страницы с облаками склонялись в сторону качества из-за созданного ощущения комфорта.

Основная идея книги — в необходимости готовить почву и креативно привлекать внимание *до того*, как вы передадите свое сообщение. В этом случае ваша целевая аудитория благосклонно выслушает все, что вы им предложите. Это искусство «предварительного убеждения», которое обеспечивает продажи. Умение привести аудиторию в определенное расположение ума — навык, которым хитроумные продавцы во всем мире пользуются уже многие десятилетия, так что эта книга просто рассказывает об оптимальных способах его реализации.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Психология убеждения»

Правильный момент решает все: существует оптимальное окно возможностей, наиболее эффективное для передачи вашего сообщения. Его можно создать самостоятельно, если уделить должное внимание контексту. Не пытайтесь изменить точку зрения человека — меняйте его состояние ума. Первым делом создайте ощущение единения между собой и аудиторией. Научитесь направлять внимание слушателей в нужное русло и уже тогда передавайте свое сообщение. Если оно очень важно, дайте каждому слушателю подержать тяжелый блок шлакобетона: пусть проникнутся тяжестью ситуации. А если все попытки провалились, обратите их внимание на то, как красивы сегодня деревья, заставьте слушателей высунуться из окна и стяните кошелек.

ФЕМИНИСТСКИЙ БОЙЦОВСКИЙ КЛУБ

Руководство по выживанию в офисе в сексистской атмосфере*

*Для мужчин книга дороже на 21%

Джессика Беннетт, 2016

(Bennett Jessica. Feminist Fight Club:
An Office Survival Manual for a Sexist Workplace.
London: Portfolio, 2016)

Это увлекательное и смешное иллюстрированное руководство по выживанию на рабочем месте. Это способ противостоять повседневному сексизму во всех его проявлениях: от открытого, граничащего с сексуальным домогательством, до менее явных способов, которыми мужчины препятствуют развитию женщин на рабочем месте.

Беннетт делится личным опытом и приводит обсуждения собственного «Феминистского бойцовского клуба» — группы женщин, которые собираются, чтобы сравнить свои впечатления и поделиться советами по выживанию на рабочем месте. Хотя автор отказывается рассматривать, как структура общества часто мешает женщинам занимать высокие должности, Беннетт все же дает краткий очерк истории сексизма — с тех времен, когда мужчина вполне мог быть

открытым сексистом (допускались неподобающие прикосновения, лексика и отношение), и до настоящего момента, в котором некоторые мужчины думают, что причина феминистских войн в том, что у женщин уже есть хорошая работа и повсюду установилось равенство. Но Беннет обращает внимание и на поведение мужчин, и на стереотип о женщинах как в первую очередь женах и матерях: оно все еще далеко от гендерно нейтрального.

Беннетт подчеркивает распространенные противоречия в рабочей среде. Так, амбициозность — положительное качество для мужчин и отрицательное для женщин: амбициозную женщину считают слишком властной и склонной к доминированию. Женщины должны быть милыми, но не слишком, иначе их посчитают тряпками; уверенными в себе, но не слишком, иначе их сочтут наглыми; заботливыми, но без материнского инстинкта (и — упаси боже — без детей!), иначе решат, что они недостаточно интересуются работой. Беннетт описывает ряд пороков в поведении мужчин по отношению к их коллегам-женщинам, и в этом смысле книга содержит довольно здравые положения.

Сосредоточивая внимание на индивидуальных стратегиях решения проблем на рабочем месте, Беннетт сатирически делит мужчин на разные типы в зависимости от поведения. Это «перебивальщики», которые затыкают женщин на совещаниях; «менструфобы», которые объясняют настойчивость и убежденность женщин в своей правоте игрой гормонов; и «лактофобы», которые считают, что матери мало интересуются работой (но на отцов это не распространяется). Есть также «экспроприатор», который крадет ваши идеи и выдает их за собственные, «пренебрегатель» (относится к вам покровительственно), «себялюбец» (бесцеремонный и поглощенный собой) и «стенографил», который считает, что все женщины должны занимать секретарские и административные позиции. Разумеется, мужчины, которые подходят под эти ярлыки, существуют, но трудно сказать, насколько высмеивание мужчин помогает положить конец стереотипам о женщинах. Беннетт считает борьбу с такими стереотипами очень важной задачей, но лечение подобного подобным редко удается: в итоге к вам мало кто прислушивается.

Предлагая решения, Беннетт продолжает жонглировать авторскими выражениями и словечками. В книге есть раздел «Методы борьбы» с такими советами: наткнувшись на «перебивальщика», нужно продолжать говорить, говорить, говорить, паузы делать короткие, сохраняя темп речи. Попав на «экспроприатора», публично поблагодарите его за использование ваших идей. «Поставьте стенографила на место»; «обещайте меньше, делайте больше»; «накажите самца»…

Еще один оборот — «клиторальная масса» (для борьбы с маргинализацией женщин). Смысл в том, чтобы увеличить количество женщин в помещениии и так переиграть мужчин. Она не вполне объясняет, как это осуществимо на практике и осуществимо ли вообще.

Когда одна женщина принимает на работу другую — это, по Беннетт, «вагиноположительное действие». Другими словами: чем больше в компании женщин, тем больше у них шансов попасть на ведущие должности.

Основных идей книги три. Во-первых, меняйте систему (эта идея подкрепляется некоторыми практическими советами); во-вторых, умейте за себя постоять; в-третьих, найдите женскую группу поддержки (собственный «феминистский бойцовский клуб»). Избегайте казаться слишком женственной, ведите себя с уверенностью среднего белого мужчины. Беннетт лучше всего удаются простые советы: например, «знать своего врага» и «знать себя». Она признает, что многие женщины сами ограничивают себя, соглашаясь на стереотипную роль в обществе, и говорит, что читательницы должны уметь распознать неподобающее мужское поведение, изучить свою реакцию и подумать о том, как это выглядит со стороны. Это самый полезный материал в книге.

Разумеется, книгу обвиняли в том, что она излагает точку зрения белых привилегированных женщин: «Феминистский бойцовский клуб» состоит из женщин, уже имеющих неплохую работу. Книга не рассматривает вопросы низкооплачиваемой непрестижной работы, расы, происхождения и бедности и, несмотря на свою забавность, все же грешит авторской терминологией. Кроме того, «Феминистский бойцовский клуб» можно критиковать и за легковесность. Да, существующие

социально обусловленные взгляды мужчин на женщин нужно менять, но, если обратить все в шутку или игру, это как раз ничего не изменит. Несмотря на многочисленные иллюстрации, Беннетт фактически нечего сказать, а говорит она преимущественно шаблонными фразами; для нее характерно остроумие ради остроумия. Книгу лучше воспринимать как способ пережить день в офисе для отдельного человека, чем как настоящее руководство по позитивным изменениям.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Феминистский бойцовский клуб»

Сексизм на работе принял иные формы: сейчас он более тонкий и менее открытый, так что нужно внимательно следить за тем, когда он проявляется. Мужчин-коллег можно подвести под несколько стереотипов. Существуют способы заставить их изменить свое поведение. Знайте своего врага: умейте опознавать неподобающее поведение. Знайте себя: представляйте свои возможности и следите за своими реакциями, которые порой могут лишь усугубить проблему. Найдите женскую группу поддержки, с которой можно делиться рабочими проблемами. Если вы женщина, принимайте на работу других женщин, чтобы повысить их численность.

ИЛОН МАСК

Tesla, SpaceX и дорога в будущее

Эшли Вэнс, 2015

(Вэнс Э. Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее.
М.: Олимп-Бизнес, 2016. 406 с.)

Илона Маска часто представляют Тони Старком (бизнес-магнат из «Железного человека»: Маск даже снялся в камео во втором фильме франшизы) реального мира. Но даже без этой метафоры надо признать, что это совершенно экстраординарный человек. Он стал одним из богатейших бизнесменов мира благодаря созданию компании по разработке программного обеспечения Zip2 и последующим инвестициям в PayPal, которые принесли ему огромные доходы. Сейчас же он посвятил себя воплощению в реальность того, что казалось несбыточной мечтой.

В 2002 году он основал SpaceX, чтобы снизить стоимость космических путешествий и в ближайшие несколько десятилетий основать колонию на Марсе. Его долгосрочная цель — облегчить колонизацию Вселенной, чтобы обеспечить выживание видов (которым угрожает не только нестабильность жизни на Земле, но и возможное расширение Солнца с последующим уничтожением нашей планеты). Изначально Макс собирался построить на Марсе небольшую теплицу, чтобы проверить, смогут ли растения жить в марсианской почве. Компания

запускает и сажает ракеты, и Маск продолжает надеяться через десять-двадцать лет отправить людей в далекий космос.

Маск стал CEO и продакт-менеджером в Tesla Motors, основанной в 2003 году, после того вошел в число ключевых инвесторов компании. Фирма оказалась одним из немногих успешных стартапов последних десятилетий в автомобильной промышленности и сумела значительно снизить себестоимость электромобилей и улучшить их.

Маск также является крупнейшим акционером компании SolarCity, которую основали два двоюродных брата Маска. SolarCity планирует значительно расширить сферы использования солнечной энергии. Сейчас «Тони Старк» работает также над Hyperloop — удивительным проектом новой транспортной системы, в которой транспортные средства будут на высоких скоростях проходить по почти вакуумным трубам. В трех последних предприятиях энергия и инвестиции Маска направлены на снижение зависимости от возобновляемой энергии и борьбе с глобальным потеплением.

Книга Эшли Вэнса о Маске рассказывает историю всей его карьеры: от трудного детства в ЮАР до первых сборов средств в Канаде и серии удивительных приключений в бизнесе. Маск не всегда кажется простым и милым: он может быть очень жестким и с деловыми партнерами, и с сотрудниками (например, как пишет автор, после того как ассистент, проработавшая на него двенадцать лет, попросила о прибавке зарплаты, он ее рассчитал). Как и Стив Джобс, и другие визионеры от бизнеса, он, разумеется, исключительно мотивирован и эгоистичен и нередко закрывает глаза на собственные ошибки. Вэнс понимает все эти недостатки, но все равно очевидным образом восхищается Маском, превознося его достижения в работе над SpaceX и в других отраслях.

Хотя в нашей книге приведены рецензии и на более поздние книги, нам кажется уместным закончить ее именно рецензией на биографию Маска. Этот человек воплощает собой идею о том, что бизнес — это не всегда в первую очередь зарабатывание денег. Конечно, беспокоит, что будущее полетов в космос и борьба с глобальным потеплением так сильно зависят от частных компаний, которые вынуждены считаться с фактором доходности. Но то, насколько Маск уверен в своих

способностях изменить будущее к лучшему и как он предан этому делу, просто поразительно.

Не все из нас обладают такими возможностями, чтобы сравняться с ним хоть в чем-то. Однако Маск все же вдохновляет нас. Благодаря ему в бизнесе можно видеть способ влиять на будущее: новые отношения между работодателями и сотрудниками, новые продукты, новую среду, которую мы создаем для наших коллег и клиентов здесь и сейчас.

СКОРОЧТЕНИЕ

«Илон Маск»

Недавно вышедшая биография выдающегося предпринимателя, который пытается бороться с глобальным потеплением, создать новую транспортную систему, сократить стоимость полетов в космос и даже создать человеческую колонию на Марсе. Вэнс честно пишет и о недостатках, и о достоинствах Маска, и мы можем следить за поступками героя. Книга заставляет задуматься о том, что делают наши компании для создания лучшего будущего.

БИБЛИОГРАФИЯ ОБЗОРОВ

1. Сунь-Цзы. Искусство войны. М.: АСТ, 2012. 192 с.
2. И цзин. Книга перемен. М.: Азбука, 2015. 576 с.
3. Макиавелли Никколо. Государь. М.: АСТ, 2009. 530 с.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 684 с.
5. Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М.: Альпина Паблишер, 2017. 684 с.
6. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Журнал «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
7. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2017. 352 с.
8. Хилл Н. Думай и богатей. М.: Фаир-Пресс, 2011. 272 с.
9. Грэхем Б. Разумный инвестор: полное руководство по стоимостному инвестированию. М.: Альпина Паблишер, 2018. 568 с.
10. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. Минск: Попурри, 2002. 528 с.
11. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.
12. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. Минск: Попурри, 2003. 256 с.
13. Шумахер Э. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 352 с.
14. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с.
15. Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер: самые практичные техники менеджмента. Минск: Попурри, 2013. 144 с.
16. Питерс Т. Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Паблишер, 2018. 524 с.

17. Левинсон Д. К. Партизанский маркетинг: простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 432 с.
18. Трамп Д., Шварц Т. Искусство заключать сделки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 297 с.
19. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018. 398 с.
20. Бурроу Б., Хельяр Д. Варвары у ворот: история падения RJR Nabisco. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 568 с.
21. Гербер М. Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху: как создать компанию и удержать ее. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 240 с.
22. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 560 с.
23. Коупленд Д. Рабы «Майкрософта». М.: АСТ, 2011. 512 с.
24. Адамс С. Принцип Дилберта: взгляд из офисной кабинки на начальство, совещания, причуды дирекции и прочие бедствия. Минск: Попурри, 1999. 336 с.
25. Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.
26. Баффетт У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. М.: Альпина Паблишер, 2009. 272 с.
27. Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2018. 768 с.
28. Джонсон С. Где мой сыр?: самый популярный в мире метод менеджмента. Минск: Попурри, 2009. 128 с.
29. Богл Дж. Руководство разумного инвестора: надежный способ получения прибыли на фондовом рынке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 224 с.
30. Ловенстайн Р. Когда гений терпит поражение: взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или Как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.
31. Роддик А. Бизнес не как обычно. BestBusinessBooks, 2006. 264 с.
32. Фокс Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 170 с.
33. Эванс Г. Играй как мужчина, выигрывай как женщина: мужские секреты достижения успеха, которые должна знать каждая женщина. М.: Эксмо, 2010. 288 с.
34. Гладуэлл М. Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2016. 256 с.
35. Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с.
36. Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 416 с.
37. Malmsten Ernst. Boo Hoo: A Dot.com Story from Concept to Catastrophe. London: Random House Business, 2002.
38. Трудные диалогии: что и как говорить, когда ставки высоки / Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р., Свитцлер Э. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.

39. Хашеми Б., Хашеми С. Каждый может это сделать: как мы строили Coffee Republic на нашей кухне: 57 законов предпринимательства из реальной жизни. Екатеринбург: RiNO, 2005. 240 с.
40. Бакан Дж. Корпорация: патологическая гонка за прибылью и властью. М.: Вильямс, 2007. 288 с.
41. Годин С. Фиолетовая корова: сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 160 с.
42. McLean Bethany, Elkind Peter. The Smartest Guys in the Room: the Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New York: Portfolio, 2003.
43. Феррацци К. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 344 с.
44. Франкел Л. П. Хорошие девочки не получают лучшие должности: неосознанные ошибки, которые портят вашу карьеру. СПб.: Питер, 2015. 288 с.
45. Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Азбука-Аттикус, 2018. 736 с.
46. Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров: как развить и укрепить лидерские качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.
47. Феррис Т. Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2018. 424 с.
48. Бэбкок Л., Лашевер С. Хорошие девочки не стесняются просить: как договориться обо всем, используя женскую силу и обаяние. М.: Эксмо, 2011. 416 с.
49. Голдсмит М. Прыгни выше головы!: 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 280 с.
50. МакЛаод Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М.: Карьера Пресс, 2011. 184 с.
51. Tett Gillian. Fool's Gold: The Inside Story of J. P. Morgan and How Wall St. Greed Corrupted Its Bold Dream and Created a Financial Catastrophe. London: Abacus, 2010.
52. Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.
53. Синек С. Начни с вопроса «Почему?»: как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М.: Эксмо, 2015. 272 с.
54. Bartiromo Maria, Whitney Catherine. The 10 Laws of Enduring Success. New York: Crown Business, 2011.
55. Льюис М. Игра на понижение: тайные пружины финансовой катастрофы. М.: Альпина Паблишер, 2018. 280 с.
56. Айзексон У. Стив Джобс. М.: АСТ, 2015. 704 с.
57. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. 256 с.
58. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. М.: АСТ, 2017. 656 с.
59. Клафф О. Идеальный питч: революционный метод заключения крупных сделок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.
60. Карсан Р., Круз К. Компания мечты: почему в успешных компаниях говорят «мы». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.

61. Weinzimmer Laurence G., McConoughey Jim. The Wisdom of Failure: How to Learn the Tough Leadership Lessons Without Paying the Price. California: Jossey-Bass, 2013.
62. Ньюпорт К. Хватит мечтать, займись делом!: почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. М.: Альпина Паблишер, 2018. 272 с.
63. Дахигг Ч. Сила привычки: почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М.: Карьера Пресс, 2016. 416 с.
64. Сэндберг Ш. Не бойся действовать: женщина, работа и воля к лидерству. М.: Альпина Паблишер, 2018. 284 с.
65. Уотт Дж. Бизнес для панков: наплюйте на все правила по примеру BrewDog. М.: Азбука-Аттикус, 2016. 256 с.
66. Эймор М., Пелью А. Идея в тебе: как ее найти, ухватить и изменить свою жизнь. М.: Азбука-Бизнес, 2016. 416 с.
67. Winter Jessica. Break in Case of Emergency. London: The Borough Press, 2016.
68. Чалдини Р. Б. Психология согласия: революционная методика пре-убеждения. М.: Эксмо, 2017. 384 с.
69. Bennett Jessica. Feminist Fight Club: An Office Survival Manual for a Sexist Workplace. London: Portfolio, 2016.
70. Вэнс Э. Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 406 с.

Библиография обзоров по алфавиту

Bartiromo Maria, Whitney Catherine. The 10 Laws of Enduring Success. New York: Crown Business, 2011.

Bennett Jessica. Feminist Fight Club: An Office Survival Manual for a Sexist Workplace. London: Portfolio, 2016.

Malmsten Ernst. Boo Hoo: A Dot.com Story from Concept to Catastrophe. London: Random House Business, 2002.

McLean Bethany, Elkind Peter. The Smartest Guys in the Room: the Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New York: Portfolio, 2003.

Tett Gillian. Fool's Gold: The Inside Story of J. P. Morgan and How Wall St. Greed Corrupted Its Bold Dream and Created a Financial Catastrophe. London: Abacus, 2010.

Weinzimmer Laurence G., McConoughey Jim. The Wisdom of Failure: How to Learn the Tough Leadership Lessons Without Paying the Price. California: Jossey-Bass, 2013.

Winter Jessica. Break in Case of Emergency. London: The Borough Press, 2016.

Адамс С. Принцип Дилберта: взгляд из офисной кабинки на начальство, совещания, причуды дирекции и прочие бедствия. Минск: Попурри, 1999. 336 с.

Айзексон У. Стив Джобс. М.: АСТ, 2015. 704 с.

Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 416 с.

Бакан Дж. Корпорация: патологическая гонка за прибылью и властью. М.: Вильямс, 2007. 288 с.

Баффетт У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. М.: Альпина Паблишер, 2009. 272 с.

Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер: самые практичные техники менеджмента. Минск: Попурри, 2013. 144 с.

Богл Дж. Руководство разумного инвестора: надежный способ получения прибыли на фондовом рынке. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 224 с.

Бурроу Б., Хельяр Д. Варвары у ворот: история падения RJR Nabisco. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 568 с.

Бэбкок Л., Лашевер С. Хорошие девочки не стесняются просить: как договориться обо всем, используя женскую силу и обаяние. М.: Эксмо, 2011. 416 с.

Вэнс Э. Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 406 с.

Гербер М. Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху: как создать компанию и удержать ее. М.: Олимп-Бизнес, 2018. 240 с.

Гладуэлл М. Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2016. 256 с.

Годин С. Фиолетовая корова: сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 160 с.

Голдсмит М. Прыгни выше головы!: 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 280 с.

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 560 с.

Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2018. 768 с.

Грэхем Б. Разумный инвестор: полное руководство по стоимостному инвестированию. М.: Альпина Паблишер, 2018. 568 с.

Дахигг Ч. Сила привычки: почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М.: Карьера Пресс, 2016. 416 с.

Джонсон С. Где мой сыр?: самый популярный в мире метод менеджмента. Минск: Попурри, 2009. 128 с.

Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров: как развить и укрепить лидерские качества. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.

Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.

И цзин. Книга перемен. М.: Азбука, 2015. 576 с.

Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. М.: АСТ, 2017. 656 с.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2017. 352 с.

Карсан Р., Круз К. Компания мечты: почему в успешных компаниях говорят «мы». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с.

Клафф О. Идеальный питч: революционный метод заключения крупных сделок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.

Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2018. 398 с.

Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с.

Коупленд Д. Рабы «Майкрософта». М.: АСТ, 2011. 512 с.
Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2018. 240 с.
Левинсон Д. К. Партизанский маркетинг: простые способы получения больших прибылей при малых затратах. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 432 с.
Ловенстайн Р. Когда гений терпит поражение: взлет и падение компании Long-Term Capital Management, или Как один небольшой банк создал дыру в триллион долларов. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.
Льюис М. Игра на понижение: тайные пружины финансовой катастрофы. М.: Альпина Паблишер, 2018. 280 с.
Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. М.: Альпина Паблишер, 2017. 684 с.
МакЛаод Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М.: Карьера Пресс, 2011. 184 с.
Макиавелли Никколо. Государь. М.: АСТ, 2009. 530 с.
Ньюпорт К. Хватит мечтать, займись делом!: Почему важнее хорошо работать, чем искать хорошую работу. М.: Альпина Паблишер, 2018. 272 с.
Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. Минск: Попурри, 2002. 528 с.
Пинк Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2013. 274 с.
Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. Минск: Попурри, 2003. 256 с.
Питерс Т. Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний. М.: Альпина Паблишер, 2018. 524 с.
Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2018. 256 с.
Роддик А. Бизнес не как обычно. BestBusinessBooks, 2006. 264 с.
Синек С. Начни с вопроса «Почему?»: как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М.: Эксмо, 2015. 272 с.
Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 684 с.
Сунь-Цзы. Искусство войны. М.: АСТ, 2012. 192 с.
Сэндберг Ш. Не бойся действовать: женщина, работа и воля к лидерству. М.: Альпина Паблишер, 2018. 284 с.
Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Азбука-Аттикус, 2018. 736 с.
Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Журнал «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
Трамп Д., Шварц Т. Искусство заключать сделки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 297 с.
Трудные диалоги: что и как говорить, когда ставки высоки / Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р., Свитцлер Э. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 256 с.
Уотт Дж. Бизнес для панков: наплюйте на все правила по примеру BrewDog. М.: Азбука-Аттикус, 2016. 256 с.

Феррацци К. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 344 с.

Феррис Т. Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2018. 424 с.

Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с.

Фокс Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 170 с.

Франкел Л. П. Хорошие девочки не получают лучшие должности: неосознанные ошибки, которые портят вашу карьеру. СПб.: Питер, 2015. 288 с.

Хашеми Б., Хашеми С. Каждый может это сделать: как мы строили Coffee Republic на нашей кухне: 57 законов предпринимательства из реальной жизни. Екатеринбург: RiNO, 2005. 240 с.

Хилл Н. Думай и богатей. М.: Фаир-Пресс, 2011. 272 с.

Чалдини Р. Б. Психология согласия: революционная методика пре-убеждения. М.: Эксмо, 2017. 384 с.

Шумахер Э. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 352 с.

Эванс Г. Играй как мужчина, выигрывай как женщина: мужские секреты достижения успеха, которые должна знать каждая женщина. М.: Эксмо, 2010. 288 с.

Эймор М., Пелью А. Идея в тебе: как ее найти, ухватить и изменить свою жизнь. М.: Азбука-Бизнес, 2016. 416 с.

ГДЕ КУПИТЬ НАШИ КНИГИ

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам:
+7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74;
reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru /www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 (04);
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71…73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск в Хабаровске,
680000,Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24,
лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, Алматы, ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев,
ООО «Форс Украина»,
04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing

Узнавай первым о новых книгах, скидках и подарках из нашей рассылки
mif.to/b-letter

#mifbooks

Научно-популярное издание

Рассел Джеймс

КЛАССИКА БИЗНЕСА

Ключевые мысли из лучших бизнес-книг

Руководитель редакции *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Ольга Копыт*
Литературный редактор *Клавдия Милова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Антонина Байдина*
Верстка *Вячеслав Лукьяненко*
Корректоры *Олег Пономарёв*, *Дарья Балтрушайтис*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

16+

Под этой обложкой — советы великих бизнесменов, громкие взлеты и еще более громкие падения корпораций-колоссов, мудрость древних китайцев, инвестирование и альтернативные методы ведения бизнеса, Дональд Трамп, Илон Маск и феминистки.

Джеймс Рассел отобрал семьдесят бизнес-книг, расположил в хронологическом порядке и составил краткое содержание каждой: от «Искусства войны» до «Мудрости поражения».

Его точные и объективные выводы помогут:

— отделить по-настоящему полезные бизнес-книги от затянутых и откровенно нелепых;
— составить представление о деловой литературе и ее истории, которая будет буквально разворачиваться у вас в руках;
— сориентироваться в современных бизнес-концепциях и идеях.

ISBN 978-5-00117-724-1

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Like facebook.com/**mifbooks**
vk.com/**mifbooks**
instagram.com/**mifbooks**